

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC ANH

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP FDI
TRONG KHU CÔNG NGHIỆP TỈNH VĨNH PHÚC**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ NGỌC ANH

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÁC DOANH NGHIỆP FDI
TRONG KHU CÔNG NGHIỆP TỈNH VĨNH PHÚC**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MÃ: 9.34.04.04

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học 1: PGS.TS Lê Thanh Hà

Người hướng dẫn khoa học 2: PGS.TS Hoàng Văn Hoan

HÀ NỘI –2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng luận án này là do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong nghiên cứu khoa học về học thuật. Các số liệu, tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận án hoàn toàn trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đảm bảo độ tin cậy.

Hà Nội, ngày..... tháng..... năm 2023

Tác giả luận án

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tập thể giáo viên hướng dẫn đã hướng dẫn tận tình, giúp đỡ, động viên và tạo mọi điều kiện cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu để tôi có thể hoàn thành luận án.

Tôi xin cảm ơn các thầy cô trong Phòng Quản lý đào tạo đã nhiệt tình hỗ trợ tôi trong quá trình làm nghiên cứu sinh tại trường Đại học Lao động - xã hội. Bên cạnh đó, tôi cũng xin chân thành cảm ơn các thầy cô Khoa Quản lý nguồn nhân lực đã giúp đỡ, động viên, đưa ra những góp ý, nhận xét vô cùng quý báu để tôi có thể hoàn thiện luận án của mình.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới lãnh đạo Ban Quản lý các Khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc, các anh chị tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc đã nhiệt tình cung cấp thông tin, trả lời câu hỏi khảo sát.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận án

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu	5
5. Những đóng góp mới.....	6
6. Bố cục của luận án.....	7
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	8
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu nước ngoài về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	8
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước	12
1.2.1. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	12
1.2.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực cho khu vực FDI.....	14
1.2.3. Các nghiên cứu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp....	16
1.3. Khoảng trống nghiên cứu	19
1.3.1. Đánh giá về những nghiên cứu ngoài nước và trong nước	19
1.3.2. Khoảng trống cho nghiên cứu	21
1.3.3. Nội dung cần nghiên cứu của luận án	22
1.4 Tóm tắt chương 1	22
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	24
2.1. Khái niệm, đặc điểm khu công nghiệp	24
2.1.1. Khái niệm	24
2.1.2. Đặc điểm của khu công nghiệp.....	24
2.2. Khái niệm và đặc điểm của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	26
2.2.1. Khái niệm	26
2.2.2. Đặc điểm của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	29

2.3 Khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI	31
2.3.1. <i>Khái niệm về nguồn nhân lực</i>	31
2.3.2. <i>Đặc điểm nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI</i>	33
2.4. Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp ...	34
2.4.1. <i>Khái niệm</i>	34
2.4.2. <i>Các yếu tố cấu thành nội dung phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp</i>	38
2.4.3. <i>Các tiêu chí đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp</i>	53
2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	55
2.5.1. <i>Các nhân tố môi trường vĩ mô</i>	55
2.5.2. <i>Các nhân tố môi trường vi mô</i>	58
2.6. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp và bài học cho các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc.....	62
2.6.1. <i>Kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới.....</i>	62
2.6.2. <i>Kinh nghiệm của một số địa phương ở Việt Nam.....</i>	65
2.6.3. <i>Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp FDI.....</i>	67
2.6.4. <i>Những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc</i>	71
2.7. Tóm tắt chương 2	72
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	74
3.1. Quy trình và mô hình đề xuất nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc	74
3.1.1. <i>Quy trình nghiên cứu</i>	74
3.1.2. <i>Mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu</i>	75
3.2. Các bước nghiên cứu	79
3.2.1. <i>Nghiên cứu định tính.....</i>	79
3.2.2. <i>Nghiên cứu định lượng</i>	82
3.3. Mẫu nghiên cứu.....	84
3.4 Tóm tắt chương 3	87

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	88
4.1. Thực trạng phát triển các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc ..	88
4.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	90
4.2.1. Cơ cấu tổ chức và quản lý của các khu công nghiệp	90
4.2.2. Cơ cấu lao động FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	94
4.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	95
4.3. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	102
4.3.1. Thực trạng phát triển tổ chức	102
4.3.2. Thực trạng phát triển cá nhân	105
4.3.3. Thực trạng phát triển sự nghiệp	116
4.3.4 Tác động của phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức tới hiệu suất của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	118
4.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	120
4.4.1. Thống kê mô tả về các biến trong mô hình nghiên cứu	120
4.4.2. Kết quả phân tích độ tin cậy của các thang đo	121
4.4.3. Đánh giá thang đo bằng phân tích yếu tố khám phá	123
4.4.4. Kiểm định thang đo bằng phân tích yếu tố khẳng định	124
4.4.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM....	126
4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu	130
4.6. Đánh giá chung về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc.....	138
4.6.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân	138
4.6.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	139
4.7 Tóm tắt chương 4	140
CHƯƠNG 5. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ KHUYẾN NGHỊ	142
5.1. Định hướng phát triển các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	142
5.1.1. Các chỉ tiêu chủ yếu.....	142
5.1.2. Công tác quy hoạch và xây dựng các KCN	142

5.1.3. Công tác quản lý lao động sau cấp phép.....	143
5.1.4. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực các DN FDI đến năm 2030 ...	143
5.2. Khuyến nghị về phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	145
5.2.1. Khuyến nghị với các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp.....	145
5.2.2. Khuyến nghị cụ thể gắn với từng nội dung phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	153
5.2.3. Khuyến nghị đối với Nhà nước và Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc.....	167
5.3. Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	169
5.4. Tóm tắt chương 5	171
PHẦN KẾT LUẬN.....	172
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	174
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	175

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
1	BQL	Ban quản lý
2	DN	Doanh nghiệp
3	ĐT	Đào tạo
4	FDI	Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài
5	KCN	Khu công nghiệp
6	LĐ	Lao động
7	NĐ-CP	Nghị định - Chính phủ
8	NLĐ	Người lao động
9	NNL	Nguồn nhân lực
10	QTHS	Quản trị hiệu suất
11	PTCN	Phát triển cá nhân
12	PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
13	PTSN	Phát triển sự nghiệp
14	PTTC	Phát triển tổ chức
15	UBND	Ủy ban nhân dân

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Bảng phân bổ trách nhiệm giữa tổ chức và người lao động	51
trong phát triển sự nghiệp.....	51
Bảng 3.1. Tổng hợp tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.....	75
Bảng 3.2. Thang đo phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI.....	80
trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc	80
Bảng 3.3. Thang đo các yếu tố tác động đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc	80
Bảng 3.4. Số lượng các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	84
tỉnh Vĩnh Phúc tính đến 12/2021.....	84
Bảng 3.5. Cơ cấu mẫu nghiên cứu năm 2021	86
Bảng 4.1. Danh mục các KCN của tỉnh Vĩnh Phúc được	88
Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.....	88
Bảng 4.2. Thống kê số lao động trong các KCN giai đoạn 2017 - 2021	92
Bảng 4.3. Số lao động tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN.....	92
giai đoạn 2017 – 2021	92
Bảng 4.4. Cơ cấu lao động nước ngoài trong các DN FDI năm 2021	94
Bảng 4.5. Đánh giá về sức khỏe của người lao động trong các doanh nghiệp FDI	97
Bảng 4.6. Thống kê trình độ lao động tại doanh nghiệp FDI trong	98
khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc, giai đoạn 2017 – 2021	98
Bảng 4.7. Đánh giá các yếu tố thuộc về kỹ năng, kinh nghiệm của NLĐ	99
Bảng 4.8. Đánh giá các yếu tố thuộc về tâm lực của NLĐ	102
Bảng 4.9. Kết quả khảo sát về thực hiện quy trình phát triển tổ chức tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	103
Bảng 4.10. Số lượng lao động tuyển mới qua các năm tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc (giai đoạn 2017 - 2021).....	106
Bảng 4.11. Kế hoạch tuyển lao động năm 2023	106
Bảng 4.12. Lao động tăng, giảm trong kỳ năm 2021	107

Bảng 4.13. Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	109
Bảng 4.14 Nhận thức về tầm quan trọng của công tác đào tạo	110
Bảng 4.15. Nhận thức về mức độ cần thiết của các nội dung cần đào tạo đối với người lao động tại doanh nghiệp FDI	111
Bảng 4.16. Những khó khăn chủ yếu mà người lao động.....	112
gặp phải khi mới bắt đầu công việc	112
Bảng 4.17. Thực hiện các bước trong quy trình đào tạo phát triển nhân lực	115
Bảng 4.18. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp	115
Bảng 4.19. Thực trạng phát triển sự nghiệp tại doanh nghiệp FDI	117
trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	117
Bảng 4.20. Khái quát lộ trình phát triển sự nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	117
Bảng 4.21. Đánh giá của NLĐ về hoạt động phát triển sự nghiệp.....	118
Bảng 4.22. Kết hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc năm 2020 và 2021	119
Bảng 4.23. Kết quả thống kê các biến trong mô hình nghiên cứu	120
Bảng 4.24. Kết quả phân tích hệ số Cronbach Alpha.....	122
Bảng 4.25. Bảng Ma trận yếu tố đã xoay trong kết quả EFA Pattern Matrixa	123
Bảng 4.26. Kiểm định các thang đo bằng CFA.....	126
Bảng 4.27. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	127
Bảng 4.28. Hệ số hồi quy chuẩn hóa	128
Bảng 4.29. Kết quả kiểm định Anova	129
Bảng 4.30: Giá trị thực trạng các biến đo lường quan hệ lao động.....	131
Bảng 4.31: Giá trị thực trạng các biến phân tích, đánh giá thực hiện công việc.....	133
Bảng 4.32. Bình quân lương tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp	135
tỉnh Vĩnh Phúc	136

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Các yếu tố cấu thành chính của phát triển nguồn nhân lực.....	38
Hình 2.2. Các nhân tố cấu thành phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN.....	41
Hình 2.3. Quy trình phát triển cho hệ thống hiệu quả.....	43
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu của luận án.....	74
Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu của luận án	76
Hình 4.1. Biểu đồ so sánh số lao động trong tại các doanh nghiệp FDI	93
trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc	93
Hình 4.2 Lao động theo nhóm tuổi và giới tính năm 2021	95
Hình 4.3. Tỷ lệ thời gian lao động làm việc cho doanh nghiệp của nhóm lãnh đạo/quản lý	108
Hình 4.4. Tỷ lệ thời gian lao động làm việc cho doanh nghiệp của nhóm lao động phổ thông	108
Hình 4.5. Thời gian thích ứng với công việc của nhóm lãnh đạo/quản lý	108
Hình 4.6. Thời gian thích ứng với công việc của nhóm lao động phổ thông.....	108
Hình 4.7. Mức độ phù hợp của nhóm lãnh đạo/quản lý	111
Hình 4.8. Mức độ phù hợp của nhóm lao động phổ thông.....	111
Hình 4.9. Tỷ lệ các hình thức đào tạo chủ yếu đối với lãnh đạo, quản lý.....	113
tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc.....	113
Hình 4.10. Tỷ lệ các hình thức đào tạo chủ yếu đối với công nhân.....	114
tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc	114
Hình 4.11. Mô hình phân tích yếu tố tổng hợp CFA.....	125
Hình 4.12. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	127
Hình 5.1. Phương pháp đánh giá 360 độ	152
Hình 5.2. Lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên đào tạo	165

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhân lực được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực của sự phát triển kinh tế. Nhân lực là yếu tố quyết định đến thành công và tiến bộ của mỗi quốc gia, trong đó trình độ phát triển nguồn nhân lực là thước đo chủ yếu đánh giá mức độ tiến bộ xã hội, công bằng và phát triển bền vững. Nguồn nhân lực cũng được xem là yếu tố cốt lõi, quyết định mọi sự thành công của doanh nghiệp. Đội ngũ nhân sự sáng tạo, chất lượng mới có thể giúp tổ chức đứng vững trên thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt. Vì vậy, việc phát triển nguồn nhân lực cần được ưu tiên hàng đầu. Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư bùng nổ, sự cạnh tranh thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) ngày càng gay gắt. Nhiều bằng chứng cho thấy, lợi thế cạnh tranh đã bắt đầu chuyển từ số lượng sang chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam là một vấn đề đặt ra cần giải quyết.

Trải qua hơn 30 năm qua thực hiện thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), Việt Nam trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn của dòng vốn FDI. Đến nay khu vực FDI đã trở thành trụ cột phát triển năng động nhất và ngày càng đóng vai trò quan trọng trong thành tựu tăng trưởng, phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam.

Theo số liệu báo cáo tổng điều tra kinh tế năm 2021 của Tổng cục Thống kê, khu vực FDI đã tạo việc làm cho khoảng 3,7 triệu lao động. Tổng vốn đầu tư nước ngoài đăng ký vào Việt Nam tính đến ngày 20/12/2021 bao gồm vốn đăng ký cấp mới, vốn đăng ký điều chỉnh và giá trị góp vốn, mua cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài đạt 31,15 tỷ USD, tăng 9,2% so với năm 2020. Vốn FDI hiện chiếm 22 - 25% tổng vốn đầu tư toàn xã hội, chiếm 55% giá trị sản lượng công nghiệp, 70% kim ngạch xuất khẩu, 18% tổng thu ngân sách và 20% GDP. Để thu hút được dòng vốn quan trọng này có phần đóng góp quan trọng của việc hình thành các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Việt Nam. Trung bình hàng năm các KCN trên cả nước đã thu hút được khoảng 35 - 40% tổng vốn FDI đăng ký tăng thêm của cả nước; nếu tính riêng trong lĩnh vực chế biến, chế tạo thì vốn FDI trong KCN chiếm 70 - 80% tổng vốn đăng ký cả nước. Theo thống kê của Vụ Quản lý các khu kinh tế (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến hết năm 2021, cả nước có 397 KCN được thành lập, trong đó có 291 khu đang hoạt động và 106 khu đang trong quá trình xây dựng cơ bản.

Việc tăng cường thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài dẫn đến làn sóng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài vào nước ta như vũ bão làm cho sự cạnh tranh trên tất cả các thị trường trong đó có thị trường lao động ngày càng gay gắt. Trong bối

cảnh đó, tài nguyên con người có tầm quan trọng đặc biệt đối với sự phát triển của các doanh nghiệp vì những giá trị thuộc về nguồn nhân lực là bền vững và không thể sao chép. Điều này cũng phù hợp với các lý thuyết về nguồn lực dựa trên tầm nhìn của doanh nghiệp được phát triển bởi Penrose (1959) và Barney (1991), lý thuyết tập trung vào việc duy trì và phát triển nguồn lực con người để họ trở nên có giá trị, quý hiếm và khó bắt chước, tăng cường hơn nữa lợi thế cạnh tranh của các tổ chức.

Vĩnh Phúc là một tỉnh thuộc vùng Đồng bằng sông Hồng, nằm trong vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ có vị trí địa lý thuận lợi tiếp giáp với Hà Nội - trung tâm văn hóa, kinh tế, chính trị hàng đầu cả nước, có cơ sở hạ tầng phát triển đồng bộ, nguồn nhân lực dồi dào, có tay nghề tốt, chính quyền địa phương có nhiều chính sách phù hợp do đó thu hút được nhiều tập đoàn lớn trong nước cũng như các tập đoàn ngoài nước đến từ Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Trung Quốc, Italia... đến đầu tư phát triển sản xuất trong các KCN trên địa bàn tỉnh. Theo số liệu của Ban quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, tính đến hết năm 2021, trên địa bàn tỉnh có 18 KCN với quy mô 5.228 ha, có 09 KCN được thành lập và cấp GCNĐT/GCNĐKĐT (trong đó: 08 KCN đi vào hoạt động; 01 KCN đang thực hiện công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng) với vốn đăng ký là 8.031,8 tỷ đồng (trong đó: vốn đầu tư trực tiếp: 7.914,82 tỷ đồng và vốn ngân sách 117 tỷ đồng) và 117,42 triệu USD, tỷ lệ lấp đầy KCN đạt 63 %. Các KCN trên địa bàn tỉnh có cơ cấu ngành đa dạng bao gồm cơ khí chính xác, điện tử điện lạnh, thiết bị phụ tùng ô tô, xe máy và khuôn mẫu sản phẩm kim loại, phi kim; vật liệu xây dựng; chế biến nông sản, thực phẩm và đồ uống; sản xuất hàng may mặc, da giày; sản xuất hàng tiêu dùng...

Theo đánh giá chung, các doanh nghiệp FDI trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc đã tạo việc làm và thu nhập ổn định cho một bộ phận không nhỏ lao động đồng thời đóng góp đáng kể trong việc đào tạo lao động có chất lượng. Thông qua sự tham gia trực tiếp vào hoạt động của các doanh nghiệp FDI, một đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật có trình độ cao, cao tay nghề, ngoại ngữ từng bước được hình thành và dần tiếp cận được với khoa học, kỹ thuật, công nghệ cao và có tác phong công nghiệp hiện đại, có kỷ luật lao động tốt, học hỏi được các phương thức, kinh nghiệm quản lý tiên tiến từng bước thay thế được các vị trí quan trọng, chủ chốt của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được thực tế có rất nhiều vấn đề nảy sinh trong việc phát triển NNL cho các doanh nghiệp FDI trong các KCN, nhất là NNL có chất lượng cao đáp ứng sự phát triển ngày càng lớn của các doanh nghiệp FDI. Có thể thấy NNL có trình độ đáp ứng các dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp FDI vừa thiếu, vừa yếu. Theo báo cáo của Ban quản lý các KCN của tỉnh, các doanh nghiệp FDI trong các KCN đang phải đối mặt với việc khan hiếm các loại lao động kể cả lao động phổ

thông. Cầu lao động do các doanh nghiệp FDI trong KCN ngày càng phát triển về số lượng và ổn định sản xuất kinh doanh tìm kiếm nhiều đơn hàng sản xuất. Về chất lượng nguồn nhân lực, 90% nhân lực chỉ với trình độ trung học cơ sở và trung học phổ thông, trước khi được tuyển dụng đều chưa qua đào tạo nghề. Cơ cấu lao động theo các nhóm ngành nghề được đào tạo không theo kịp và không đáp ứng được với nhu cầu nhân lực của các doanh nghiệp FDI bởi những ngành nghề thực tế doanh nghiệp FDI đang cần như tự động hóa, điện tử, viễn thông... lại đang rất thiếu và yếu kém. Việc áp dụng khoa học công nghệ vào sản xuất, dịch vụ của doanh nghiệp FDI trong các KCN ngày càng cao cho nên đội ngũ nhân lực được đào tạo tại các trường, các trung tâm đào tạo nghề... không còn phù hợp và không đáp ứng được yêu cầu sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp FDI. Ngoài ra, cơ cấu ngành nghề đào tạo của một số trường của tỉnh và các địa phương lân cận hiện nay quá lạc hậu nên hầu hết nhân lực được đào tạo không thể bố trí vào nhiều vị trí trong doanh nghiệp. Thực tế này đã và đang đặt ra vấn đề cần phải xem xét tìm hiểu nguyên nhân vì sao nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp FDI của tỉnh Vĩnh Phúc vừa thiếu lại vừa yếu. Việc phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp FDI đã và đang được thực hiện như thế nào? Việc tìm ra đâu là nguyên nhân của những vấn đề để có những giải pháp phù hợp cho phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc là một việc làm có ý nghĩa quan trọng.

Hiện nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới và Việt Nam về phát triển nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực cho các KCN, KCX nói riêng. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và nguồn nhân lực cho KCN, KCX tiêu biểu có thể kể đến như nghiên cứu của Hill và Stewart (2000); Gilley (2002); Hưng (2013); Rani và Khan (2014); Anh (2015); Vũ (2015); Hải (2016); Quân (2018); Hùng (2018). Các nghiên cứu này đã đề cập rất đa dạng các chủ đề liên quan đến các quan niệm, vai trò, đặc điểm, mô hình, các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực nói chung hoặc tại một ngành, một địa điểm cụ thể... Tuy nhiên, chưa có một nghiên cứu cụ thể chi tiết nào về phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp FDI trong KCN. Về địa bàn nghiên cứu tại Việt Nam, các nghiên cứu đã đề cập đến các địa phương như TP Hồ Chí Minh, Bình Dương, Hà Nội, Bắc Ninh... hoặc cho một số KCN cụ thể (Bắc Thăng Long, Lễ Môn...)... chưa có những nghiên cứu cụ thể về nguồn nhân lực đối với các doanh nghiệp FDI trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc trong KCN. Tựu chung lại, về mặt lý luận phát triển nguồn nhân lực đã có khá nhiều công trình nghiên cứu nhưng quan điểm và cách tiếp cận khá khác nhau tùy thuộc vào mục đích, yêu cầu nghiên cứu. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu chủ yếu ở Việt Nam đi theo hướng truyền thống là phát triển NNL tập trung vào phát

triển về số lượng và chất lượng NNL. Còn ít các nghiên cứu đi sâu vào phân tích và có cách nhìn toàn diện hơn về phát triển NNL. Đặc biệt chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào phân tích phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN gắn với địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc.

Từ thực trạng và yêu cầu phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI nêu trên, tác giả quyết định chọn đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc*” làm đề tài nghiên cứu cho luận án tiến sĩ của mình.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Nghiên cứu thực trạng phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc, từ đó đưa ra các kiến nghị, giải pháp nhằm phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc giai đoạn đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa và làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN;
- Đánh giá thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc.
- Đề xuất các kiến nghị và một số giải pháp phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc tới năm 2025 và tầm nhìn tới năm 2030.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm những nội dung gì?

Câu hỏi 2: Thực trạng, những tồn tại và nguyên nhân của tồn tại trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc như thế nào?

Câu hỏi 3: Các yếu tố nào tác động đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc và mức độ tác động của từng yếu tố?

Câu hỏi 4: Để phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI tỉnh Vĩnh Phúc cần các giải pháp cụ thể gì?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung:

Các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc có ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh rất đa dạng. Do vậy, phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phải xuất

phát từ nhu cầu thực tế của doanh nghiệp và do doanh nghiệp tự quyết định. Vì vậy, đề tài tập trung nghiên cứu hoạt động phát triển NNL đứng từ góc độ nhà quản lý của Doanh nghiệp FDI. Luận án không nghiên cứu góc độ quản lý nhà nước về lao động. Nguồn nhân lực được phân tích trong luận án bao gồm cả đối tượng lao động quản lý và công nhân sản xuất, bao gồm cả lao động địa phương (người Việt Nam) và đối tượng lao động nước ngoài tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc.

Đối với các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm các nhân tố bên trong và bên ngoài, tuy nhiên trong luận án tác giả chỉ nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố vi mô (bên trong) tới sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm: Chính sách của chủ đầu tư, quan hệ lao động, chính sách sử dụng nguồn nhân lực, phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc, điều kiện làm việc và chế độ đãi ngộ.

Về không gian: Trong tổng số 18 KCN được Chính phủ phê duyệt thành lập trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc, đề tài tập trung nghiên cứu tình hình phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI trong 8 KCN đã đi vào hoạt động.

Về thời gian: Số liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2017 đến năm 2021, số liệu sơ cấp thu thập vào năm 2021, các kiến nghị được đề xuất hướng đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu

4.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong luận án, tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng: nghiên cứu định tính được sử dụng để phân tích thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc; các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI. Nghiên cứu định lượng đo lường sự tác động của các yếu tố đến phát triển sự biến động về số lượng, chất lượng, cơ cấu NNL để đánh giá thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN; lượng hóa sự tác động của từng yếu tố (được xác định trong nghiên cứu định tính) đến sự phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Bên cạnh đó, tác giả kết hợp các phương pháp sau đây: phương pháp phân tích và tổng hợp, từ các tài liệu của tỉnh Vĩnh Phúc, các nghiên cứu có giá trị trong nước và quốc tế cũng như kế thừa kinh nghiệm của các quốc gia, các địa phương trên cả nước làm cơ sở khoa học và thực tiễn để luận án phân tích các vấn đề về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc; phương pháp so sánh, đối chiếu: luận án phân tích trong những năm qua tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

4.2. Nguồn số liệu

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

Số liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn tài liệu, các báo cáo, tổng kết của các doanh nghiệp FDI, số liệu từ BQL các KCN của tỉnh và các nguồn tài liệu đáng tin cậy.

Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi, phỏng vấn những người am hiểu về lĩnh vực quản trị nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN như: Các nhà nghiên cứu, Quản lý, Tổng Giám đốc/ Giám đốc DN, Giám đốc/Trưởng phòng nhân sự, Giám đốc phân xưởng và Chủ tịch Công đoàn cơ sở doanh nghiệp FDI tỉnh Vĩnh Phúc.

5. Những đóng góp mới

5.1. Đóng góp về lý luận

(1) Luận án là công trình đầu tiên nghiên cứu một cách toàn diện các vấn đề về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN. Trên cơ sở tiếp thu các nội dung khoa học trong các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã hệ thống hóa, xây dựng được khung lý thuyết về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN. Làm rõ phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN có gì khác so với các loại hình doanh nghiệp khác. Luận án đã làm rõ bản chất của phát triển NNL, nội dung, tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các Doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp.

(2) Luận án đã xây dựng được mô hình lý thuyết về đánh giá các yếu tố bên trong tác động tới phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN gắn liền với điều kiện thực tiễn của tỉnh Vĩnh Phúc. Trên cơ sở xác định nội dung của phát triển NNL thống nhất với mô hình của Mc Lagan (1989), Swan (1995), Gilley (2002) bao gồm các nội dung về phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức và quản trị hiệu suất kết hợp với các đặc điểm đặc thù của doanh nghiệp FDI trong KCN đồng thời kế thừa các kết quả nghiên cứu đi trước, tác giả luận án đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm: (i) Chính sách của chủ đầu tư; (ii) Quan hệ lao động; (iii) Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc; (iv) Môi trường làm việc; (v) Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; (vi) Chế độ đãi ngộ. Trong luận án, mô hình nghiên cứu đã tổng hợp và xác định được rõ có những yếu tố nào và mức độ tác động của từng yếu tố đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

(3) Dựa trên các nghiên cứu của Chew và cộng sự (2005), Yammarino and Bass (1990) và sự gợi ý của các chuyên gia thảo luận tác giả luận án đã xây dựng thang đo yếu tố “chính sách của chủ đầu tư” tác động đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

5.2. Đóng góp về thực tiễn

(1) Các kết quả nghiên cứu của luận án giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách có cách nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về cách thức tiếp cận đối với phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN. Nhận thức đầy đủ, rõ ràng hơn về thực trạng phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc;

(2) Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy, các yếu tố về Chính sách của chủ đầu tư; Quan hệ lao động; Phân tích, đánh giá thực hiện công việc; Môi trường làm việc; Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; Chế độ đãi ngộ đều có ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Trong đó tác động cùng chiều lớn nhất là từ chính sách sử dụng nhân lực, sau đó là chế độ đãi ngộ, phân tích và đánh giá thực hiện công việc, chính sách của chủ đầu tư, môi trường làm việc và cuối cùng là quan hệ lao động. Kết quả của luận án giúp đưa ra những gợi ý cho các nhà quản lý doanh nghiệp FDI trong KCN, BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, UBND tỉnh Vĩnh Phúc trong việc đề xuất các giải pháp phù hợp để phát triển NNL FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc trong thời gian tới.

(3) Kết quả nghiên cứu của luận án có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho các cơ sở đào tạo đại học và sau đại học về phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp FDI, cho các doanh nghiệp FDI khi tìm kiếm cơ hội đầu tư vào các KCN của Việt Nam.

6. Bố cục của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo luận án có kết cấu 5 chương cụ thể như sau:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý luận của đề tài nghiên cứu

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu

Chương 5. Định hướng phát triển và khuyến nghị

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu nước ngoài về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Phát triển NNL tại các doanh nghiệp luôn được xác định là khâu then chốt đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển của doanh nghiệp, do đó đã có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển NNL của các học giả trên thế giới.

Nghiên cứu của M Beer và cộng sự (1984) trong *“Managing human assets”* (*“Quản lý tài sản con người”*). Nghiên cứu đã đề cập các vấn đề về quản trị NNL, quy trình quản trị nhân lực và đồng thời nhấn mạnh đối với phát triển NNL trong doanh nghiệp, người lao động sẽ chịu tác động của 3 yếu tố: (1) Chế độ làm việc, (2) Các dòng di chuyển nhân lực, (3) Mức lương bổng. Nội dung nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, coi trọng vấn đề giao tiếp, tạo động lực và vai trò lãnh đạo. Muốn phát triển NNL phải lấy con người làm trung tâm, coi sự hài lòng của con người là nền tảng, dựa trên ảnh hưởng của cá nhân, chế độ làm việc, lương bổng và các dòng di chuyển lao động.

Nghiên cứu *“Human resource development in small organizations”* (Phát triển NNL trong các tổ chức quy mô nhỏ) của Rosemary Hill, Jim Stewart (2000) tập trung nghiên cứu phát triển NNL tại ba tổ chức có quy mô nhỏ tại vùng Tây bắc nước Anh. Nội dung chính của bài báo là thảo luận về đặc trưng và các giá trị cơ bản của các DN vừa và nhỏ (SMEs) và tìm hiểu tác động của những yếu tố này đối với chính sách và các hoạt động phát triển NNL của các DN. Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp quy mô nhỏ bao gồm: Chiến lược; Tăng trưởng; Sự đổi mới; Liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh; Các quan điểm của chủ DN; Văn hoá; Yếu tố ngành; Công nghệ; Sự khó khăn trong tuyển dụng; đào tạo; Những sáng kiến thay đổi; Sự mong đợi; Sự giúp đỡ từ bên ngoài; Tính hợp lý của đào tạo. Các tác giả đã so sánh mô hình phát triển NNL của các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mô hình đầu tư phát triển con người (IIP) về kế hoạch, hành động. Công trình này là cơ sở để tác giả tham khảo các mô hình phát triển NNL cho doanh nghiệp FDI trong các KCN ở Việt Nam.

Theo kết quả nghiên cứu của Nadler (1987), Kết quả nghiên cứu cho rằng có ba hoạt động chính cho phát triển nguồn nhân lực. Những hoạt động này bao gồm: giáo dục, đào tạo và phát triển. Đào tạo có liên quan đến việc học tập trung vào công việc hiện tại của người học. Giáo dục có liên quan đến việc học tập trung vào công việc và phát triển trong tương lai của người học (Nadler, L. & Nadler, Z., 1989).

Nghiên cứu của David McGuire và cộng sự (2001) "*Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Utilising Discourse Analysis*" (Khung phát triển nguồn nhân lực: Một khám phá của việc sử dụng phối hợp các định nghĩa bằng phân tích diễn ngôn). Nghiên cứu đã tập trung thảo luận về quan niệm phát triển NNL (HRD) theo hai trường phái của Mỹ và Châu Âu. Trường phái ở Mỹ chủ yếu là định nghĩa HRD về học tập. Nó nhấn mạnh vào khía cạnh phát triển của thuật ngữ "phát triển tài nguyên con người." Ngược lại, trường phái Châu Âu dường như tập trung hơn vào liên kết HRD và chiến lược. Về vấn đề này, trường phái châu Âu tập trung vào tiềm năng nguồn lao động có hữu nằm trong khái niệm "Quản lý nguồn nhân lực." Như vậy, trường phái Châu Âu thiên về cách tiếp cận ngẫu nhiên, nhấn mạnh tính không đồng nhất của người học và nhận ra sự khác biệt cá nhân tồn tại trong đội ngũ lao động có ảnh hưởng đến việc đưa ra các giải pháp phát triển NNL cho người dùng cuối (Sadler-Smith năm 1996; Newstrom & Lengenick-Hall 1991). Trường phái châu Âu thông qua cách tiếp cận có tính xây dựng xã hội nhiều hơn để phát triển NNL. Nghiên cứu cũng chỉ ra các cách tiếp cận HRD theo ba trường phái là Chủ nghĩa kiến tạo xã hội, HRD theo quan điểm quản trị và HRD theo thuyết phản biện.

Theo nghiên cứu của Jerry W. Gilley và cộng sự (2002), "*Principles of HDR*" (Tạm dịch "*Các nguyên lý cơ bản của phát triển nguồn nhân lực*"). công trình đã hệ thống những khái niệm căn bản và nguyên lý cơ bản nhất của phát triển NNL, vai trò của phát triển NNL đối với sự phát triển chung của tổ chức và vai trò của nhà quản lý đối với phát triển NNL. Nghiên cứu cũng đưa ra lời khuyên về những kỹ năng cần thiết đối với cán bộ quản lý NNL và cho rằng phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức bao gồm 4 nội dung: phát triển cá nhân, phát triển nghề nghiệp, quản trị hiệu suất và phát triển tổ chức.

Nghiên cứu "*The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model*" ("*Tác động của phát triển nguồn nhân lực đến hiệu quả hoạt động của tổ chức: Kiểm tra mô hình nhân quả*") của tác giả Anastasia A. Katou (2009). Nghiên cứu thực hiện nhằm khám phá các mối liên hệ từ HRD đến hiệu năng tổ chức bằng cách sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Cụ thể, tác giả sử dụng công cụ phân tích này để kiểm nghiệm một khung nghiên cứu được hợp thành bởi một tập hợp các mối quan hệ nhân quả giữa các tổ chức và các biến ngẫu sinh, nguồn lực và phát triển NNL, kỹ năng, thái độ, hành vi, và hiệu năng tổ chức. Sử dụng dữ liệu từ các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực sản xuất ở Hy Lạp. Kết quả cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và nối tiếp qua trung gian là kỹ năng, thái độ và hành vi, và được điều tiết bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các biến ngẫu sinh khác. Do đó, bài báo không chỉ ủng hộ quan điểm cho rằng HRD có một tác

động tích cực đến hiệu năng tổ chức mà còn giải thích cơ chế mà qua đó HRD cải thiện hiệu năng của tổ chức.

Nghiên cứu của P.V.C. Okoye và Raymond A. Ezejirofor (2013) trong “*The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity*” (Tạm dịch “*Tác động của phát triển nguồn nhân lực lên năng suất của tổ chức*”). Nghiên cứu nhằm xác định mức độ mà tại đó HRD có hiệu quả có thể nâng cao năng suất nhằm giảm hiệu suất kém trong tổ chức, xác định hiệu quả của đào tạo và HRD trong sự tăng trưởng của tổ chức, chứng minh HRD có tác động đáng kể đến lợi nhuận của tổ chức, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến HRD và năng suất tổ chức, chứng minh thái độ của quản lý cấp cao và các nhân viên thì cần thiết cho việc sử dụng đúng NNL có sẵn mà nó có ảnh hưởng quan trọng đến lợi nhuận của tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy HRD là rất quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào từ nhỏ đến lớn vì một trong những chức năng chính của HRD là sự cam kết của mọi người trong công việc để đạt được tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng và lợi nhuận. Dựa trên những phát hiện của nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu khuyến cáo rằng các tổ chức cần khắc sâu những thói quen tham dự các cuộc hội thảo và hội nghị, các công ty nên chắc chắn rằng nỗ lực của người tuyển dụng được đánh giá theo thời gian để biết được bằng cách nào họ đóng góp vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức, cũng như chất lượng giáo dục phải là điều kiện tiên quyết cho việc tuyển dụng, đề bạt và sắp xếp nhân sự.

Nghiên cứu của Priyanka Rani và M. S. Khan (2014) trong “*Impact of Human Resource Development on Organisational Performance*” (“*Tác động của phát triển nguồn nhân lực lên hiệu năng của tổ chức*”). Các tác giả đã sử dụng các công cụ phân tích để kiểm tra một khung nghiên cứu được cấu tạo bởi một tập hợp các mối quan hệ nhân quả giữa các tổ chức và tính ngẫu sinh, nguồn lực và phát triển NNL, kỹ năng, thái độ, hành vi và hiệu năng tổ chức. Nghiên cứu này được dựa trên dữ liệu thứ cấp. Sử dụng dữ liệu từ các tổ chức hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, kết quả cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và chỉ ra tác động của nó lên kỹ năng, thái độ và hành vi, và được tiết chế bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các tình huống ngẫu nhiên khác. Do đó, bài báo không chỉ khẳng định rằng HRD có một tác động tích cực đến hiệu năng tổ chức mà còn giải thích cơ chế qua đó HRD có thể cải thiện hiệu năng tổ chức.

Nghiên cứu “*Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny*” (“*Phát triển nguồn nhân lực và hiệu suất tổ chức tại Công ty TNHH Khí tự nhiên hóa lỏng Nigeria, Bonny*”) tác giả Mba Okechukwu Agwu và Tonye Ogiriki (2014). Bài viết thảo luận về phát triển NNL (HRD) và hiệu quả của tổ chức trong các công ty khí đốt tự nhiên

hóa lỏng Nigeria. Các tác giả xem HRD như việc sử dụng tích hợp của đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức và phát triển nghề nghiệp để cải thiện cá nhân, nhóm và hiệu quả tổ chức. Sử dụng một mẫu 370 người được giới hạn cho các nhân viên thuê trực tiếp, nhân viên hợp đồng và biệt phái viên làm việc tại các KCN của công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria (184 nhân viên thuê trực tiếp, 149 nhân viên hợp đồng và 37 cán bộ biệt phái). Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra rằng tồn tại mối quan hệ có ý nghĩa giữa các hoạt động HRD (đào tạo và phát triển) và tăng động cơ/ cam kết của người lao động và năng suất tổ chức trong các công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria.

Nghiên cứu *“Critical Factors affecting Human Resource Development in the Arab World”* (Tạm dịch *“Các yếu tố quan trọng tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong Thế giới Ả rập”*), của tác giả Niveen M. Al-Sayyed (2014). Sử dụng khái niệm phát triển NNL của Thomson và Mabey (1994), bao gồm ba thành phần là phát triển tổ chức (OD), phát triển nghề nghiệp (CD) và đào tạo và phát triển (TD). Thông qua phương pháp quy nạp, kết quả cho thấy rằng những yếu tố quan trọng nhất bao gồm yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến HRD là phong cách lãnh đạo, các cam kết của nhân viên và động lực, đặc điểm nhân khẩu học, công đoàn lao động, pháp luật và các quy định của chính phủ. Nghiên cứu này đã tìm cách điều tra những câu hỏi về yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập. Phát hiện chính trong nghiên cứu này, dựa trên việc xem xét lý thuyết, những rào cản trong môi trường bên trong và bên ngoài là yếu tố chính cản trở HRD bao gồm: lãnh đạo không hiệu quả, thiếu phương pháp tiếp cận có hệ thống và lập kế hoạch cho việc sử dụng NNL tốt nhất có thể, ngoài ra sự thay đổi về đặc điểm nhân khẩu học, thiếu cam kết của nhân viên, thiếu sự hỗ trợ của các sáng kiến nhân sự và đổi mới. Việc thiếu chi phí về đào tạo cũng như việc chậm sử dụng công nghệ thông tin và internet hiện đại, cùng với việc thiếu động lực và khuyến khích là tất cả các yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập.

Nghiên cứu *“Identifying and Measuring Factors Affecting Human Capital Development in Social Security Hospital of Saveh City”* (Tạm dịch *“Xác định và đo lường các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong bệnh viện An sinh xã hội của thành phố Saveh”*), của Malihe Mohamedi và Masoud Ghorbanhosseini (2015). Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng điều tra 190 người được lựa chọn dựa trên bảng Morgan qua phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Các kết quả chỉ ra rằng cam kết, quy hoạch, đào tạo, các yếu tố tổ chức, quy trình và đánh giá có tác động cùng chiều và đáng kể đến phát triển vốn nhân lực, và có sự khác biệt đáng kể giữa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển vốn nhân lực, trong đó sự cam kết có tác động cao nhất.

Bên cạnh những sách, báo và công trình kể trên từ nước ngoài cũng có một số nghiên cứu cụ thể về NNL tại Việt Nam do các học giả nước ngoài thực hiện.

Bài viết “*Human resources in Vietnam: The global challenge*” (“*Nguồn nhân lực Việt Nam: Thách thức mang tính toàn cầu*”) của Kamoche (2001) đã có những đánh giá sơ bộ về những yếu tố tác động tới quản lý nguồn nhân lực qua quá trình nghiên cứu về các công ty Nhà nước và công ty đa quốc gia tại Hà Nội, đặc biệt đề cao vai trò của phát triển NNL của những công ty đa quốc gia trong nền kinh tế mới.

Đề tài “*Nghiên cứu nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo cho phát triển công tác xã hội ở Việt Nam*” của Hugman (2005), Cố vấn quốc tế của UNICEF đã đề cập những yếu tố cần thiết nâng cao hiệu quả của việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên công tác xã hội. Đề tài này cũng nhấn mạnh vai trò thiết yếu của những công ty đa quốc gia trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Nghiên cứu “*The Transformation of Human Resource Management and Industrial Relations in Vietnam*” (Tạm dịch “*Cải biến quản trị nguồn nhân lực và quan hệ công nghiệp ở Việt Nam*”) của Anne Vo (2009) đã phân tích việc tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và phát triển NNL trong các công ty đa quốc gia (MNCs) và các công ti địa phương của Việt Nam. Tài liệu đề cập đến việc chuyển giao các hệ thống quản lý NNL (HRM) xuyên quốc gia và chuyển đổi thực hành quản lý NNL ở Việt Nam trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển và chuyển đổi.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đã đề cập tới những yếu tố cần thiết về nội dung phát triển NNL trong các doanh nghiệp, các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL để có những đề xuất giúp phát triển NNL của các doanh nghiệp nói chung, nhưng chưa có đề tài nào đi sâu vào phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN.

1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Hiện nay, ở Việt Nam có nhiều công trình nghiên cứu về phát triển NNL cho các doanh nghiệp nói chung và một số công trình đã nghiên cứu về phát triển NNL cho các doanh nghiệp trong khu công nghiệp.

1.2.1. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Nghiên cứu “*Phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp tại Việt Nam*” của Nguyễn Hữu Lam (2010) đã đưa ra những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; đánh giá thực trạng chung của hệ thống giáo dục, đào tạo và phát triển nhân lực tại Việt Nam; từ đó đưa ra những giải pháp cải thiện chất lượng nguồn nhân lực trên góc độ doanh nghiệp. Nghiên cứu này đã tập trung nghiên cứu sâu hơn mảng phát triển nguồn nhân lực thay vì các tác nghiệp trong quản trị nguồn nhân lực.

Luận án “*Phát triển NNL quản trị của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên*” của Nguyễn Thị Lan Anh (2012) đã hệ thống hóa một số vấn

đề lý luận cơ bản về NNL và phát triển NNL; đồng thời, bằng các số liệu thực tiễn, luận án phân tích và làm sáng tỏ thực trạng phát triển NNL quản trị trong các DN vừa và nhỏ ở tỉnh Thái Nguyên, những nhân tố tác động và những vấn đề đặt ra đối với việc phát triển NNL quản trị trong các DN vừa và nhỏ của tỉnh Thái Nguyên.

Luận án “Phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch khu vực Duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên” của Trần Sơn Hải (2010) đã hệ thống cơ sở lý luận và phân tích thực trạng liên quan đến phát triển NNL ngành Du lịch; nội dung quản lý nhà nước đối với phát triển NNL ngành Du lịch; trong đó bao gồm việc xây dựng chiến lược, chính sách, tạo hành lang pháp lý để phát triển NNL ngành Du lịch. Đề xuất các giải pháp phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch bao gồm nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với phát triển NNL ngành du lịch, nhóm giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo NNL ngành du lịch và nhóm giải pháp hỗ trợ nhằm phát triển NNL ngành Du lịch tại các khu vực nghiên cứu. Trong đó, các giải pháp về xây dựng chiến lược phát triển NNL, đào tạo theo nhu cầu xã hội và tăng cường sự liên kết của các bên có liên quan là những nội dung then chốt trong phát triển NNL ngành Du lịch ở các tỉnh Duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên.

Nguyễn Thanh Vũ (2015), Luận án tiến sĩ kinh tế, trường ĐH Kinh tế TP Hồ Chí Minh về “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang”. Luận án xây dựng mô hình nghiên cứu và sử dụng phương pháp định tính phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang chia thành hai nhóm: (1) Nhóm các yếu tố về nguồn nhân lực thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp”, gồm có 17 biến quan sát quan trọng ảnh hưởng; (2) Nhóm các yếu tố về nguồn nhân lực thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp” gồm 27 biến quan sát quan trọng ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp may. Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy, nhóm các yếu tố về nguồn nhân lực thuộc môi trường bên ngoài DN được chia thành 4 yếu tố, đó là (1) Môi trường kinh tế - văn hóa xã hội, (2) Chất lượng lao động cá nhân; (3) Giáo dục đào tạo và pháp luật lao động, (4) Chính sách hỗ trợ của Nhà nước về lao động. Nhóm các yếu tố về nguồn nhân lực thuộc môi trường bên trong DN được chia thành 5 yếu tố, đó là (1) Tuyển dụng lao động, (2) Đào tạo và phát triển nghề nghiệp, (3) Phân tích và đánh giá kết quả công việc, (4) Môi trường làm việc và quan hệ lao động, (5) Lương thưởng và phúc lợi doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy có tổng cộng 9 yếu tố có thể ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực các doanh nghiệp. Tuy nhiên, kết quả phân tích hồi quy cho thấy kết quả không đổi, có 9 yếu tố là có tác động đến phát triển nguồn nhân lực các doanh nghiệp may trên địa bàn tỉnh Tiền Giang. Tác giả cũng đã kiểm định sự khác biệt mô hình phát triển nguồn nhân lực theo

giới tính, độ tuổi, chuyên môn, chức vụ và thâm niên. Kết quả cho thấy chưa tìm thấy sự khác biệt về sự đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp may theo giới tính, độ tuổi, chuyên môn, chức vụ và thâm niên công tác của đối tượng được phỏng vấn.

1.2.2. Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực cho khu vực FDI

Vấn đề phát triển NNL cho khu vực FDI chưa nhiều, nhưng có thể kể đến các bài báo, công trình nghiên cứu tiêu biểu sau:

Nghiên cứu của Lê Quân (2018), *“Đầu tư nước ngoài trong phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam”* in trong Kỉ yếu 30 năm thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam - Tầm nhìn và cơ hội mới trong kỉ nguyên mới. Nghiên cứu đã khái quát về thực trạng lao động trong khu vực FDI về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL từ đó tác giả đưa ra các giải pháp nhằm tối đa hóa NNL trong các doanh nghiệp FDI. Trong nghiên cứu *“FDI góp phần phát triển NNL và đảm bảo an sinh xã hội”* (2018) in trong kỉ yếu 30 năm thu hút đầu tư nước ngoài: Thành tựu và bài học tác giả Lê Quân cũng đã phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực sau 30 năm thực hiện Luật Đầu tư nước ngoài về số lượng, chất lượng lao động trong khu vực FDI; đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra các tồn tại cần tháo gỡ như chất lượng NNL thấp, xu hướng chuyển dịch lao động chậm, nhiều doanh nghiệp vi phạm về phát luật với người lao động, các chính sách đảm bảo an sinh xã hội và dịch vụ xã hội cho người lao động trong khu vực FDI còn nhiều bất cập. Trên cơ sở các phân tích của mình tác giả đã đưa ra một số định hướng và giải pháp nhằm thu hút lao động có kĩ năng vào khu vực FDI và các giải pháp về đào tạo nhân lực đáp ứng các yêu cầu của các doanh nghiệp FDI.

Nghiên cứu, thảo luận của Lê Văn Hùng về *“Đầu tư nước ngoài và tăng trưởng năng suất lao động ở Việt Nam”* (2018) trong nghiên cứu của mình trên cơ sở phân tích thực trạng năng suất lao động của Việt Nam, đóng góp của khu vực FDI trong tăng trưởng năng suất lao động, tác giả đã đề xuất các hàm ý chính sách về lựa chọn ngành trọng điểm để có hướng khuyến khích phát triển phù hợp nhằm gia tăng liên kết và tham gia của khu vực nội địa; về tập trung phát triển công nghiệp hỗ trợ và có những hành động cụ thể hơn; về nâng cao trình độ đào tạo, kỹ năng của lao động của Việt Nam trong giai đoạn tiếp theo.

Nghiên cứu thảo luận *“Tình hình quan hệ lao động tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài - vấn đề sau 35 tuổi: thực trạng và các vấn đề cần quan tâm giải quyết”* (2018) của tác giả Ngô Duy Hiếu đã phân tích về tình hình quan hệ lao động về kí kết hợp đồng lao động, tiền lương, thời gian làm việc, giờ nghỉ ngơi, tham gia bảo hiểm xã hội, thương lượng tập thể, hệ thống pháp luật; nhận thức và tuân thủ pháp luật; nỗ lực của các bên và tình hình sa thải lao động trên 35 tuổi từ đó đề xuất

các giải pháp cải thiện quan hệ lao động cũng như các chính sách bảo vệ lao động trên 35 tuổi tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Nghiên cứu *“Cơ hội, thách thức và xu hướng lao động khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) trong bối cảnh mới”* của Cục Việc làm, Bộ Lao động - Thương binh xã hội (2018) đã phân tích tình hình chung về lao động Việt Nam; cơ hội và thách thức về lao động việc làm trong khu vực FDI từ đó đề xuất định hướng và các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng lao động trong các doanh nghiệp FDI.

Nghiên cứu *“Thực trạng hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp cơ khí FDI và bài học cho các doanh nghiệp cơ khí nội địa”* của tác giả Lê Thái Phong và cộng sự đăng trên tạp chí đối ngoại số 82 tháng 5/2016 tập trung phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp cơ khí FDI trong giai đoạn 2011-2014 qua đó thấy được mục tiêu đào tạo, các khóa đào tạo, chi phí đào tạo, các kết quả đạt được của công tác đào tạo của loại hình doanh nghiệp này. Từ đó rút ra một số bài học cho các doanh nghiệp cơ khí nội địa. Bài học lớn nhất là công tác đào tạo phải có kế hoạch dài hạn, và kế hoạch này nằm trong chiến lược tổng thể về phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Chiến lược NNL phải phục vụ cho chiến lược tổ chức, giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

Nghiên cứu *“Phát triển chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp FDI trong giai đoạn cách mạng công nghiệp 4.0”* của tác giả Đặng Thị Ngọc Ánh và cộng sự đăng trên tạp chí Công Thương số 29, 30 tháng 12/2020, bài viết tập trung vào tình hình lao động hiện nay của các doanh nghiệp FDI để đánh giá những kết quả đạt được, chỉ ra những hạn chế, yếu kém và nguyên nhân. Từ đó, đề xuất các giải pháp phù hợp, đột phá để nâng cao chất lượng nguồn lao động, phù hợp với các chiến lược thu hút vốn FDI thế hệ mới vào Việt Nam. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính. Trên cơ sở phân tích các số liệu thứ cấp, tác giả tổng hợp, đánh giá thực trạng nguồn lao động khu vực FDI tại Việt Nam vẫn còn tồn tại những hạn chế như: tỷ lệ lao động được đào tạo nghề nghiệp và kỹ năng trong tổng lực lượng còn thấp, đội ngũ lao động chất xám còn thiếu về số lượng và yếu về chất lượng, tác phong và kỷ luật lao động còn thấp, sự thiếu khát vọng và thường xuyên chuyển việc của người lao động. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp phát triển NNL đáp ứng yêu cầu thu hút FDI thế hệ mới.

Nhìn chung các công trình nghiên cứu trên đã phân tích tương đối cụ thể về thực trạng lao động trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), tuy nhiên chưa có nghiên cứu cụ thể nào về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN nói chung và KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc nói riêng.

1.2.3. Các nghiên cứu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp

Theo nghiên cứu của tác giả, cho đến nay đã có một số đề tài, công trình bàn tới vấn đề phát triển NNL cho các KCN, cụ thể:

Nghiên cứu *“Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho các khu chế xuất, khu công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh”* (2004) của tác giả Nguyễn Chơn Trung đã chỉ ra những thành công, hạn chế từ đó đưa ra các giải pháp phát triển việc đào tạo nguồn nhân lực cho các KCX, KCN của thành phố Hồ Chí Minh. Hạn chế của nghiên cứu là chưa đưa ra được số liệu và phương pháp phân tích cụ thể đối với chất lượng nguồn nhân lực, số liệu nghiên cứu mới dừng lại ở mức độ thống kê về số lượng và cơ cấu lao động.

Nghiên cứu *“Phát triển KCN với vấn đề lao động - việc làm ở Việt Nam”* (2008) của tác giả Nguyễn Hữu Dũng đã đánh giá vai trò của các KCN đối với thị trường lao động Việt Nam về giải quyết việc làm cho người lao động, nâng cao chất lượng lực lượng lao động đặc biệt là lao động có trình độ cao. Đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế những vấn đề cần giải quyết về lao động - việc làm trong quá trình phát triển các KCN đó là: phát triển các KCN thiếu tính đồng bộ, chưa gắn với chiến lược đào tạo nhân lực, nhất là nhân lực trình độ cao với cơ cấu hợp lý; mức độ biến động lao động lớn ảnh hưởng đến việc đáp ứng lao động cho các doanh nghiệp; việc quy hoạch và xây dựng KCN không gắn với quy hoạch đào tạo chuyển đổi nghề nghiệp và tạo việc làm nên dẫn đến hậu quả về mặt xã hội. Trên cơ sở đó tác giả cũng đưa ra những giải pháp về lao động - việc làm đảm bảo cho sự phát triển bền vững các KCN, trong đó đặc biệt nhấn mạnh về xây dựng thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động có trình độ cao đáp ứng nhu cầu phát triển của các KCN.

Đề tài *“Nghiên cứu phát triển NNL ngành công nghiệp tỉnh Khánh Hòa giai đoạn 2010-2020”* của Nguyễn Trung Hưng (2011) đã nêu rõ phát triển NNL trong ngành công nghiệp đảm bảo chất lượng, đồng bộ, chuyển dịch nhanh về cơ cấu theo hướng tăng nhanh tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ cao, tăng cường năng lực sản xuất công nghiệp của tỉnh cũng như của vùng Nam Trung Bộ và của quốc gia. Phát triển NNL ngành công nghiệp gắn kết chặt chẽ với quá trình đổi mới giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đổi mới đào tạo nghề và đào tạo đại học. Đề tài này đã đề cập đến phát triển NNL cho ngành công nghiệp tỉnh Khánh hòa, tuy nhiên, không đề cập tới các nhóm ngành đặc thù trong khu công nghiệp.

Nghiên cứu *“Phát triển NNL cho các KCN thuộc vùng kinh tế mở Vân Phong tỉnh Khánh Hòa”* của Lê Thanh An (2011) đã nhấn mạnh vai trò của phát triển NNL, đặc biệt là NNL chất lượng cao nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của các KCN, khu kinh tế. Bài

viết đã góp phần làm sáng tỏ cơ sở lý luận NNL, quản trị NNL, phát triển NNL trong điều kiện của Việt Nam nói chung và trong các KCN tỉnh Khánh Hòa nói riêng.

Luận án tiến sĩ của Phạm Hải Hưng (2013) với tên đề tài “*Thực trạng phát triển NNL tại KCN Bắc Thăng Long và Nam Thăng Long: cơ sở xây dựng cho chương trình phát triển NNL toàn diện cho các khu công nghiệp tại Việt Nam*” đã phân tích thực trạng về đào tạo và phát triển NNL trong KCN Bắc Thăng Long và Nam Thăng Long. Luận án tập trung đánh giá về nhu cầu đào tạo, phương pháp đào tạo, thời gian đào tạo, kinh phí đào tạo, nội dung đào tạo; phân tích và đánh giá các ứng dụng có thể chấp nhận chung giữa các công ty Việt Nam và công ty nước ngoài về đào tạo và phát triển NNL ở KCN Bắc Thăng Long và Nam Thăng Long; đưa ra khuyến nghị về phát triển NNL cho các DN hoạt động trong các KCN tại Việt Nam về các hình thức đào tạo và các chủ đề phát triển với các giải pháp hỗ trợ; xây dựng chương trình phát triển NNL toàn diện cho các KCN tại Việt Nam. Đây là một đề tài đi khá sâu vào hoạt động đào tạo nhân lực ở cấp doanh nghiệp. Tuy nhiên, đề tài chưa làm rõ sự khác biệt giữa đào tạo và phát triển NNL, do vậy mảng phát triển NNL như tên đề tài chưa được phân tích toàn diện.

Luận án tiến sĩ của Phạm Thị Vân Anh (2015) “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong các khu công nghiệp ở tỉnh Bắc Ninh*”. Luận án chủ yếu tập trung phân tích những vấn đề lý luận và thực tiễn của NNL chất lượng cao, thực trạng phát triển NNL chất lượng cao tại các KCN tỉnh Bắc Ninh, tập trung vào nhóm nhân lực quản trị DN, đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật, tay nghề cao. Luận án không đề cập đến nhóm lao động phổ thông/ công nhân, nhân viên văn phòng, bán hàng. Đặc biệt, luận án không đề cập đến mảng phát triển tổ chức trong phát triển NNL.

Kỷ yếu hội thảo khoa học cấp quốc gia “*Đổi mới công tác đào tạo nhân lực cho các KCN và KCX ở Việt Nam*” (Vĩnh Phúc, 2015). Trong kỷ yếu này các nghiên cứu chủ yếu xoay quanh các vấn đề về thực trạng phát triển NNL và yêu cầu NNL tại các KCN, KCX tại các địa phương; các giải pháp phát triển NNL và dạy nghề đáp ứng nhu cầu nhân lực tại các khu công nghiệp; đồng thời các nghiên cứu cũng trình bày về các vấn đề liên quan đến đổi mới cơ chế chính sách tài chính đối với giáo dục và đào tạo nghề; chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam; chia sẻ kinh nghiệm trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp lớn trên cả nước nhằm nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu phát triển của các KCN, KCX.

Luận án tiến sĩ “*Phát triển nguồn nhân lực cho các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2011 - 2020*” của tác giả Phạm Thanh Hải (2016). Luận án xác định có 2 nhóm nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực cho các KCN trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh bao gồm: Nhóm nhân tố bên trong (Chính sách, chiến lược,

kế hoạch phát triển nguồn nhân lực; Sự tăng trưởng, sự đổi mới, công nghệ mới của DN; Khả năng tài chính của DN; Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực; Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực), và nhóm các nhân tố bên ngoài (Chính sách vĩ mô và sự hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức quốc tế trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Hệ thống cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn; Hệ thống trường dạy nghề). Đồng thời tập trung nghiên cứu thực trạng phát triển tổ chức, về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh. Luận án đã chỉ ra những thành công trong công tác phát triển NNL của các KCN đồng thời cũng đã chỉ ra các bất cập và nguyên nhân của bất cập trong công tác phát triển NNL của các doanh nghiệp trong các KCN thuộc tỉnh; từ đó đề xuất các giải pháp phát triển tổ chức (doanh nghiệp KCN) và các nhóm giải pháp liên quan đến đào tạo và phát triển NNL (nhân viên/người lao động). Có thể thấy đây là công trình nghiên cứu khá sâu sắc về thực trạng phát triển NNL của các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh dựa trên kết quả khảo sát thực tiễn vấn đề đào tạo và phát triển NNL của các doanh nghiệp KCN. Tuy nhiên đề tài chưa làm rõ các nhân tố ảnh hưởng và các vấn đề cụ thể liên quan tới phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong các KCN mà mới chỉ dừng lại ở mức độ phân tích cho các doanh nghiệp nói chung trong các KCN.

Hội thảo khoa học *“Đổi mới công tác đào tạo nguồn nhân lực cho các KCN và KCX ở Việt Nam”* (Thành phố Hồ Chí Minh, 2016). Trong Hội thảo này các tác giả đã trình bày các nghiên cứu tập trung vào thảo luận, phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng NNL, yêu cầu về NNL, vai trò và trách nhiệm của tổ chức chính trị, chính trị - xã hội trong việc bảo đảm quyền và nghĩa vụ của người lao động trong các KCN, KCX. Dựa trên các nghiên cứu của mình các tác giả đã tập trung đề xuất những giải pháp nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác giáo dục nghề nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu và nhu cầu xã hội trong điều kiện hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, các báo cáo trong hội thảo hầu như chưa nghiên cứu cụ thể về công tác đào tạo, nâng cao chất lượng NNL trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trong các KCN, KCX.

Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Thị Hà (2016), *“Nâng cao chất lượng NNL cho các doanh nghiệp KCN, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội”*. Trong đề tài của mình tác giả đã tập trung nghiên cứu phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng NNL và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các DN KCN, khu chế xuất trên địa bàn thành phố Hà Nội bao gồm: Chính sách, pháp luật của nhà nước và địa phương; Chất lượng của hệ thống giáo dục - đào tạo; Sự phát triển kinh tế - xã hội ở vùng và địa phương có KCN; Thị trường lao động cho các DN KCN, KCX; Sự phát triển của hệ thống y tế và chăm sóc sức khỏe; Hoạt động đào tạo trong DN; Chính sách

tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân lực trong DN; Chính sách thù lao, đãi ngộ và tạo động lực; Điều kiện và môi trường làm việc trong DN; Điều kiện dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe của người lao động. Từ kết quả phân tích, khảo sát thực tế tác giả đã chỉ rõ những bất cập, nguyên nhân và các vấn đề đặt ra với yêu cầu nâng cao chất lượng NNL trong các KCN ở Hà Nội trong bối cảnh phát triển mới về tăng cường hội nhập kinh tế quốc tế và đẩy mạnh phát triển các ngành CN có giá trị gia tăng cao nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của Hà Nội. Trên cơ sở đó tác giả đã đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng NNL trong các DN KCN, KCX trên địa bàn Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030. Có thể thấy đây là công trình nghiên cứu công phu về nâng cao chất lượng NNL trong các KCN, khu chế xuất trên địa bàn thành phố Hà Nội, tuy nhiên vấn đề nghiên cứu về phát triển NNL cụ thể của các doanh nghiệp FDI chưa được tác giả đề cập chi tiết trong luận án của mình.

Luận án *“Đảm bảo lực lượng lao động cho các KCN tỉnh Bắc Ninh đến năm 2025”* (2017) của tác giả Đỗ Tuấn Sơn đã chỉ ra nội hàm của việc đảm bảo lao động, các tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến việc đảm bảo lao động cho các KCN từ đó vận dụng đánh giá với địa bàn tỉnh Bắc Ninh thông qua các nội dung đảm bảo lao động về số lượng, cơ cấu, đảm bảo tiến độ cung cấp lao động cho các KCN. Đồng thời tác giả đã đề xuất các giải pháp nhằm đảm bảo lao động cho các KCN trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh đến năm 2025.

Nghiên cứu của Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam”*. Công trình đã xác định, đo lường tác động của phát triển NNL chất lượng cao đối với hiệu năng của PVN; Xác định, đo lường các yếu tố bên trong tác động đến phát triển NNL chất lượng cao tại PVN. Đồng thời xác định các thành tố chất lượng NNL chất lượng cao tại PVN và chứng minh các thành tố này là trung gian truyền dẫn tác động của các yếu tố bên trong đến phát triển NNL chất lượng cao tại PVN. Từ đó đề xuất quan điểm và giải pháp phát triển NNL chất lượng cao tại PVN vai trò quan trọng của NNL chất lượng cao đối với Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng để nâng cao chất lượng NNL chất lượng cao về các mặt phẩm chất - thái độ, tri thức, kỹ năng, thể lực, các chính sách sử dụng, đào tạo, điều kiện làm việc và đãi ngộ đều có tác động. Các chính sách này vừa tác động trực tiếp vừa tác động gián tiếp đến phát triển NNL chất lượng cao. Chính vì lẽ đó, các giải pháp tập trung vào các lĩnh vực này nhằm mục tiêu thúc đẩy sự phát triển bốn thành tố này của chất lượng NNL.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

1.3.1. Đánh giá về những nghiên cứu ngoài nước và trong nước

Các đề tài, các công trình và nghiên cứu đưa ra ở phần tổng quan đã đề cập một

cách khá toàn diện đến những vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về phát triển NNL. Với những công trình, đề tài của nước ngoài, phần lớn các công trình nghiên cứu bàn về những vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về phát triển nguồn nhân lực. Một số tác giả lại có những phân tích về phát triển nguồn nhân lực của các nước châu Á trong đó có Việt Nam, phân tích về những nét tương đồng và khác biệt trong quản trị nguồn nhân lực của các quốc gia Châu Á, nhưng ít có công trình đề cập đến phát triển nguồn nhân lực cho KCN nói chung và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp FDI trong KCN nói riêng.

Một số tác giả khác đề cập tới vấn đề quản trị rủi ro đối với nguồn nhân lực và việc thiết lập mối quan hệ “chủ - thợ” (mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong tổ chức), phân tích tình huống thực tế của một số công ty lớn. Một số công trình nghiên cứu khác đã phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL đồng thời phân tích những ví dụ cụ thể về thành công của các công ty trên thực tế. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu có những nhìn nhận và phân tích cụ thể về phát triển NNL trong một môi trường đa văn hóa, nơi có những khác biệt lớn về văn hóa giữa các quốc gia từ đó đưa ra những lời khuyên cho các nhà quản trị nhân lực trong việc quản lý một đội ngũ nhân viên quốc tế.

Một vài nghiên cứu lại chỉ có ý nghĩa cung cấp kiến thức chung nhất cho các nhà quản lý nhân lực mà chưa đưa ra những ví dụ cụ thể về cách thức phát triển NNL trong các doanh nghiệp để các nhà quản lý có thể áp dụng trong thực tiễn. Một số nghiên cứu đã có phân tích khá chi tiết từ khâu tuyển dụng nhân lực, gây dựng đội ngũ nhân viên, đến kế hoạch lương thưởng, đảm bảo an toàn lao động và kế hoạch truyền thông. Tuy nhiên, những nghiên cứu này cũng không đề cập đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN.

Với những công trình, đề tài nghiên cứu của Việt Nam. Ngoài việc hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về phát triển NNL các tác giả còn đi sâu vào phân tích thực trạng phát triển NNL trong các lĩnh vực khác nhau như du lịch, dầu khí,...; nguồn nhân lực cho các vùng miền khác nhau như Trung du và miền núi Bắc Bộ, Bắc Trung Bộ, Duyên hải Nam Trung Bộ, Tây Nguyên và Nam Bộ...; các tỉnh, thành phố như Hà Nội, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh Thái Nguyên, Khánh Hòa, Đắk- Nông ...; các loại hình DN như DN vừa và nhỏ, DN có vốn đầu tư nước ngoài. Một số công trình đã đề cập đến lĩnh vực phát triển NNL trong lĩnh vực công nghiệp và cho KCN như KCN tỉnh Khánh Hòa, Bắc Thăng Long, Nam Thăng Long.... Một số công trình đề cập đến thực trạng và giải pháp phát triển NNL trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài sau 30 năm thực hiện Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Nhìn chung các vấn đề được các nghiên cứu, thảo luận này đi sâu phân tích, chủ yếu là tìm ra giải pháp cụ thể cho từng đối

tượng cụ thể, tuy nhiên nghiên cứu về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN thuộc tỉnh Vĩnh Phúc thì cho đến nay chưa có đề tài nào nghiên cứu.

1.3.2. Khoảng trống cho nghiên cứu

Nghiên cứu tổng quan các công trình khoa học của các tác giả trong nước và quốc tế giúp nhận biết rõ bản chất, vai trò, nội dung cũng như nhiều khía cạnh khác nhau của phát triển nguồn nhân lực. Đây là cơ sở lý thuyết quan trọng để tác giả nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp FDI tỉnh Vĩnh Phúc. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu bổ sung. Cụ thể là:

Thứ nhất, về mặt cơ sở lý luận phát triển nguồn nhân lực đã có khá nhiều công trình nghiên cứu nhưng các nghiên cứu chưa được xem xét một cách toàn diện. Các nghiên cứu đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực, làm rõ bản chất của phát triển nguồn nhân lực, nội dung cơ bản của phát triển NNL, các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển NNL. Có nhiều quan điểm, cách tiếp cận khác nhau về phát triển NNL. Trong đó các nghiên cứu chủ yếu đi theo hướng truyền thống là phát triển NNL tập trung vào phát triển về số lượng và chất lượng NNL. Còn ít các nghiên cứu đi sâu vào phân tích và có cách nhìn toàn diện hơn về phát triển NNL. Đặc biệt chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào phân tích phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN. Khoảng trống về lý thuyết cần khẳng định là: làm rõ bản chất của phát triển NNL, nội dung, tiêu chí đánh giá và nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp.

Thứ hai, hầu hết các công trình nghiên cứu chưa xây dựng được mô hình nghiên cứu, nghiên cứu định lượng các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển NNL. Nội dung của hoạt động phát triển nguồn nhân lực chủ yếu tập trung vào phân tích về khía cạnh quy mô, chất lượng nguồn nhân lực, cơ cấu nguồn nhân lực và hoạt động đào tạo nhân lực. Chưa có sự phân định rõ ràng sự khác biệt về đào tạo và phát triển NNL. Nội dung phát triển NNL chưa đề cập nhiều đến sự ảnh hưởng của các yếu tố vĩ mô, chưa quan tâm hoặc chưa nghiên cứu chi tiết đến hoạt động tạo nguồn, phát triển tổ chức, sử dụng nhân lực, phát triển sự nghiệp người lao động, chính sách đãi ngộ và sự sẵn sàng thích ứng của nhân lực với những yêu cầu thay đổi của nền kinh tế trong tương lai...

Thứ ba, một số tác giả nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực theo hướng là phát triển về quy mô, cơ cấu và chất lượng nhưng sự chuẩn bị nhân lực cho tương lai, các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực còn chưa được đề cập. Hầu hết các tác giả phân tích sâu các yếu tố về trí lực, thể lực, tâm lực hay phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc, nhưng chưa phân tích, dự báo sự chuẩn bị kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp cho những yêu cầu thay đổi trong tương lai. Ở phạm vi khu công nghiệp cấp tỉnh, phát

triển nguồn nhân lực còn cần phải đáp ứng nhu cầu phát triển KT-XH của tỉnh hoặc chuẩn bị sẵn sàng về nhân lực cho sự phát triển KT-XH của tỉnh trong tương lai.

Thứ tư, về mặt thực tiễn hiện tại chưa có nghiên cứu nào về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, một trong những địa phương có nhiều doanh nghiệp FDI đầu tư trong các KCN. Các cơ sở lý luận chung về phát triển NNL khi áp dụng vào các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc sẽ chưa toàn diện, cần có các điều chỉnh, các chỉ tiêu riêng ứng với đặc thù KCN, đặc thù doanh nghiệp FDI, phù hợp với địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc trong giai đoạn hiện nay.

Từ các đánh giá nêu trên cho thấy các nghiên cứu còn một số hạn chế. Nghiên cứu “Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc” sẽ hệ thống cơ sở lý luận, tìm ra các nhân tố ảnh hưởng, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố, phân tích thực trạng hoạt động phát triển NNL để đưa ra các giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc nhằm tháo gỡ những khó khăn và bất cập kể trên.

1.3.3. Nội dung cần nghiên cứu của luận án

Luận án “*Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc*” cần tập trung nghiên cứu bù đắp các khoảng trống nghiên cứu cả về mặt lý luận và thực tiễn; làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển NNL và phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN; nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNL của một số quốc gia trên thế giới và một số địa phương ở Việt Nam từ đó rút ra bài học về phát triển NNL cho các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc; Đánh giá thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc; Tìm ra những vấn đề tồn tại, những bất cập trong phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN của vùng và những khó khăn mà các FDI gặp phải trong các KCN đang phải trải qua; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tháo gỡ những khó khăn và hoàn thiện công tác phát triển NNL cho các doanh nghiệp FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc giai đoạn đến năm 2025 tầm nhìn đến năm 2030.

Tuy nhiên do hạn chế về thời gian cũng như điều kiện nghiên cứu, luận án chỉ tiếp cận phát triển nhân lực theo hướng vi mô (đứng dưới góc độ chủ doanh nghiệp/nhà quản lý gắn với hiệu quả hoạt động của tổ chức). Không phân tích được hết các nhân tố ảnh hưởng vĩ mô như điều kiện Kinh tế - xã hội, chính sách phát triển NNL của tỉnh... Do đó còn một số khoảng trống nghiên cứu chưa được lấp đầy. Đây cũng là hướng nghiên cứu tiếp theo khi tác giả có điều kiện tiếp tục nghiên cứu.

1.4 Tóm tắt chương 1

Trong chương 1, tác giả luận án đã nghiên cứu tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước liên quan đến chủ đề phát triển NNL tại doanh nghiệp và

NNL cho các KCN. Trên cơ sở phân tích, đánh giá tổng quan các công trình nghiên cứu đó, tác giả đã tìm ra những khoảng trống về nội dung và các hoạt động phát triển NNL và giải pháp phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, từ đó, xác định rõ hướng nghiên cứu của đề tài. Cụ thể như sau:

Về các công trình được nghiên cứu trên thế giới, tác giả đã phân tích và đánh giá các nghiên cứu về phát triển NNL trong doanh nghiệp và các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL trong doanh nghiệp.

Về các công trình nghiên cứu tại Việt Nam, tác giả đã phân tích và đánh giá các nghiên cứu dưới dạng các nghiên cứu, đề tài, luận án tiến sĩ, bài báo khoa học theo ba nội dung bao gồm: (1) Các nghiên cứu về phát triển NNL tại doanh nghiệp; (2) Các nghiên cứu về phát triển NNL trong khu vực FDI và (3) các nghiên cứu về phát triển NNL tại các KCN. Tất cả các nghiên cứu này ở một góc độ nhất định đã cung cấp cho tác giả những kiến thức để nghiên cứu vấn đề phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

Về khoảng trống nghiên cứu của đề tài, trên cơ sở đánh giá chung tình hình nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam, tác giả đã chỉ ra một số khoảng trống nghiên cứu. Trên cơ sở đó, tác giả đã chỉ ra các hướng nghiên cứu chính của luận án và hình thành khung phân tích của luận án.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

2.1. Khái niệm, đặc điểm khu công nghiệp

2.1.1. Khái niệm

Khu công nghiệp được hiểu theo một định nghĩa khá đơn giản là *một khoảng đất rộng, chia làm nhiều lô, trên đó xây dựng cơ sở hạ tầng, các xí nghiệp có thể thống nhất sử dụng hạ tầng và hưởng các vị trí liền kề nhau*. (Hệ thống đầu mối thông tin môi trường của Chương trình Môi trường Liên Hiệp Quốc - INFOTERRA/UNDP, 2002, tr. 3-5).

Khu công nghiệp đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong nền kinh tế nước ta, không chỉ sản xuất hàng hóa phục vụ tiêu dùng mà còn tạo rất nhiều cơ hội việc làm cho người lao động. Khu công nghiệp ở Việt Nam là khu vực có ranh giới địa lý xác định, chuyên sản xuất hàng công nghiệp và thực hiện dịch vụ cho sản xuất công nghiệp, được thành lập theo điều kiện, trình tự và thủ tục quy định tại Nghị định 82/2018/NĐ-CP. Đây là khu vực dành cho phát triển công nghiệp theo một quy hoạch cụ thể nào đó nhằm đảm bảo được sự hài hòa và cân bằng tương đối giữa các mục tiêu kinh tế - xã hội - môi trường. Khu công nghiệp được Chính phủ cấp phép đầu tư với hệ thống hạ tầng kỹ thuật và pháp lý riêng.

Cụ thể là căn cứ theo khoản 1, Điều 2, Nghị định số 82/2018/NĐ-CP quy định về KCN, khu chế xuất và khu kinh tế: *“KCN là khu chuyên sản xuất hàng công nghiệp và thực hiện các dịch vụ cho sản xuất công nghiệp, có ranh giới địa lý xác định, được thành lập theo điều kiện, trình tự và thủ tục quy định tại Nghị định này”*. KCN gồm nhiều loại hình khác nhau, bao gồm: Khu chế xuất, khu công nghiệp hỗ trợ, khu công nghiệp sinh thái (sau đây gọi chung là Khu công nghiệp, trừ trường hợp có quy định riêng đối với từng loại hình).

Như vậy, KCN là khu chuyên sản xuất hàng công nghiệp và thực hiện các dịch vụ cho sản xuất công nghiệp, có ranh giới địa lý xác định, và phải được thành lập dựa trên sự cấp phép của Chính phủ hoặc Thủ tướng Chính phủ. Theo báo cáo của Vụ Quản lý các khu kinh tế (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), tính đến cuối tháng 3/2020, nước ta có 335 khu công nghiệp được thành lập, trong đó có 260 Khu công nghiệp đã đi vào hoạt động với tỷ lệ lấp đầy đạt 75,7%. KCN được hưởng các chế độ đãi ngộ của nhà nước như được hỗ trợ về hạ tầng cơ sở, được ưu tiên về thuế và các chính sách.

2.1.2. Đặc điểm của khu công nghiệp

Một là, KCN thường được xây ở những nơi có vị trí địa lý thuận lợi, gần các đường giao thông, cảng biển, sân bay, thuận tiện giao lưu với các trung tâm kinh tế lớn. KCN cũng đòi hỏi diện tích khá lớn, địa hình tương đối bằng phẳng, thích hợp xây

dựng các công trình công nghiệp và cơ sở hạ tầng thích hợp. Vì lí do đó, việc xây dựng các KCN phải theo quy hoạch hợp lý với các khu đất dành cho sinh hoạt, cho nông, lâm, ngư nghiệp.

Hai là, KCN có đặc điểm kinh tế - kỹ thuật đặc biệt, do tính chất tập trung sản xuất công nghiệp, có những quy định bắt buộc về tỷ lệ diện tích đất sử dụng và loại hình xây dựng. Trong KCN, ngoài các nhà máy, còn có hạ tầng sản xuất thống nhất với mạng lưới hạ tầng ngoài khu, những công trình công ích như viễn thông, xử lý chất thải, phố xá, cảnh quan, đôi khi có cả những công trình giải trí và chăm sóc trẻ em. Các KCN thường có nhu cầu sử dụng lượng lớn nguyên, nhiên vật liệu, năng lượng, và cũng thải ra lượng chất thải khổng lồ, đòi hỏi phải có hệ thống xử lý chất thải phù hợp, đạt tiêu chuẩn theo các Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về môi trường.

Ba là, KCN chịu sự quản lý của Chính phủ (về quyết định thành lập, quy hoạch tổng thể, khung điều lệ mẫu, kiểm soát), có trình độ tổ chức cao và phương thức quản lý tiên tiến. Các KCN thường có quản lý riêng nhằm nâng cao hiệu lực thi hành các hợp đồng và những quy định bắt buộc, phê duyệt và tiếp nhận những dự án mới, cung cấp các chính sách và xúc tiến quy hoạch. Mỗi khu công nghiệp đều có Ban quản lý riêng. Ban quản lý khu công nghiệp là đơn vị có tư cách pháp nhân, có tài khoản và con dấu in hình quốc huy, được ngân sách nhà nước cấp kinh phí quản lý hành chính nhà nước, kinh phí hoạt động sự nghiệp... Thêm vào đó, các KCN có mục đích, chức năng xác định tùy thuộc điều kiện cụ thể nơi KCN đó hình thành và phát triển. Tổ chức Phát triển công nghiệp của Liên hợp quốc (UNIDO) tóm tắt mục đích hình thành các KCN ở các nước đang phát triển bao gồm: thúc đẩy tăng trưởng kinh tế quốc tế thông qua phát triển công nghiệp, giải quyết vấn đề việc làm, tạo điều kiện phát triển các ngành tiểu thủ công nghiệp, di dời các ngành tiểu thủ công nghiệp ra khỏi khu dân cư.

Bốn là, KCN có tính tập trung và tính hội nhập quốc tế cao. KCN bao gồm nhiều DN, nhiều ngành nghề, thu hút đầu tư lớn ở trong và ngoài nước, tập trung nhiều loại hình sản xuất và dịch vụ công nghiệp, đủ khả năng thực hiện các dự án lớn, khối lượng sản phẩm lớn, có năng lực sản xuất lớn, ứng dụng nhiều công nghệ đặc biệt là các công nghệ cao, tạo nhiều sản phẩm có hàm lượng chất xám cao, có sức cạnh tranh lớn.

Năm là, các doanh nghiệp hoạt động trong khu công nghiệp chuyên sản xuất hàng công nghiệp và cung ứng các dịch vụ cho sản xuất công nghiệp (logistics, sản xuất hàng tiêu dùng, vật liệu xây dựng...). Doanh nghiệp hoạt động trong khu công nghiệp thường được hưởng các chính sách ưu đãi như: miễn giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, miễn giảm tiền thuê đất...

KCN cần có khả năng đáp ứng nhu cầu lao động cả về số lượng và chất lượng với chi phí tiền lương thích hợp. Nhân lực chủ yếu là người lao động trong nước và lao

động tại chỗ. Việc sử dụng lao động lớn tại các KCN cũng có thể kéo theo nhiều hậu quả xã hội, chẳng hạn như vấn đề lao động ngụ cư, bởi những lao động này không có nhà ở, việc cư trú không ổn định, rất khó quản lý. Sự biến động đột biến của lượng lao động ngụ cư cũng có thể gây sức ép lên hệ thống giáo dục, y tế và nhà ở tại địa phương.

2.2. Khái niệm và đặc điểm của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

2.2.1. Khái niệm

Việt Nam tiến hành Công nghiệp hóa - hiện đại hóa với một xuất phát điểm thấp. Các nguồn lực kinh tế yếu kém, nhỏ lẻ. Đây là một trong những cản trở rất lớn đối với quá trình phát triển. Do đó, việc huy động và sử dụng nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) là một bước tiến vô cùng quan trọng. Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI – Foreign Direct Investment) có thể hiểu dưới các góc nhìn khác nhau. Theo Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF- International Money Fund) thì doanh nghiệp FDI : “Đầu tư trực tiếp nhằm đạt được quyền lợi lâu dài trong một doanh nghiệp hoạt động trong một nền kinh tế khác với nền kinh tế nhà đầu tư”. Định nghĩa này chỉ về quyền lợi của nhà đầu tư nước ngoài, không quan tâm đến lợi ích của nước chủ nhà tiếp nhận đầu tư.

Theo Tổ chức Thương mại thế giới “*Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) xảy ra khi một nhà đầu tư từ một nước (nước chủ đầu tư) có được một tài sản ở nước khác (nước thu hút đầu tư) đi cùng với quyền quản lý số tài sản đó. Phương diện quản lý là thứ để phân biệt FDI với các công cụ tài chính khác*”.

Trong phần lớn các trường hợp, cả nhà đầu tư lẫn tài sản mà người đó quản lý ở nước ngoài sẽ là những cơ sở kinh doanh. Trong những trường hợp đó, nhà đầu tư thường hay được gọi là công ty mẹ và số tài sản được gọi là công ty con hay chi nhánh công ty.

Đầu tư trực tiếp là một hình thức đầu tư xuyên biên giới được thực hiện bởi người cư trú trong một nền kinh tế (nhà đầu tư trực tiếp) với mục tiêu thiết lập lợi ích lâu dài trong một doanh nghiệp (doanh nghiệp đầu tư trực tiếp) cư trú ở một nền kinh tế khác với nền kinh tế của chủ đầu tư trực tiếp. Động lực của nhà đầu tư trực tiếp là mối quan hệ chiến lược lâu dài với doanh nghiệp đầu tư trực tiếp để đảm bảo mức độ ảnh hưởng đáng kể của nhà đầu tư trực tiếp trong việc quản lý doanh nghiệp đầu tư trực tiếp. “Lợi ích lâu dài” được chứng minh khi nhà đầu tư trực tiếp sở hữu ít nhất 10% quyền biểu quyết của doanh nghiệp đầu tư trực tiếp. Đầu tư trực tiếp cũng có thể cho phép nhà đầu tư trực tiếp tiếp cận với nền kinh tế của doanh nghiệp đầu tư trực tiếp dễ dàng. Mục tiêu của đầu tư trực tiếp khác với mục tiêu của đầu tư gián tiếp, theo đó các nhà đầu tư thường không mong đợi ảnh hưởng đến việc quản lý doanh nghiệp.

Doanh nghiệp đầu tư trực tiếp là các tổng công ty, có thể là công ty con, trong đó nắm giữ trên 50% quyền biểu quyết, hoặc công ty liên kết, trong đó nắm giữ từ 10% đến 50% quyền biểu quyết, hoặc có thể gần như là các tập đoàn chẳng hạn như các chi nhánh được sở hữu 100% bởi công ty mẹ tương ứng của họ. Mỗi quan hệ giữa nhà đầu tư trực tiếp và các doanh nghiệp đầu tư trực tiếp của họ có thể phức tạp và ít hoặc không có mối quan hệ nào với cơ cấu quản lý. Mỗi quan hệ đầu tư trực tiếp được xác định theo các tiêu chí của Khung quan hệ đầu tư trực tiếp (FDIR) bao gồm cả mối quan hệ đầu tư trực tiếp trực tiếp và gián tiếp. (Nguồn : *OECD (2008), OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment Fourth Edition, trang 17*).

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) được định nghĩa là khoản đầu tư liên quan đến mối quan hệ lâu dài và phản ánh lợi ích và quyền kiểm soát lâu dài của một thực thể cư trú trong một nền kinh tế (nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài hoặc doanh nghiệp mẹ) trong một doanh nghiệp cư trú ở một nền kinh tế khác với nền kinh tế của nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài (doanh nghiệp FDI hoặc doanh nghiệp liên kết hoặc chi nhánh nước ngoài). FDI ngụ ý rằng nhà đầu tư có ảnh hưởng đáng kể đến việc quản lý doanh nghiệp cư trú ở nền kinh tế khác. Đầu tư như vậy liên quan đến cả giao dịch ban đầu giữa hai thực thể và tất cả các giao dịch tiếp theo giữa họ và giữa các chi nhánh nước ngoài, cả hợp nhất và không hợp nhất. FDI có thể được thực hiện bởi các cá nhân cũng như các tổ chức kinh doanh. (UNCTAD (2007), *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development* , trang 245).

Ở Việt Nam, theo Luật đầu tư nước ngoài: “*Đầu tư trực tiếp nước ngoài là việc nhà đầu tư nước ngoài đưa vào Việt Nam vốn bằng tiền nước ngoài hoặc bất kì tài sản nào để tiến hành các hoạt động đầu tư theo quy định của Luật này*”. Theo Điều 3 của Luật Đầu tư (2014): “Đầu tư trực tiếp là hình thức đầu tư do nhà đầu tư đầu tư và tham gia quản lý hoạt động đầu tư” còn “Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài bao gồm doanh nghiệp do nhà đầu tư nước ngoài thành lập để thực hiện hoạt động đầu tư tại Việt Nam; doanh nghiệp Việt Nam do nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần, sáp nhập, mua lại”.

Như vậy về bản chất, FDI là sự gặp nhau về nhu cầu của hai bên, một bên là nhà đầu tư và bên còn lại là quốc gia tiếp nhận đầu tư. Trong đó, cụ thể: (i) Có sự thiết lập quyền và nghĩa vụ của nhà đầu tư tới nơi được đầu tư; (ii) Đối với các nguồn vốn đã được đầu tư, thiết lập quyền sở hữu và quyền quản lý; (iii) Kèm theo quyền chuyển giao công nghệ, kỹ thuật của nhà nước đầu tư với nước bản địa; (iv) Có liên quan đến sự mở rộng thị trường của các doanh nghiệp, tổ chức đa quốc gia và (v) Luôn luôn gắn liền với sự phát triển của thị trường tài chính quốc tế và thương mại quốc tế.

Doanh nghiệp FDI hiểu theo Luật đầu tư là doanh nghiệp do nhà đầu tư FDI¹ thành lập để thực hiện hoạt động đầu tư tại Việt Nam; doanh nghiệp FDI có nhiều loại hình, nhiều cách thức tổ chức hoạt động khác nhau, cụ thể:

Theo phương thức thực hiện có thể chia doanh nghiệp FDI thành 02 nhóm:

Doanh nghiệp *đầu tư mới* (Greenfield Investment - GE): các doanh nghiệp này nhận trực tiếp nguồn vốn từ công ti mẹ để tiến hành hoạt động đầu tư mới tại nước nhận đầu tư. Đây là hình thức truyền thống và vẫn chiếm ưu thế hiện nay.

Doanh nghiệp *mua bán - sáp nhập* (Mergers and Acquisitions - M&A): các doanh nghiệp FDI mua lại một phần hoặc toàn bộ sáp nhập các doanh nghiệp đang hoạt động tại nước nhận đầu tư. Đây là phương thức xuất hiện muộn hơn song đang là xu hướng phổ biến hiện nay.

Theo hình thức thực hiện thì doanh nghiệp FDI được chia thành các nhóm:

- FDI có 100% vốn nước ngoài: Doanh nghiệp FDI hoàn toàn thuộc quyền sở hữu cá nhân nước ngoài và do bên ngoài tự thành lập, tự quản lý và hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh.
- FDI liên doanh: Doanh nghiệp FDI được thành lập giữa một bên là thành viên của nước nhận đầu tư và một bên là chủ đầu tư ở nước khác tham gia. Một DN FDI liên doanh có thể có hai hoặc nhiều bên tham gia. Các bên tham gia liên quan có trách nhiệm góp vốn liên doanh và phân chia lợi nhuận, rủi ro theo tỉ lệ góp vốn.
- FDI hợp đồng hợp tác kinh doanh: Doanh nghiệp FDI kí kết với chủ đầu tư nước nhận đầu tư để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh ở nước nhận đầu tư trên cơ sở quy định về trách nhiệm và phân phối kết quả kinh doanh mà không thành lập pháp nhân mới.
- FDI theo hình thức BTO, BOT, BT

Như đã trình bày ở trên, KCN là nơi tập trung, quy tụ các DN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, có vốn đầu tư trong nước và nước ngoài với đặc thù chung là quy mô lớn và ứng dụng công nghệ sản xuất hiện đại đáp ứng nhu cầu sản xuất xuất khẩu và hướng tới phát triển cạnh tranh bền vững. Do đó về cơ bản có thể hiểu *doanh nghiệp FDI trong KCN là các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ công nghiệp có vốn đầu tư từ nước ngoài có trụ sở hoạt động trong không gian của KCN được hưởng các ưu đãi về tài chính, cơ sở hạ tầng và quản lý kinh tế theo pháp luật của Việt Nam.*

¹ Trong đó, nhà đầu tư FDI là các cá nhân có quốc tịch nước ngoài, tổ chức thành lập theo pháp luật nước ngoài thực hiện hoạt động đầu tư kinh doanh tại Việt Nam (Theo Luật Đầu tư 2014).

Theo quy định của Luật đầu tư 2014, các doanh nghiệp FDI sẽ được thành lập theo các loại hình doanh nghiệp như: Công ty TNHH 1 thành viên, công ty TNHH 2 thành viên, công ty cổ phần, công ty hợp danh. Trên thực tế, trong bối cảnh hội nhập kinh tế, loại hình doanh nghiệp này ngày càng phổ biến tại nhiều quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, thông qua hình thức đầu tư trực tiếp từ nước ngoài, chúng ta đã tiếp thu được những công nghệ hiện đại trong các lĩnh vực viễn thông, khai thác dầu khí, hoá chất, điện tử,.. phát triển một số ngành công nghiệp mũi nhọn của đất nước. Một số ngành sử dụng nhiều lao động, nguyên liệu trong nước như dệt, may, sản xuất giấy dếp cũng có công nghệ thuộc loại trung bình tiên tiến ở khu vực. Nguồn vốn đầu tư trực tiếp từ nước ngoài cùng các phương thức kinh doanh mới đã tạo ra sự cạnh tranh ngay tại thị trường trong nước, thúc đẩy doanh nghiệp trong nước phải đổi mới chất lượng sản phẩm và áp dụng phương pháp kinh doanh hiện đại. Có thể nói, bộ phận doanh nghiệp FDI đã đóng góp không nhỏ đối với sự tăng trưởng nền kinh tế nước ta trong những năm qua.

2.2.2. Đặc điểm của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

(i) Đặc điểm chung của doanh nghiệp FDI

- ✓ Thiết lập quyền và nghĩa vụ của nhà đầu tư tới nơi được đầu tư
- ✓ Thiết lập quyền sở hữu với quyền quản lý đối các nguồn vốn đã được đầu tư
- ✓ FDI cũng có thể xem là sự mở rộng thị trường của các doanh nghiệp, tổ chức đa quốc gia

- ✓ Thể hiện quyền chuyển giao công nghệ, kỹ thuật của nhà đầu tư với nước bản địa
- ✓ Luôn luôn có sự gắn liền của nhiều thị trường tài chính và thương mại quốc tế

(ii) Doanh nghiệp FDI trong các KCN là những tổ chức kinh doanh có yếu tố quốc tế, chủ yếu được thành lập theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn, thuộc một phần sở hữu nước ngoài (doanh nghiệp liên doanh) hoặc toàn bộ sở hữu nước ngoài (doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài). Quá trình thành lập và vận hành của doanh nghiệp FDI luôn có sự cộng đồng trách nhiệm của các bên, đại diện cho lợi ích của các quốc gia khác nhau và được các bên lấy phương châm “cùng có lợi” làm nguyên tắc cơ bản để giải quyết các vấn đề trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Xu hướng tự nhiên của các doanh nghiệp FDI bao giờ cũng coi lợi nhuận là mục tiêu duy nhất hàng đầu, trong khi đó nước chủ nhà lại quan tâm nhiều đến hiệu quả kinh tế - xã hội, đến sự phát triển tổng thể kinh tế. Do vậy quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp FDI phải dung hòa được lợi ích này.

Doanh nghiệp FDI thường có phần sở hữu của các công ty đa quốc gia, nên các quyết định của nó không hoàn toàn phụ thuộc vào khuôn khổ pháp lý của Việt Nam. Phần vốn góp của nhà đầu tư nước ngoài càng cao, thì hoạt động của doanh nghiệp FDI

có thể càng chịu nhiều sự ảnh hưởng của bên nước ngoài. Tuy nhiên, các doanh nghiệp đều là những pháp nhân Việt Nam, ra đời và hoạt động theo luật pháp của Nhà nước Việt Nam, đồng thời chịu sự chi phối của nhiều hệ thống pháp luật (bao gồm luật pháp của các quốc gia xuất thân của các bên và luật pháp quốc tế).

(iii) Tỷ lệ đóng góp của các bên trong vốn điều lệ hoặc vốn pháp định là cơ sở quy định quyền và nghĩa vụ của mỗi bên. Đồng thời, lợi nhuận và rủi ro của các nhà đầu tư cũng tương ứng với tỷ lệ này. Chủ đầu tư có quyền tự quyết định đầu tư, quyết định sản xuất kinh doanh và tự chịu trách nhiệm về lỗ lãi. Bên cạnh đó, họ còn được tự do lựa chọn lĩnh vực đầu tư, hình thức đầu tư (theo quy định của Pháp luật)... Vì thế có thể đưa ra những quyết định phù hợp nhất mang lại lợi nhuận cao.

(iv) Doanh nghiệp FDI là các doanh nghiệp có mức độ sản xuất tập trung cao. Nói đến các doanh nghiệp FDI là nói đến tìm kiếm lợi nhuận của các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam cũng như các tỉnh thành có các KCN. Đặc điểm của các doanh nghiệp FDI là sự tổ chức sản xuất tập trung với mật độ cao, cơ sở hạ tầng có quy mô lớn, diện tích nhà xưởng rộng đảm bảo cho số đông người lao động và có thể khai thác triệt để các công nghệ sản xuất tiên tiến để giảm chi phí sản xuất, tối đa hóa lợi nhuận. Đây là một đặc điểm quan trọng của các doanh nghiệp FDI trong các KCN.

(v) Các doanh nghiệp FDI có trình độ quản lý khoa học, chặt chẽ. Nói đến quản lý là nói đến quá trình bao quát và khả năng thích ứng trong thực tiễn để đảm bảo các mục tiêu của doanh nghiệp. Về vấn đề này các doanh nghiệp FDI đã vận dụng thành công các phương thức quản lý, trình độ quản lý của các nước công nghiệp phát triển lâu đời trên thế giới để áp dụng. Qua phân tích khảo sát thấy rõ yếu tố quản lý của các doanh nghiệp FDI rất khoa học và chặt chẽ từ quản lý đến nguồn nguyên nhiên liệu đầu vào, đến quản lý về sản xuất và quản lý chuỗi cung ứng đáp ứng các dịch vụ của sản phẩm. Điều này đã mang lại quá trình lãnh đạo khép kín tạo sự nhận biết nhanh, ứng biến trong quá trình quản trị doanh nghiệp.

(vi) Văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp FDI tương đối phức tạp, nhiều khi mang sắc thái chính trị, tôn giáo rõ rệt, làm cho quá trình triển khai và vận hành doanh nghiệp FDI hết sức phức tạp đòi hỏi Việt Nam phải chuẩn bị đủ các điều kiện cần thiết để tham gia kinh doanh với các nhà đầu tư nước ngoài một cách bình đẳng và đảm bảo hiệu quả.

(vii) Doanh nghiệp FDI trong KCN được hưởng nhiều ưu đãi về đầu tư cơ sở hạ tầng thuận lợi cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh; về vị trí thuận lợi cho các hoạt động sản xuất; về thuế, thủ tục hải quan, hạ tầng kỹ thuật của nhà nước; cơ chế quản lý đặc thù cho KCN và được phép tiêu thụ sản phẩm ngay cả ở thị trường nội địa mà không bị áp dụng các quy định về thủ tục xuất nhập khẩu hàng hóa.

(viii) Doanh nghiệp FDI nằm trên lãnh thổ Việt Nam, chịu sự quản lý vĩ mô,

chịu ảnh hưởng của tình hình chính trị, kinh tế – xã hội của Nhà nước Việt Nam, đồng thời cũng có tác động trở lại đối với đất nước Việt Nam, có thể tích cực hoặc tiêu cực, tùy thuộc vào tình hình hoạt động đúng hay chệch hướng, hiệu quả, hay thua lỗ của doanh nghiệp. Doanh nghiệp FDI hoạt động trong một thời hạn nhất định do Chính phủ Việt Nam quyết định đối với từng dự án, thường không quá 50 năm, trường hợp đặc biệt có thể dài hơn nhưng tối đa không quá 70 năm. Hết thời hạn quy định, doanh nghiệp FDI phải giải thể hoặc chuyển cho phía Việt Nam (theo hình thức bồi hoàn hoặc không bồi hoàn). Như vậy, chế độ sở hữu đối với bên nước ngoài chỉ giới hạn trong thời gian hoạt động của doanh nghiệp.

2.3 Khái niệm và đặc điểm nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI

2.3.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Theo tổng quan của NCS về các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước, đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học đề cập đến khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực dưới các góc độ khác nhau.

Theo Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội. “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động”.

Như vậy, nhân lực là nguồn lực trong mỗi cá nhân người lao động, bao gồm cả thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ nghỉ ngơi, phụ thuộc vào độ tuổi, giới tính.

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, khả năng sáng tạo, tài năng, quan điểm, lòng tin, nhân cách con người.

Trong một tổ chức, có sự phối kết hợp giữa các cá nhân để trở thành một tập thể thống nhất thực hiện mục tiêu chung, từ đây xuất hiện khái niệm nguồn nhân lực.

Xét theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực được hiểu là nguồn nhân lực của một quốc gia hay địa phương. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế ILO thì “*Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động*”. Như vậy, NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Theo nghĩa hẹp, NNL là khả năng lao động của xã hội, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

Theo Chương trình phát triển Liên hợp quốc (UNDP), “*NNL là tổng thể những*

năng lực (cơ năng và trí năng) của con người được huy động vào quá trình sản xuất, là nội lực xã hội của một quốc gia”.

Theo Nguyễn Tiệp (2009), NNL là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế xã hội. NNL có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên làm cho các nguồn lực khác trở nên có ích.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), *“NNL được hiểu là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội, biểu hiện dưới dạng số lượng và chất lượng nhất định và tại một thời điểm nhất định”.*

Với xuất phát từ quan niệm coi NNL là nguồn lực với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức, thì theo như Nicolas Herry trong cuốn Public Administration and Public affairss (Quản trị công và vấn đề công) thì: NNL là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới.

Xét theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức, NNL là tập hợp những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Theo Tổ chức ngân hàng thế giới, *“NNL là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp mà mỗi cá nhân sở hữu, có thể huy động được trong quá trình sản xuất kinh doanh hay một hoạt động nào đó. Ở đây NNL được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác nhưng nó có vai trò đặc biệt vì nó được sử dụng để khai thác, duy trì và sử dụng các loại vốn vật chất đó”.* (trích dẫn lại theo Võ Đại Lực, 2015)

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

Theo Bùi Văn Nhơn (2006) *NNL doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.*

Theo Trần Kim Dung (2011) *“Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định của doanh nghiệp”.*

NNL được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Trong phạm vi luận án, tác giả tập trung nghiên cứu về NNL trong tổ chức.

Từ những phân tích trên đây, ta rút ra rằng NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. NNL (theo nghĩa rộng) với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất, giữ vai trò quan trọng nhất, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển, là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội. Xét theo nghĩa hẹp trong phạm vi một tổ chức, NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định của doanh nghiệp.

Theo sự phát triển của phân công lao động xã hội, các ngành kinh tế đã hình thành với tư cách là những lĩnh vực sản xuất được chuyên môn hóa. Để phát triển từng ngành kinh tế rất cần có NNL phù hợp với tư cách là bộ phận đặc thù của NNL quốc gia. Từ đó, có thể hiểu NNL của một ngành kinh tế là toàn bộ những người đang lao động và những người tương lai có khả năng thu hút vào tham gia lao động trong ngành đó, trong đó thành phần quan trọng nhất là những người làm việc.

KCN là một hình thức tổ chức lãnh thổ mới được hình thành ở nước ta từ những năm 90 của thế kỉ XX, việc phát triển các KCN đã góp phần giải quyết việc làm cho nhiều người lao động, tăng thu nhập cho cộng đồng dân cư và GDP của quốc gia. Việc phát triển các KCN đòi hỏi số lượng nhân lực lớn với yêu cầu ngày càng cao về chất lượng. Đối với lao động của các doanh nghiệp FDI trong KCN, NNL chủ yếu được phân theo 4 nhóm chính: (1) nhóm cán bộ quản lý, lãnh đạo đơn vị; (2) nhóm các nhà chuyên môn bậc cao, bậc trung và cán bộ kỹ thuật; (3) nhóm nhân viên văn phòng/dịch vụ và nhân viên bán hàng; (4) nhóm lao động phổ thông/công nhân. Ngoài ra NNL này cũng có thể được phân theo 2 nhóm: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Nhóm lao động trực tiếp là những người trực tiếp sản xuất ra của cải vật chất: cán bộ kỹ thuật bậc cao, bậc trung; công nhân lành nghề đã qua đào tạo; Lao động phổ thông chưa qua đào tạo.... Nhóm lao động gián tiếp là những người gián tiếp tạo ra của cải vật chất gồm: cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng...

2.3.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI

Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI trong KCN có những đặc thù riêng so với nguồn nhân lực nói chung do đặc điểm, tính chất của các KCN và loại hình doanh nghiệp FDI. KCN là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp, trong đó các doanh nghiệp sản xuất chiếm tỷ lệ lớn, với nhiều lĩnh vực, loại hình và quy mô đa dạng.

Về *chất lượng*: Trình độ lao động trong khu vực FDI ngày càng được cải thiện. Tuy nhiên, nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam vẫn còn tồn tại những hạn chế như sau:

Thứ nhất, tỷ lệ lao động được đào tạo nghề nghiệp và kỹ năng trong tổng lực lượng còn thấp, đội ngũ lao động chất xám còn thiếu về số lượng và yếu về chất lượng. Theo báo cáo Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thực hiện năm 2019 cho thấy, 33,8% doanh nghiệp nói chung khẳng định gặp khó khăn trong việc tìm kiếm nhân sự thích hợp với nhu cầu của mình, trong đó có 69% doanh nghiệp FDI cho rằng họ gặp trở ngại trong việc tuyển dụng lao động vì họ không đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn, kỹ thuật.

Thứ hai, tác phong và kỷ luật lao động còn thấp. Phần lớn lao động hiện nay của nước ta còn chưa được đào tạo về kỷ luật lao động công nghiệp. Đa số xuất thân từ nông thôn, còn mang “nặng” tác phong làm việc của nền nông nghiệp tiểu nông, còn tùy tiện về giờ giấc và hành vi. Người lao động còn thiếu năng lực làm việc nhóm, chưa có khả năng hợp tác và gánh chịu rủi ro, ngại phát huy sáng kiến cá nhân và chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Các doanh nghiệp FDI còn tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại tác phong cho lao động sau đó mới tuyển đến làm việc chính thức.

Về *độ tuổi*, lao động làm việc tại các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp FDI thuộc KCN chủ yếu là lao động sản xuất nên cần yếu tố sức khỏe tốt. Vì vậy, lao động tại các doanh nghiệp FDI chủ yếu là lao động trẻ tuổi trong độ tuổi từ 18 - 25. Nhóm nhân lực từ 25 - 40 tuổi chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực quản lý, quản đốc, hoặc là các chuyên gia về kỹ thuật. Tỷ trọng lao động trên 40 tuổi chiếm thấp, chủ yếu là lãnh đạo các doanh nghiệp.

Về *tính chất*: nguồn lao động tại doanh nghiệp FDI trong KCN là những lao động đa ngành, đa nghề, đa lĩnh vực, có mức độ chuyên sâu cần thiết đáp ứng yêu cầu của công nghệ. Tại các doanh nghiệp FDI bao gồm cả lao động trong nước và lao động nước ngoài. Lao động nước ngoài thường là các chuyên gia được cử sang để hỗ trợ quản lý, điều hành doanh nghiệp. Doanh nghiệp FDI là nơi gặp gỡ và cọ xát giữa các nền văn hoá khác nhau, phản ánh sự pha trộn các yếu tố văn hoá của nhiều nước, thể hiện qua triết lý kinh doanh, tập quán, sự hiểu biết pháp luật, ngôn ngữ, lối sống, thói quen, lòng tin, thái độ, phong cách ứng xử của các bên tham gia. Do vậy, tại các doanh nghiệp FDI, nguồn nhân lực có sự đa dạng về ngành nghề, quốc tịch, văn hóa, tôn giáo và ngôn ngữ. Nếu không quản lý tốt dễ dẫn đến những tranh chấp nội bộ, mâu thuẫn về những khác biệt trong tư duy truyền thống.

2.4. Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

2.4.1. Khái niệm

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về phát triển nguồn nhân lực được tiếp cận theo những góc độ khác nhau. Sau đây là một số quan niệm của các học giả nổi tiếng được tác giả tổng hợp, có thể chia thành 2 luồng quan điểm chính.

Luồng quan điểm thứ nhất, nội hàm phát triển NNL hướng đến sự thay đổi về số lượng, chuyển biến về chất lượng và phù hợp về cơ cấu NNL nhằm đảm bảo đủ NNL có khả năng đáp ứng tốt yêu cầu phát triển của tổ chức trong tương lai. Các quan điểm nhấn mạnh đến giải pháp PTNNL thông qua hoạt động đào tạo và tăng cường quản lý NNL trong tổ chức. Điển hình cho quan điểm này là các tác giả như:

Theo Walton, J. (1999) Phát triển nguồn nhân lực là sự mở rộng đào tạo và phát triển với định hướng học tập có tính tổ chức được hoạch định nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức và hiểu biết.

Theo Henry J. Sredl & Willam J. Rothwell (1997): Phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp được thiết kế và thực hiện với mục tiêu nâng cao kết quả thực hiện công việc và cải thiện điều kiện con người thông qua việc đảm bảo kết hợp giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân.

Theo Yoshihara Kunio (2009) cho rằng “Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân”.

Ở Việt Nam, cũng có nhiều tác giả, nhà nghiên cứu trình bày quan điểm riêng, khái niệm về phát triển nguồn nhân lực, điển hình là các tác giả với các quan điểm như sau:

Theo Vũ Anh Tuấn và cộng sự (2002), phát triển nguồn nhân lực của một quốc gia, một vùng lãnh thổ là tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng về mặt thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức, tinh thần của từng người lao động, tạo lập một đội ngũ nhân lực hợp lý và sử dụng năng lực của con người cùng với đội ngũ của họ vì sự tiến bộ kinh tế xã hội.

Vũ Văn Phúc, Vũ Huy Hùng (2012) nhận định: PTNNL là sự biến đổi về số lượng và chất lượng trên các mặt thể lực, trí lực, kỹ năng và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiến bộ về cơ cấu nhân lực. Theo nhóm tác giả, nội dung cơ bản PTNNL cần tập trung vào các vấn đề chủ yếu sau: thứ nhất, gia tăng về số lượng nhân lực có trình độ chuyên môn, nghề nghiệp; thứ hai, nâng cao chất lượng NNL; thứ ba, chuyển dịch cơ cấu nhân lực theo hướng tiến bộ; thứ tư, phát huy một số tố chất tích cực tiêu biểu của nhân lực.

Theo Võ Thị Kim Loan (2014) "Phát triển nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng nhân lực biểu hiện ở sự hình thành và hoàn thiện từng bước về thể lực, kiến thức, kỹ năng, thái độ và nhân cách nghề nghiệp đáp ứng những nhu cầu hoạt động, lao động của cá nhân và sự phát triển xã hội". Theo tác giả, PTNL hướng tới hai mục tiêu là đáp ứng nhu cầu hoạt động, lao động của cá nhân và sự phát triển của xã hội. PTNL chất lượng cao liên quan chặt chẽ đến Giáo dục – Đào tạo, vì trình độ văn hóa của người lao động là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng NNL. Như vậy, PTNL đề

cập đến sự gia tăng về quy mô, nâng cao về chất lượng, biến đổi về cơ cấu nhân lực. PTNL được tiếp cận cả ở phạm vi một tổ chức hay một địa phương.

Theo Trần Xuân Cầu (2012), với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, có thể định nghĩa phát triển NNL là quá trình tăng lên về số lượng (quy mô) NNL và nâng cao về mặt chất lượng NNL, tạo ra cơ cấu NNL ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển NNL là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao.

Các khái niệm này đưa đến cách hiểu về PTNNL như sau: (i) PTNNL về bản chất là hoạt động học tập của con người; (ii) PTNNL hướng đến khả năng đáp ứng nhu cầu, đòi hỏi của công việc trong tương lai lâu dài; (iii) PTNNL là quá trình làm biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực.

Luồng quan điểm thứ hai, cũng có nhiều tác giả nghiên cứu và đưa ra các quan điểm khác về phát triển NNL. Không chỉ tập trung vào khía cạnh phát triển số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL mà còn gắn kết với hoạt động phát triển cá nhân, phát triển tổ chức như:

McLagan (1989) cho rằng *“Phát triển NNL là việc sử dụng kết hợp giữa đào tạo và phát triển, phát triển nghề nghiệp kết hợp với phát triển tổ chức nhằm tăng hiệu quả làm việc của cả cá nhân và tổ chức”*. Định nghĩa này nhấn mạnh nội dung của phát triển NNL bao gồm các hoạt động đào tạo và phát triển, phát triển nghề nghiệp, phát triển tổ chức.

Phát triển NNL là nghiên cứu các cá nhân và nhóm thay đổi tổ chức như thế nào thông qua học tập (Chalofsky và Lincoln, 1983)

Watkins (1989) cũng đưa ra khái niệm PTNNL liên quan đến đào tạo, phát triển cá nhân, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức: *“Phát triển NNL là hoạt động học và hành, bồi dưỡng khả năng học liên quan tới công việc mang tính dài hạn của các cá nhân, nhóm người trong một tổ chức. Như vậy, phát triển NNL bao gồm nhưng không chỉ giới hạn ở việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp, phát triển tổ chức”*.

Gilley và England (1989) với định nghĩa: *“Phát triển nguồn nhân lực là những hoạt động học tập được tổ chức sắp xếp trong phạm vi một tổ chức nhằm cải thiện công việc và hoặc phát triển cá nhân vì mục tiêu cải tiến công việc, cải tiến cá nhân và hoặc cải tiến tổ chức”* (tr.5) đã nêu lên phát triển NNL là phát triển cá nhân và phát triển tổ chức thông qua việc học tập có kế hoạch, có tổ chức.

Theo Swanson (1995), *“Phát triển NNL là quá trình phát triển và khai mở khả năng chuyên môn của con người thông qua hoạt động phát triển tổ chức và đào tạo phát triển nhân viên vì mục đích tăng hiệu quả hoạt động”*. Định nghĩa này nhấn mạnh hai mảng chính trong phát triển NNL đó là phát triển tổ chức và đào tạo phát triển cá nhân trong tổ chức đó.

Theo Gilley và cộng sự (2000), “*Phát triển NNL là quá trình tạo điều kiện cho việc học hỏi, thực hiện và thay đổi hoạt động tổ chức thông qua can thiệp chính thức và phi chính thức vào hoạt động này, cũng như những sáng kiến và hoạt động quản lý với mục tiêu nâng cao khả năng, năng lực, mức độ cạnh tranh và đổi mới trong hoạt động của doanh nghiệp*”. Định nghĩa này đã nêu lên phát triển NNL là phát triển cá nhân và phát triển tổ chức thông qua việc học tập có kế hoạch, có tổ chức.

D. Smith (1990) đưa ra định nghĩa khá chi tiết: “*Phát triển NNL là quá trình xác định phương pháp tối ưu cho việc phát triển và cải tiến nguồn nhân lực của một tổ chức và cải thiện một cách có hệ thống khả năng chuyên môn và năng suất lao động của nhân viên thông qua hoạt động đào tạo, giáo dục, phát triển và lãnh đạo để đạt được mục đích phát triển cá nhân và phát triển tổ chức*” (tr.16). Định nghĩa này cũng nhấn mạnh hoạt động đào tạo, giáo dục và lãnh đạo nhằm mục đích phát triển tổ chức và phát triển các cá nhân trong tổ chức đó

Armstrong (2014), nhấn mạnh vào hoạt động đào tạo và phát triển cá nhân, phát triển tổ chức như sau: “*Phát triển NNL có liên quan với việc cung cấp các cơ hội học tập, phát triển và đào tạo nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức. Nó thực chất là một cách tiếp cận kinh doanh dẫn đến phát triển con người trong khuôn khổ chiến lược*”.

Tựu chung có thể thấy nội hàm của phát triển NNL đề cập nhiều nhất và có những điểm đồng thuận là: thứ nhất, quan điểm phát triển không chỉ dừng ở các hoạt động đào tạo, học tập mà phát triển phải được xem là một quá trình liên tục và nằm trong tổng thể các hoạt động can thiệp về quản lý bao gồm phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức; thứ hai, phát triển nguồn nhân lực phải hướng đến mục tiêu phát triển nghề nghiệp cải thiện được hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức.

Những khái niệm nêu trên đã làm nổi bật 2 giá trị cốt lõi của phát triển NNL, đó là: phát triển tổ chức (Organizational Development - OD) và phát triển cá nhân (Individual Development - ID). Phát triển tổ chức như tên gọi của nó có trọng tâm nhằm vào một tổ chức với mối liên hệ với các cá nhân trong tổ chức còn phát triển cá nhân chủ yếu tập trung vào các cá nhân trong tổ chức với mối liên hệ chặt chẽ với tổ chức.

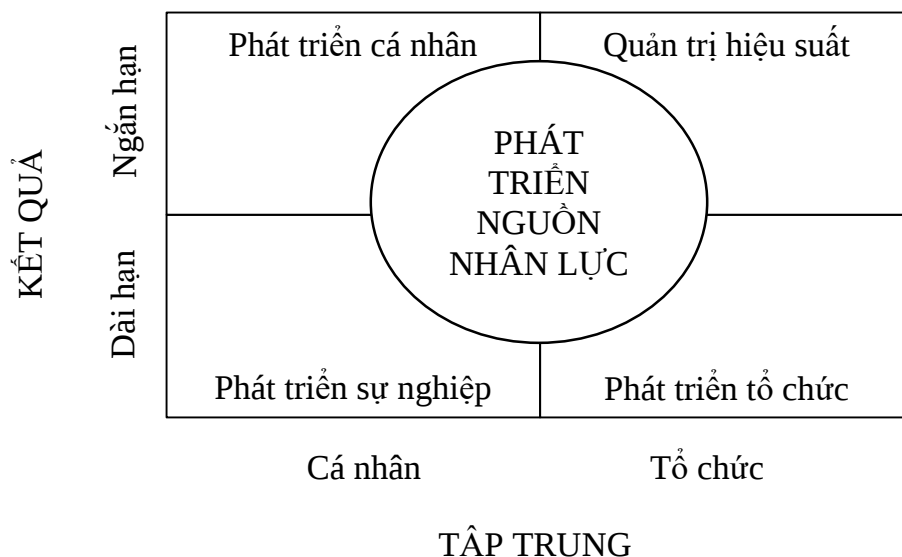
Kế thừa và kết hợp các khái niệm trên luận án khái quát khái niệm về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN như sau: *Phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN là tổng thể các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của người lao động trong doanh nghiệp thông qua các hoạt động phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức để cải thiện hiệu quả công việc của cá nhân và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*.

2.4.2. Các yếu tố cấu thành nội dung phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Từ những định nghĩa nêu trên chúng ta thấy rất rõ phát triển NNL là sự hợp nhất giữa đào tạo và phát triển, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức để nâng cao hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Hay nói cách khác, nhiệm vụ của phát triển NNL là (i) Phát triển cá nhân chú trọng vào công việc hiện tại; (ii) Phát triển sự nghiệp chú trọng vào công việc trong tương lai; (iii) Phát triển tổ chức thông qua việc tối ưu hóa sử dụng NNL và cải thiện hiệu suất lao động để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức; (iv) Phát triển hệ thống quản lý hiệu suất để nâng cao hiệu suất lao động của tổ chức; Và hiệu quả hoạt động của tổ chức sẽ được đo lường bằng tăng khả năng cạnh tranh, lợi nhuận và khả năng đổi mới.

Mục đích của phát triển NNL là tập trung vào nguồn lực con người để mang lại thành công cân bằng cho cá nhân và tổ chức, đặc biệt chú trọng vào hai vấn đề chính là học tập và kết quả, cho cả cá nhân và tổ chức. Và mục đích cuối cùng là tạo ra những thay đổi giúp cải thiện hiệu suất làm việc và tổ chức hoạt động để phát triển doanh nghiệp (Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thị Bích Ngọc, 2018).

Theo Jerry W. Gilley và các cộng sự (2002) có 4 yếu tố cấu thành chính của phát triển NNL đó là: Phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức và quản trị hiệu suất, ở mỗi tổ chức thì từng yếu tố này sẽ có tầm quan trọng khác nhau tùy thuộc vào tính phức tạp của quá trình hoạt động, vị trí quyết định của NNL đối với hiệu quả hoạt động và cam kết nâng cao nguồn nhân lực của tổ chức (Hình 2.1).



Hình 2.1. Các yếu tố cấu thành chính của phát triển nguồn nhân lực

Nguồn: Jerry W. Gilley và các cộng sự (2002)

Ma trận Hình 2.2. mô tả 4 yếu tố trên theo hai tiêu thức là kết quả (ngắn hạn hay dài hạn) và trọng tâm (hướng tới cá nhân hay tổ chức). Trong phát triển NNL, kết quả được đo lường trong ngắn hạn từ một ngày cho tới một năm hoặc dài hơn. Trọng tâm của phát triển NNL là chú trọng vào cá nhân người lao động hay cả tổ chức. từ đó chúng ta sẽ có ma trận thể hiện vị trí của 4 yếu tố cấu thành nên phát triển nguồn nhân lực cũng như mối quan hệ của các yếu tố này với yếu tố khác. Phát triển cá nhân và quản trị hiệu suất thường đạt được kết quả trong ngắn hạn. Mặc dù một số quan điểm cho rằng quản trị hiệu suất là công cụ để đem đến những kết quả trong dài hạn, tuy nhiên kết quả thường được xác định theo chu kỳ ngắn hạn. Phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức được xem là các chiến lược trong dài hạn vì chúng tác động vào từng cá nhân và cả tổ chức nhằm phát triển sự nghiệp của họ cũng như mạng lại những thay đổi mang tính hệ thống. Đây đều là những kết quả mang tính dài hạn. Xem xét theo một khía cạnh khác, phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp chú trọng vào sự phát triển của từng cá nhân, trong khi đó quản trị hiệu suất và phát triển tổ chức lại mang tính hệ thống, tập trung vào hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nội dung cụ thể của các cấu phần này như sau:

(1) Phát triển cá nhân: Phát triển cá nhân liên quan đến phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. Phát triển cá nhân thông qua các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức, tất cả các loại học tập khác nhau. Đào tạo thường dành cho nhân viên mới, hoặc người thiếu kiến thức, kỹ năng, nhưng phát triển cá nhân là nhu cầu của tất cả người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý.

(2) Phát triển sự nghiệp: Phát triển sự nghiệp nhấn mạnh vào cung cấp sự phân tích cần thiết để phát hiện những mối quan tâm, các giá trị, các năng lực, các hoạt động và các nhiệm vụ cần thiết để phát triển các kỹ năng cho những nghề nghiệp trong tương lai. Phát triển sự nghiệp bao gồm các hoạt động ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Các hoạt động cá nhân bao gồm lập kế hoạch phát triển nghiệp, nhận thức về nghề nghiệp và phát hiện các nhu cầu đào tạo, phát triển và tận dụng các cơ hội để tham gia đào tạo. Các hoạt động ở cấp độ tổ chức bao gồm hệ thống thông tin về công việc, hệ thống tư vấn, duy trì và phát triển hoạt động của trung tâm phát triển nghề nghiệp, sử dụng các nhà lãnh đạo quản lý như là các chuyên gia tư vấn về nghề nghiệp, cung cấp

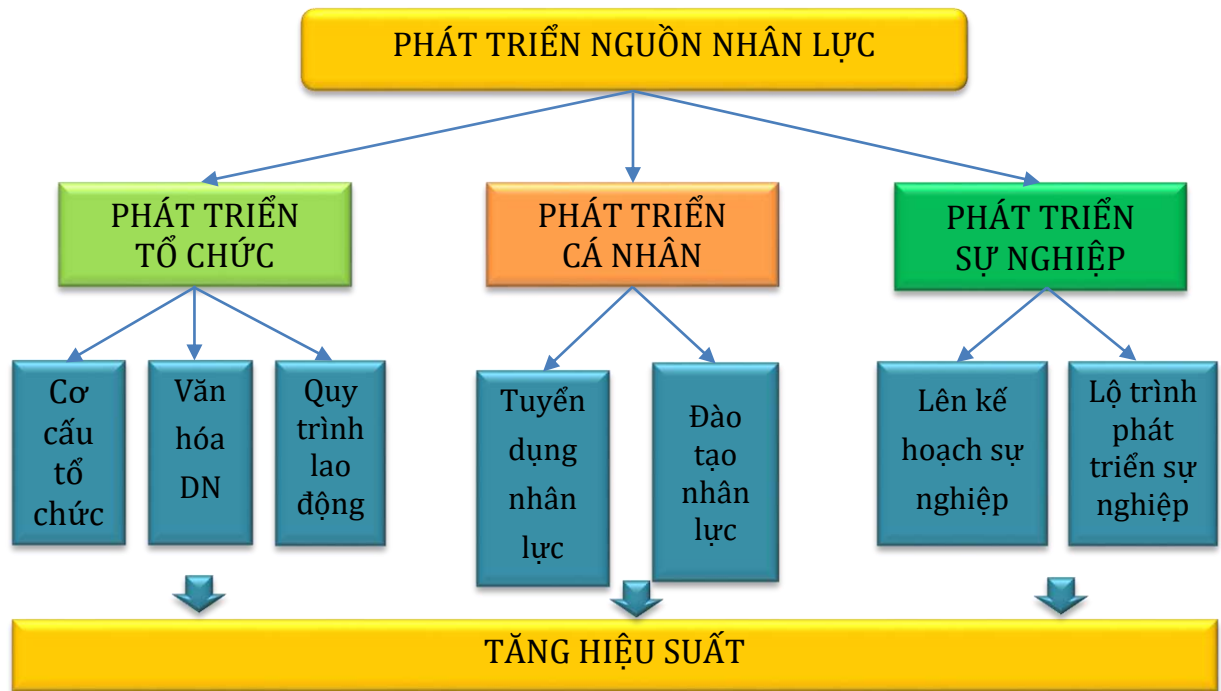
các hội thảo về phát triển nghề nghiệp, lập kế hoạch về nguồn nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc và các lộ trình phát triển sự nghiệp.

(3) Quản trị hiệu suất: Quản trị hiệu suất mang tính hệ thống nhằm cải thiện năng suất lao động của tổ chức. Mục tiêu của quản trị hiệu suất là đảm bảo rằng các cá nhân có kiến thức, kỹ năng, sự động viên, và hỗ trợ từ môi trường làm việc tốt nhất để đạt được hiệu suất cũng như hiệu quả trong công việc (Fuller and Farrington, 1999). Quản trị hiệu suất sẽ dựa vào việc phân tích quá trình lao động, phân tích nguyên nhân – kết quả để đánh giá kết quả công việc hiện tại cũng như đưa ra các kết quả mong muốn. Quản trị hiệu suất là cách tiếp cận tổng hợp dùng để phát hiện những khoảng cách về kết quả thực hiện công việc trong hệ thống của tổ chức và các giải pháp phù hợp để đạt được kết quả công việc mong muốn. Nó cũng sẽ đánh giá những ảnh hưởng của hệ thống tạo động lực, môi trường làm việc, hệ thống đánh giá kết quả, năng lực của người lao động đến kết quả công việc. Tóm lại, quản trị hiệu suất là một cách tiếp cận toàn diện để phát hiện ra các điểm hạn chế trong quá trình lao động và đưa ra các hành động can thiệp thích hợp nhằm đạt được kết quả công việc mong muốn.

(4) Phát triển tổ chức: Phát triển tổ chức là việc hướng tới việc giải quyết các vấn đề tồn tại trong quá trình lao động cũng như những hoạt động thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc hoàn thiện văn hóa, cơ cấu tổ chức, quy trình lao động, sứ mệnh, các chính sách, năng lực quản lý, chiến lược và sự lãnh đạo.

Theo đó, tổ chức sẽ hoạt động hiệu quả hơn trên cơ sở sự kết nối chặt chẽ giữa các thành tố này. Mục tiêu cuối cùng của tổ chức phát triển tổ chức là nâng cao khả năng tự đổi mới cũng như khả năng cạnh tranh của tổ chức. Hoạt động này cần quan tâm, phân tích khả năng nội tại của tổ chức, tự phát hiện ra các vấn đề, hạn chế của chính tổ chức và đưa ra các nguồn lực cần thiết để cải thiện. Kết quả là tổ chức có thể tự tái tạo khi phải đối mặt với những thử thách mới, xuất hiện thông qua sự hợp tác giữa các thành viên tổ chức và các chuyên gia về phát triển NNL, có áp dụng đến khoa học hành vi trong thay đổi.

Trên cơ sở các nghiên cứu của McLagan (1989), Swan (1995), Gilley (2002), Armstrong (2014) và quan niệm của tác giả về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN, theo NCS, các yếu tố cấu thành phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm các nội dung cơ bản về phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nội dung này có thể được khái quát qua sơ đồ sau:



**Hình 2.2. Các nhân tố cấu thành phát triển nguồn nhân lực
tại doanh nghiệp FDI trong KCN**

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.4.2.1. Phát triển tổ chức

Phát triển tổ chức là một quá trình chiến lược của các doanh nghiệp nói chung và của các doanh nghiệp FDI trong KCN nói riêng thông qua thực hiện những thay đổi về cơ cấu, văn hóa, giá trị cốt lõi, môi trường kinh doanh có hệ thống và có kế hoạch. Phát triển tổ chức là cơ sở khai mở và phát triển khả năng chuyên môn của các cá nhân trong doanh nghiệp nhằm thực hiện những thay đổi của tổ chức với mục tiêu nâng cao hiệu suất. Có nhiều khái niệm khác nhau về phát triển tổ chức như:

Beckhard (1969) cho rằng: “Phát triển tổ chức là nỗ lực có kế hoạch, được thực hiện rộng rãi trên toàn tổ chức, từ tầng cao nhất cho tới thấp nhất vì mục đích hiệu quả và vững mạnh thông qua những can thiệp có kế hoạch trong “quy trình” của tổ chức, sử dụng khoa học hành vi”. Khái niệm này tập trung vào mục tiêu hiệu quả và năng lực của tổ chức.

Hall (1977) cho rằng “Phát triển tổ chức đề cập tới những nỗ lực mang tính lâu dài nhằm nâng cao khả năng giải quyết vấn đề (problem solving) và khả năng đối phó với những thay đổi từ môi trường bên ngoài với sự giúp đỡ của các chuyên gia, cố vấn khoa học hành vi bên trong và bên ngoài tổ chức” đã đề cập đến khả năng giải quyết vấn đề và khả năng đối phó với những thay đổi từ môi trường bên ngoài trong quá trình phát triển tổ chức.

Beer (1980) định nghĩa rằng: “Phát triển tổ chức là một quá trình (được tiến hành trên toàn bộ hệ thống) thu thập dữ liệu, chẩn đoán, hành động, lên kế hoạch, can thiệp và giáo dục nhằm (1) tăng cường tính thống nhất giữa cơ cấu của tổ chức, quy trình, chiến lược, nhân sự và văn hoá; (2) đề xuất những giải pháp mới, sáng tạo; (3) phát triển khả năng đổi mới của tổ chức thông qua sự hợp tác giữa các thành viên của tổ chức với những cơ quan chuyên trách về đổi mới, sử dụng những nghiên cứu, công nghệ và lý thuyết khoa học hành vi”. Định nghĩa này nhấn mạnh tính thống nhất, giải pháp sáng tạo và khả năng làm mới.

Burke (1982) đưa ra định nghĩa: “Phát triển tổ chức là quá trình thay đổi *văn hoá của một tổ chức* được kế hoạch hoá thông qua sử dụng lý thuyết, công nghệ và khoa học hành vi”. Định nghĩa này nhấn mạnh phát triển tổ chức thực tế là thay đổi văn hoá của tổ chức đó.

Dyer (1997) định nghĩa: “Phát triển tổ chức là một quá trình mà ở đó mọi hành động thực hiện đều nhằm phát huy nỗ lực sáng tạo và hiệu quả của con người đồng thời đạt được những mục tiêu hợp pháp của tổ chức như cạnh tranh, lợi nhuận và phát triển bền vững”. Định nghĩa này của Dyer đặc biệt chú trọng phát huy khả năng sáng tạo và làm việc hiệu quả của con người và các mục tiêu hợp pháp của tổ chức như phát triển bền vững, lợi nhuận và cạnh tranh.

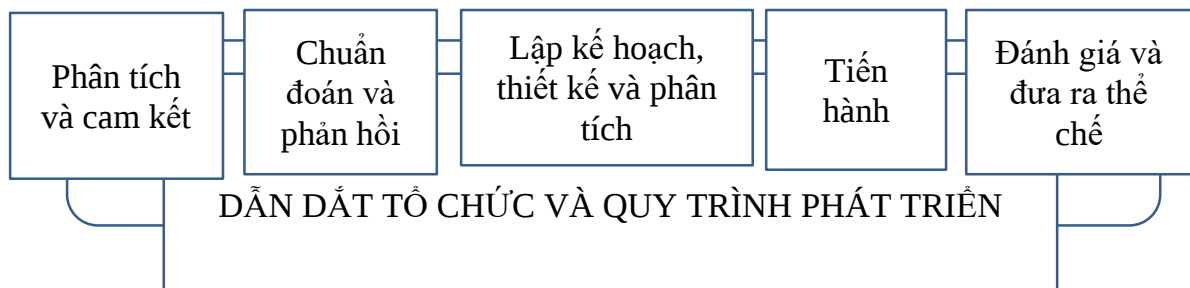
Như vậy, phát triển tổ chức hướng tới việc giải quyết các vấn đề tồn tại trong quá trình lao động cũng như những hoạt động thiếu hiệu quả của tổ chức bằng việc hoàn thiện văn hóa, cơ cấu tổ chức, quy trình lao động, sứ mệnh, các chính sách, năng lực quản lý, chiến lược và sự lãnh đạo.

Từ những khái niệm của các học giả nổi tiếng nêu trên ta có thể rút ra kết luận phát triển tổ chức là một quá trình được lên kế hoạch trên toàn hệ thống thực hiện những thay đổi về cơ cấu, văn hóa, giá trị cốt lõi, môi trường kinh doanh thông qua việc phát triển khả năng chuyên môn của các cá nhân trong tổ chức đó nhằm thực hiện những thay đổi của tổ chức với mục tiêu nâng cao hiệu suất.

Đối với khía cạnh phát triển NNL, phát triển tổ chức giúp các doanh nghiệp FDI thích nghi với sự thay đổi của môi trường. Bằng việc mở rộng các kênh kiểm soát và giảm bớt một số vị trí quản lý, các doanh nghiệp FDI này sẽ giảm được đáng kể chi phí hành chính nâng cao hiệu quả kinh tế. Đồng thời với số cấp quản lý sẽ cải thiện được việc giao tiếp, tiếp xúc giữa nhân viên với các nhà quản lý trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó các kênh kiểm soát được mở rộng hơn sẽ tăng tính tự chủ của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Việc phát triển tổ chức, giảm sự kiểm soát của các nhà quản lý; tăng sự chấp nhận rủi ro và xung đột; tăng cường sự giao tiếp giữa cán bộ quản lý và người lao động. Phát triển tổ chức trong doanh nghiệp FDI nói riêng các

các tổ chức nói chung còn tạo ra sự đa dạng trong kỹ năng làm việc, tăng khả năng nhận biết được công việc, tăng cường thông tin phản hồi về công việc, đẩy mạnh quyền tự chủ trong công việc, cải thiện chất lượng của cuộc sống lao động, giúp tạo ra sự đăi ngộ công bằng và đầy đủ của doanh nghiệp đối với người lao động; Bảo đảm một môi trường lành mạnh và an toàn cho người lao động; Can thiệp sắp xếp công việc cho phù hợp để phát triển khả năng của con người. Với ý nghĩa đó nội dung phát triển tổ chức trong doanh nghiệp FDI tại KCN sẽ gồm những hoạt động cơ bản sau: **(i) Hoàn thiện văn hóa tổ chức; (ii) Hoàn thiện cơ cấu tổ chức; (iii) Xây dựng quy trình lao động.**

Vận dụng mô hình của Lynham (2000) , theo NCS để thực hiện nội dung phát triển tổ chức doanh nghiệp FDI trong KCN, quy trình gồm 5 giai đoạn (Hình 2.3):



Hình 2.3. Quy trình phát triển cho hệ thống hiệu quả

Nguồn: Lynham (2000)

Giai đoạn 1: Phân tích và cam kết

Tại bước này, doanh nghiệp FDI xác định đối tượng phân tích bao gồm các yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự thay đổi của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài như: (i) Nguồn lực (vốn, con người), các quy trình và công nghệ; (ii) Đối tác, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh (trực tiếp và gián tiếp); (iii) Thị trường, sản phẩm và dịch vụ; (iv) Quy định, luật pháp và văn hóa. Trên cơ sở phân tích nhu cầu của mình, các doanh nghiệp sẽ đưa ra những cam kết về quá trình thực hiện thay đổi này, chẳng hạn như tuyên bố sứ mệnh mới của doanh nghiệp với các cổ đông trong báo cáo thường niên của doanh nghiệp, hay tuyên bố với khách hàng trên các phương tiện truyền thông đại chúng.

Giai đoạn 2: Chuẩn đoán và phản hồi

Doanh nghiệp cần tiến hành thu thập dữ liệu nhằm tiến hành chẩn đoán và đưa ra phản hồi về thực trạng tình hình lao động và nhu cầu cần thay đổi. Dữ liệu phục vụ cho công tác phát triển nguồn nhân lực có thể thu thập thông bằng hỏi, điều tra; phỏng vấn; quan sát trực tiếp; dữ liệu không công bố. Các dữ liệu về nhân lực sau khi được thu thập sẽ được xác minh, giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định và chỉnh sửa. Những quyết định và chỉnh sửa này có thể là thay đổi cơ cấu trong các dây chuyền sản xuất,

thay đổi cơ cấu các phòng ban trong doanh nghiệp, thay đổi quan niệm và tác phong làm việc công nghiệp cho toàn bộ người lao động từ cấp lãnh đạo, nhà quản lý cho tới công nhân... để thích hợp với công nghệ mới đó.

Giai đoạn 3: Lập kế hoạch, thiết kế và phân tích

Phát triển tổ chức đòi hỏi một kế hoạch chi tiết. Sau giai đoạn chẩn đoán, phản hồi với những đề xuất thay đổi, để đảm bảo chất lượng của quá trình thực hiện, cần vạch ra kế hoạch một cách chi tiết và cụ thể. Những công việc doanh nghiệp cần thực hiện: (i) Viết bản thảo lần thứ nhất; (ii) Lấy ý kiến góp ý của người lao động, nhà quản lý và lãnh đạo bộ phận có liên quan; (iii) Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến góp ý đó; (iv) Tổ chức hội thảo với cán bộ phụ trách nhân lực và những người quản lý cấp cao để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết). Sửa lại bản thảo theo những góp ý đó; (v) Lấy chữ ký phê chuẩn của lãnh đạo cấp cao trước khi ban hành thực hiện; (vi) Lưu bản thảo tại bộ phận quản lý lao động và gửi tới các bộ phận có liên quan để thực hiện.

Giai đoạn 4: Tiến hành

Căn cứ các kế hoạch hành động, doanh nghiệp sẽ triển khai và bán sát từng chiến lược thay đổi từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp cũng như ở cấp độ cá nhân. Giai đoạn này, đánh giá kết quả thực hiện và báo cáo định kì được xem xét thường xuyên nhằm đưa ra các điều chỉnh phù hợp, đảm bảo thực hiện các mục tiêu chung.

Giai đoạn 5: Đánh giá và thể chế

Trong giai đoạn cuối này, doanh nghiệp tiến hành so sánh những kết quả đã thực hiện được với những kết quả mong muốn đạt được trong chiến lược thay đổi. Do phạm vi tiến hành thay đổi là trên toàn doanh nghiệp, doanh nghiệp nên có những đánh giá cụ thể đối với từng nhóm lao động (nhóm công nhân sản xuất, nhóm nhân viên chăm sóc khách hàng, nhóm cán bộ lãnh đạo...) cũng như đánh giá về kết quả chung đạt được của toàn doanh nghiệp. Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện, tiến hành thể chế hóa những thay đổi và đưa thành những quy định, quy chế làm việc của doanh nghiệp. Những quy định, quy chế làm việc dần dần hòa vào với văn hoá của tổ chức, trở thành văn hoá doanh nghiệp. Doanh nghiệp tiếp tục tiến hành cải tiến quá trình phát triển tổ chức cho tới khi đạt được kết quả tối ưu mong muốn.

2.4.2.2. Phát triển cá nhân

Phát triển cá nhân liên quan đến phát triển kiến thức, kỹ năng và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. Phát triển cá nhân nhấn mạnh đến sự quan trọng của phát triển cá nhân thông qua các hoạt động học tập chính thức hoặc không chính thức, tức tất cả các loại học tập khác nhau. Đào tạo thường xuyên cho nhân viên mới, hoặc người thiếu kiến

thức, kỹ năng, nhưng phát triển cá nhân là nhu cầu của tất cả người lao động, kể cả những người lãnh đạo, quản lý.

Phát triển cá nhân rộng hơn việc trang bị kiến thức hay phát triển kỹ năng. Mục tiêu của phát triển cá nhân là phát triển kiến thức, kỹ năng, và năng lực và nhờ đó thay đổi hành vi phù hợp với công việc hiện tại và đáp ứng được nhu cầu trước mắt của tổ chức cũng như nhu cầu của cá nhân. Phát triển cá nhân trong doanh nghiệp theo nghiên cứu của tác giả gồm các nội dung chủ yếu: **(i) Tuyển dụng nhân lực, (ii) Đào tạo nhân lực.**

(i) Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN là quá trình thu hút và sàng lọc ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc để tìm ra những ứng viên phù hợp theo các yêu cầu đặt ra, đảm bảo yêu cầu về số lượng và chất lượng theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp FDI. Mục tiêu của tuyển dụng nhân lực trong các doanh nghiệp FDI là tuyển nhân viên có kỹ năng, kiến thức, năng lực và thái độ phù hợp với các đòi hỏi của công việc và các mục tiêu dài hạn của các doanh nghiệp. Tuyển dụng hiệu quả giúp doanh nghiệp sở hữu được đội ngũ nhân sự có năng lực tốt, phù hợp, gắn bó và cống hiến cho doanh nghiệp. Ở khía cạnh người lao động, việc tuyển dụng nhân lực sẽ giúp người lao động tiếp cận dễ hơn với các cơ hội việc làm, lựa chọn được việc làm phù hợp để phát huy tối đa năng lực của bản thân.

Quy trình tuyển dụng nhân lực

Giai đoạn 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

Để xác định nhu cầu tuyển dụng nhân lực tại các tổ chức, cán bộ phụ trách công tác tuyển dụng phải dựa vào cơ sở của công tác tuyển dụng như tình hình biến động nhân lực, quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực trong tổ chức... Mỗi tổ chức có trình tự xác định nhu cầu tuyển dụng riêng, tuy nhiên trong đó thường có yêu cầu cụ thể về số lượng tuyển dụng, trình độ chuyên môn của ứng viên.

Giai đoạn 2: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Lập kế hoạch tuyển dụng cần xác định số lượng tuyển dụng, xác định Nguồn và phương pháp tuyển dụng, dự trù các nguồn lực cho quá trình tuyển dụng, xác định địa điểm tuyển dụng, xác định thời gian tuyển dụng, thành lập hội đồng tuyển dụng, lựa chọn hình thức thi tuyển, chuẩn bị các tài liệu phục vụ cho công tác tuyển dụng.

Giai đoạn 3: Thực hiện tuyển dụng

Thông thường quy trình thực hiện tuyển dụng sẽ trải qua các bước sau, mỗi bước có những mục đích riêng và tiêu chí riêng để đánh giá ứng viên:

Bước 1: Thông báo tuyển dụng

Là hoạt động cung cấp các thông tin tuyển dụng cần thiết đến các nguồn tuyển dụng để người có nhu cầu xin việc biết được các điều kiện, thủ tục tuyển dụng. Để tuyển mộ được số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí làm việc còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp.

Bước 2: Tiếp nhận và sàng lọc hồ sơ

Trong bước này, nhóm các nhân viên tuyển chọn có nhiệm vụ tiếp đón các ứng viên, quan sát phong thái cử chỉ của ứng viên và xem xét hồ sơ xin việc của ứng viên, từ đó loại bỏ những ứng viên có hồ sơ không phù hợp.

Bước 3: Thi tuyển

Sau khi sàng lọc hồ sơ để lựa chọn được những ứng viên phù hợp, tổ chức sẽ tiến hành các bước tiếp theo để sàng lọc ứng viên. Có nhiều công cụ sàng lọc ứng viên, tùy vào vị trí tuyển dụng mà tổ chức có thể lựa chọn các công cụ phù hợp như:

- Phỏng vấn sơ bộ
- Kiểm tra, trắc nghiệm
- Hình thức thi viết (tự luận)
- Hình thức kiểm tra tay nghề
- Hình thức trắc nghiệm nhân sự
- Phỏng vấn
- Khám sức khỏe

Bước 4: Tham quan giới thiệu công việc

Mục tiêu chính của bước này là giúp các ứng viên tiềm năng (có khả năng được tuyển chọn) tìm hiểu công việc tương lai, những công việc mà họ sẽ phải đảm nhận nếu được tuyển vào làm việc trong tổ chức nhằm tránh gây cho họ những thất vọng khi được tuyển vào làm việc ở tổ chức.

Bước 10: Ra quyết định tuyển dụng:

Sau khi đã hoàn thành tất cả các bước tuyển chọn theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra, Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động theo quy định hiện hành của pháp luật lao động. Hợp đồng lao động được ký kết phải được soạn dựa theo mẫu hợp đồng được quy định bởi cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền

Giai đoạn 4: Đánh giá hiệu quả tuyển dụng nhân lực

Để đánh giá hiệu quả Tuyển dụng nhân lực tổ chức có thể sử dụng một số các chỉ tiêu như:

- Số hồ sơ ứng tuyển/Số hồ sơ đạt yêu cầu:
- Tỷ lệ tuyển chọn trong tuyển dụng
- Chi phí một người được tuyển dụng

Chi phí một người được tuyển dụng = Tổng chi phí / Tổng số ứng viên được tuyển dụng.

- Số lao động nghỉ việc sau tuyển dụng
- Tỷ lệ số lao động sau tuyển dụng cần đào tạo bổ sung so với tổng số lao động đã tuyển.

*Tỷ lệ số lao động sau tuyển dụng cần đào tạo = (Số lượng cần đào tạo / Tổng số đã tuyển dụng)*100%.*

- Số lượng lao động thực tuyển/ Nhu cầu tuyển dụng
- Tính minh bạch, công khai trong công tác tuyển dụng
- Kết quả làm việc của người lao động mới được tuyển
- Mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng về số lượng và thời hạn

Bên cạnh các chỉ tiêu trên tổ chức còn có thể bổ sung một số tiêu chí khác. Tuy nhiên để đánh giá một cách chính xác nhất cần tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể để có thể đưa ra các tiêu chí phù hợp. Mỗi công ty có thể tùy vào điều kiện thực tế tại đơn vị mình mà có thể sử dụng kết hợp các tiêu chí với nhau hoặc có thể thêm các tiêu chí khác.

Tuyển dụng nhân lực được coi là một trong các khâu đầu tiên, cơ bản của cả quá trình quản trị nhân lực, tuyển dụng nhân sự có mối liên hệ chặt chẽ với các nội dung khác. Nếu tuyển dụng được tiến hành trên cơ sở khoa học và thực tiễn, đảm bảo về mặt chất lượng sẽ tạo thuận lợi cho việc tổ chức lao động khoa học. Việc tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp cho công tác bố trí và sử dụng nhân sự được tiến hành một cách hợp lý, phân công đúng người đúng việc, tránh tình trạng dư thừa nhân lực, giúp đảm bảo số lượng và chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực.

(ii) Đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm bổ sung kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.

Có nhiều hình thức đào tạo NL tại doanh nghiệp FDI trong KCN. Có thể phân loại theo sự gắn liền, hay tách rời công việc trong đào tạo. Nội dung của đào tạo nhân lực bao gồm:

(1) *Phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo*: Nội dung này liên quan đến phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

- Phân tích tổ chức: Xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo và phát triển so với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. doanh nghiệp có đủ các nguồn lực cho hoạt động đào tạo và phát triển không, cán bộ lãnh đạo và quản lý có ủng hộ cho các hoạt động đào tạo và phát triển không?
- Phân tích công việc: Xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ.
- Phân tích cá nhân: Phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: (i) Xác định mức độ yếu kém về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển; (ii) Xác định ai cần đào tạo, ai có thể phát triển; và (iii) Xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo, phát triển.

Khi tồn tại khoảng cách về kết quả thực hiện công việc. Trong trường hợp này cần trả lời một số câu hỏi: có phải do người lao động thiếu kiến thức, kỹ năng, thái độ, hay do chế độ lương thưởng chưa hợp lý, không có ý kiến đóng góp phù hợp của người quản lý trực tiếp hay là người lao động có những khó khăn.... Những thông tin chi tiết này sẽ được cân nhắc để đánh giá nhu cầu đào tạo.

(2) *Lập kế hoạch đào tạo*: Từ nhu cầu đào tạo, phát triển đã được tìm ra ở bước trên, doanh nghiệp FDI cần phân tích và sắp xếp nhu cầu đào tạo, phát triển theo thứ tự ưu tiên gắn với nhu cầu của tổ chức trong việc lập kế hoạch đào tạo, phát triển. Một kế hoạch đào tạo, phát triển sẽ bao gồm những nội dung: mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, các chương trình đào tạo cụ thể, thời gian dự kiến thực hiện, kinh phí và các nguồn lực cần thiết để đảm bảo cho kế hoạch đó được thực hiện. Nội dung và độ phức tạp của các kế hoạch đào tạo và phát triển sẽ thay đổi theo quy mô của từng doanh nghiệp và việc có bộ phận chuyên trách để thực hiện kế hoạch quản lý và phát triển nhân lực hiệu quả.

(3) *Thực hiện*. Đây là giai đoạn quản lý và thực thi chương trình đào tạo. Để việc thực hiện đào tạo được diễn ra suôn sẻ, doanh nghiệp cần có kế hoạch thực hiện chi tiết cho từng bài giảng, từng tiết giảng cũng như dự tính trước các phương án dự

phòng. Bộ phận phụ trách công tác đào tạo lên lịch cụ thể cho từng khóa học và quản lý chặt chẽ quá trình thực hiện chương trình và lịch giảng dạy..

(4) *Đánh giá.* Nhằm đánh giá hiệu quả của quá trình giảng dạy, các doanh nghiệp cần trả lời ba câu hỏi: (1) Doanh thu và/ hoặc lợi nhuận và/ hoặc uy tín của doanh nghiệp có tốt lên không? (2) Hiệu suất lao động của quá trình sản xuất có gia tăng không và/ hoặc chất lượng dịch vụ có được cải thiện không? (3) Các học viên (nhân viên của công ty) có làm việc hiệu quả hơn sau quá trình đào tạo hay không? Những đánh giá này cần được báo cáo bằng văn bản, dựa vào đó cán bộ phụ trách đào tạo, cán bộ phụ trách nhân lực hoặc lãnh đạo công ty sẽ đề xuất phương án cải tiến nhằm đạt được hiệu quả đào tạo mong muốn.

2.4.2.3. *Phát triển sự nghiệp*

Phát triển sự nghiệp bao gồm những hành động giúp người lao động phát triển khả năng làm việc nhiều nhất, tập trung vào sự tiến bộ của bản thân, làm giàu kiến thức, kỹ năng để phục vụ công việc hiện tại và tương lai. Khảo sát của Hiệp hội nghề Nhân sự Quốc tế cho thấy, phát triển sự nghiệp là một trong năm yếu tố hàng đầu làm người lao động có thể gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Phát triển sự nghiệp có vai trò rất to lớn đối với người lao động, doanh nghiệp và cả lãnh đạo trực tiếp. Khi tổ chức tích hợp được mục tiêu nghề nghiệp của người lao động với các mục tiêu chiến lược của tổ chức thì nó không chỉ giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu của mình mà còn tạo nên những tác động tích cực đến hầu hết các chức năng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (bao gồm tuyển dụng thu hút nhân sự chất lượng cao, sử dụng nhân lực, duy trì nguồn nhân lực).

Phát triển sự nghiệp liên quan tới hai quá trình tách biệt: lên kế hoạch cho sự nghiệp và quản lý sự nghiệp. Lên kế hoạch sự nghiệp, hay định hướng nghề nghiệp, gồm các hoạt động mà bản thân nhân viên tự thực hiện, thường dưới sự trợ giúp của các nhà cố vấn, để xác định rõ những khả năng của mình, từ đó xây dựng một con đường phát triển sự nghiệp chính xác. Quản trị sự nghiệp sẽ liên quan tới những bước đi cần thiết để thực hiện định hướng nghề nghiệp, thông thường sẽ chú trọng vào việc doanh nghiệp có thể làm gì để củng cố quá trình phát triển sự nghiệp của từng nhân viên.

Phát triển sự nghiệp ở cấp độ cá nhân gồm các hoạt động như lập kế hoạch phát triển sự nghiệp, nhận thức về nghề nghiệp và sử dụng trung tâm lao động việc làm. Các hoạt động ở cấp độ tổ chức bao gồm hệ thống thông tin công việc, hệ thống tư vấn, duy trì thông tin của trung tâm lao động việc làm, sử dụng các nhà lãnh đạo như các chuyên gia tư vấn nghề nghiệp, cung cấp các khóa đào tạo và hội thảo về phát triển sự nghiệp, lập kế hoạch nguồn nhân lực, đánh giá kết quả công việc và các lộ trình phát triển sự nghiệp.

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và đặc thù của doanh nghiệp FDI trong KCN, theo NCS hai vấn đề quan trọng đối với phát triển sự nghiệp đó là **(i) *Lên kế hoạch sự nghiệp*** và **(ii) *Xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp***.

Lên kế hoạch sự nghiệp là một tiến trình mà thông qua đó tự bản thân những người lao động xác định và thực hiện những bước đi để đạt được các mục tiêu sự nghiệp. Các nhà quản lý, giám sát và các cán bộ nhân sự thường hỗ trợ NLD khi họ đánh giá khả năng để thiết lập một kế hoạch sự nghiệp mà không tập trung và xây dựng kế hoạch sự nghiệp dựa trên từng cá nhân và những trách nhiệm cá nhân của chính họ.

Lộ trình phát triển sự nghiệp là những bậc thang phát triển trong một lĩnh vực nghề nghiệp ở một tổ chức/ hoặc là những chuyển dịch của NLD theo những cơ hội phát triển theo thời gian. Trong một hệ thống bậc thang nghề nghiệp, NLD được tuyển dụng vào một vị trí nhất định. Cùng với thời gian, sự đóng góp, kinh nghiệm, kiến thức và cơ hội, NLD được lên một vị trí mới với trách nhiệm và quyền lợi gia tăng.

Quy trình phát triển sự nghiệp bao gồm có 04 bước và mỗi bước đều cần có sự tham gia của cả người lao động và tổ chức.

Bước 1: Tự đánh giá

- Xác định các nhu cầu và nguyện vọng cá nhân: Điều này là cần thiết để có thể xác định và truyền đạt các mục tiêu nghề nghiệp, nguyện vọng và sự nghiệp định theo đuổi của mỗi người lao động bởi vì hầu hết các cá nhân có thể không có một ý tưởng rõ ràng về điều đó. Với mục đích này, một danh sách NNL của tổ chức và các lĩnh vực tiềm năng người lao động quan tâm được đề cập đến.

- Phân tích các cơ hội nghề nghiệp: Các thiết lập mang tính tổ chức, các kế hoạch tương lai và hệ thống nghề nghiệp của người lao động được phân tích để xác định những cơ hội có thể có trong lộ trình sự nghiệp. Bên cạnh đó cũng cần xác định rõ các yêu cầu nghề nghiệp về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng khiếu... để có thể tìm ra các cơ hội nghề nghiệp phù hợp.

Bước 2: Kiểm tra thực tế - xác định điểm phù hợp và không phù hợp

Phân tích kì vọng hiện tại của cá nhân và hệ thống nghề nghiệp của tổ chức để xác định được sự phù hợp và không phù hợp của nhân sự với chặng đường phát triển sắp tới, hoặc thể hiện được điểm mạnh - điểm yếu của người lao động với các vị trí kế nhiệm sau này. Từ đó sẽ có các định hướng phát triển phù hợp.

Bước 3: Thiết lập các mục tiêu

Thiết lập các mục tiêu cần phải đạt được trong từng giai đoạn và có kế hoạch hành động tương ứng.

Bước 4: Kế hoạch hành động

Hoàn chỉnh các kế hoạch hành động và thực hiện theo đúng lộ trình đã thống nhất cả về mục tiêu cuối cùng cũng như các công việc cần làm.

Sau bước 4, quy trình sẽ quay vòng lại bước 1 - Đánh giá. Đánh giá định kì về kế hoạch nghề nghiệp là cần thiết để biết liệu kế hoạch là góp phần sử dụng hiệu quả NNL phù hợp với mục tiêu người lao động với nhu cầu công việc. Đánh giá cũng sẽ chỉ ra cho người lao động, trong đó hướng tổ chức đang chuyển động, thay đổi những gì có thể sẽ xảy ra và những kĩ năng cần thiết để thích ứng với nhu cầu thay đổi của tổ chức.

Để sự phát triển của người lao động đi đúng đường và bước đi cùng một hướng với nhu cầu của tổ chức thì mỗi bước của quy trình phát triển đều cần có sự tham gia của người lao động và tổ chức. Bảng 2.1 dưới đây cho thấy sự phân bổ trách nhiệm giữa tổ chức và người lao động.

Bảng 2.1. Bảng phân bổ trách nhiệm giữa tổ chức và người lao động trong phát triển sự nghiệp

	Tự đánh giá	Kiểm tra thực tế	Thiết lập mục tiêu	Kế hoạch hành động
Trách nhiệm của người lao động	Xác định những cơ hội và những nhu cầu để nâng cao năng lực	Xác định cái nào là cần thiết thực sự để phát triển	Xác định mục tiêu và các phương pháp để đạt mục tiêu	Xác định các bước và thời gian biểu để đạt được mục tiêu
Trách nhiệm của tổ chức	Cung cấp thông tin đánh giá để xác định những điểm yếu, điểm mạnh, sự quan tâm và các giá trị	Trao đổi về đánh giá thực hiện công việc, hiện trạng người lao động đang đáp ứng được giai đoạn nào trong kế hoạch phát triển dài hạn của doanh nghiệp, những thay đổi sắp tới về công nghệ, môi trường kinh tế, môi trường làm việc.	Đảm bảo mục tiêu phải cụ thể đo lường được, có tính khả thi, có thời gian cụ thể và cam kết giúp người lao động đạt được mục tiêu.	Xác định những nguồn nhân lực cần đạt được mục tiêu, bao gồm cả những khóa học, việc đánh giá liên tục, kinh nghiệm công việc và các mối quan hệ.

Nguồn: Vũ Hoàng Ngân, Nguyễn Thị Bích Ngọc (2019)

2.4.2.4. *Mối quan hệ của phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức với tăng hiệu suất/hiệu quả công việc*

Nhìn tổng thể phát triển cá nhân thường hướng tới cải thiện năng suất lao động trong ngắn hạn. Nó góp phần cải thiện kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc của NLĐ. Phát triển sự nghiệp thường dài hạn và cũng phức tạp hơn so với phát triển cá nhân. Nó tác động lớn hơn tới hiệu quả hoạt động chung của tổ chức vì nó mang tới cho NLĐ cơ hội phát triển không ngừng, đạt tới mức độ năng lực cao hơn, từ đó tác động tới tổng thể quá trình hoạt động của tổ chức. Phát triển tổ chức đem lại tác động ở mức độ cao nhất tới hiệu quả hoạt động của tổ chức, nhưng đồng thời cũng đòi hỏi kỹ năng tốt nhất cũng như cam kết cải thiện nguồn nhân lực ở mức độ cao nhất. Phát triển tổ chức thường đòi hỏi một phân tích tổng quát hơn cả về những cản trở trong năng suất lao động cũng như các nhân tố khác tác động tới kết quả đầu ra. Nó yêu cầu một sự kết hợp chặt chẽ các kỹ thuật khác nhau để cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức mà không nhất thiết bao gồm hoạt động đào tạo.

Vậy để phát triển NNL chúng ta phải tập trung phát triển hai lĩnh vực là phát triển tổ chức và phát triển con người trong tổ chức (phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp) với mục đích cuối cùng là tăng hiệu suất/ hiệu quả công việc, đảm bảo mọi hoạt động trong tổ chức tốt hơn.

Một khi thực hiện tốt công tác phát triển tổ chức và phát triển cá nhân và sự nghiệp trong tổ chức đó thì chắc chắn hiệu quả công việc của mỗi cá nhân trong tổ chức nói riêng và bản thân tổ chức/doanh nghiệp đó sẽ được nâng cao.

Đối với phát triển tổ chức tại doanh nghiệp FDI trong KCN, nhất là những doanh nghiệp có hàm lượng khoa học kỹ thuật và công nghệ cao như điện tử, cơ khí, công nghệ cao...trong bối cảnh hiện nay, nếu cứ duy trì cơ chế cũ thì sẽ không đáp ứng được sự thay đổi. Do vậy, việc thay đổi là cần thiết để đáp ứng nhu cầu của công việc. Thay đổi cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp (hình thành sứ mệnh, chiến lược, giá trị cốt lõi) giúp doanh nghiệp KCN cải tiến cả hệ thống và quy trình sản xuất, kinh doanh, tạo điều kiện hỗ trợ cho việc thích nghi những thay đổi. Kết quả là hiệu suất/hiệu quả công việc được nâng cao, khả năng cạnh tranh của tổ chức/doanh nghiệp sẽ mạnh lên dẫn tới lợi nhuận doanh nghiệp tăng, dẫn tới sự giàu mạnh của mỗi cá nhân và tổ chức trong KCN được đảm bảo.

Đối với phát triển cá nhân và sự nghiệp trong doanh nghiệp FDI tại KCN, đây là mảng hoạt động có tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc. Để có hiệu quả làm việc/công việc tốt hơn, con người phải được đào tạo, kèm cặp, chỉ bảo những thay đổi trong công nghệ mới, công nghệ cải tiến. Hoạt động đào tạo cần thiết đối với cả các nhóm lao động trong doanh nghiệp FDI tại KCN. Nhóm nhà quản lý, lãnh đạo các đơn

vị cần được đào tạo để nắm bắt được những thay đổi về thị trường, công nghệ để có chiến lược cho doanh nghiệp phù hợp. Nhóm công nhân (lao động phổ thông) là những người trực tiếp tạo ra sản phẩm cho các doanh nghiệp FDI cần được kèm cặp, chỉ bảo tỷ mỉ để tránh những sai sót trong các dây chuyền sản xuất. Một khi những nhóm NNL chủ chốt này trong doanh nghiệp được phát triển, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chắc chắn sẽ được cải thiện.

2.4.3. Các tiêu chí đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Theo khái niệm nêu ở trên thì phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN gồm các nội dung:

Một là, tạo ra sự thay đổi tổ chức (phát triển tổ chức) bằng việc hoàn thiện văn hóa, cơ cấu tổ chức, quy trình lao động, sứ mệnh, các chính sách, năng lực quản lý, chiến lược và sự lãnh đạo. Do đó, cần phải xem xét các tiêu chí về văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, năng lực quản lý và lãnh đạo của doanh nghiệp, tính thích ứng của nhân viên...

Hai là, tạo ra sự phát triển của cá nhân và phát triển sự nghiệp. Phát triển cá nhân và sự nghiệp tại doanh nghiệp FDI trong KCN được thực hiện thông qua đào tạo, kế hoạch nguồn nhân lực, chế độ đãi ngộ, đánh giá kết quả công việc và các lộ trình phát triển sự nghiệp. Phát triển con người tạo ra sự thay đổi về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh. Số lượng nhân lực phản ánh quy mô nhân lực và phải được xem xét đồng thời với cơ cấu và chất lượng nhân lực. Cơ cấu nhân lực là tổng thể các thành phần, bộ phận quan hệ hữu cơ, phản ánh tỷ trọng nhân lực theo từng tiêu thức nghiên cứu trong nguồn lực của doanh nghiệp như cơ cấu nhân lực theo độ tuổi, cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo, cơ cấu nhân lực theo lĩnh vực hoạt động... Số lượng, cơ cấu nhân lực phải phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân lực: thông qua các hoạt động nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực cho người lao động. Nói cách khác, đó chính là đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức chính trị, xã hội... cho người lao động, nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Phát triển con người góp phần cải thiện hiệu quả làm việc của nhân lực. Năng suất lao động là yếu tố hàng đầu thể hiện hiệu quả làm việc của người lao động. Các hoạt động học tập, đào tạo, phát triển giúp nâng cao năng lực của nhân lực chỉ thực sự đạt kết quả khi qua đó nhân lực nâng cao được năng suất và hiệu quả công việc. Đây cũng là yếu tố quyết định đến việc thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh, tăng trưởng và phát triển trong cả ngắn hạn và dài hạn. Hiệu quả làm việc

còn gắn với việc cải thiện thu nhập và đời sống cho người lao động, giúp họ có cuộc sống tốt hơn.

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

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

Thứ nhất, nhóm chỉ tiêu đánh giá về sự **phát triển tổ chức**

- *Các tiêu chí về văn hóa doanh nghiệp*: Mức độ nhận biết của các thành viên về phương hướng lâu dài, còn gọi là sứ mệnh của tổ chức, bao gồm các yếu tố: (i) định hướng chiến lược; (ii) mục tiêu công việc; và (iii) tầm nhìn. Tính nhất quán trong quy trình và hệ thống thực thi của doanh nghiệp; mức độ cam kết của nhân viên với các mục tiêu và định hướng đã đặt ra.

- *Các tiêu chí đánh giá cơ cấu tổ chức và quy trình công việc của DN FDI trong KCN*: tính tiêu chuẩn hóa, sự tập trung hóa quyền lực, tính phức tạp của tổ chức.

Thứ hai, nhóm chỉ tiêu đánh giá **phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp**

- *Các tiêu chí về tuyển dụng, đào tạo*: Số hồ sơ ứng tuyển, tỷ lệ tuyển chọn trong tuyển dụng, số lao động nghỉ việc sau tuyển dụng; số lượng và tỷ lệ nhân lực được đào tạo...

- *Các tiêu chí về sự thay đổi về số lượng, cơ cấu lao động*: Tỷ trọng nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học trở lên qua các năm; Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn kỹ thuật qua các năm phản ánh chất lượng nhân lực cũng như kết quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý theo trình độ qua các năm. Đội ngũ cán bộ quản lý phải được nâng cao trình độ chuyên môn theo lĩnh vực quản lý để nâng cao năng lực quản lý, khả năng xác định và giải quyết vấn đề phức tạp.

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

- *Chỉ tiêu đánh giá thông tin công việc, lộ trình phát triển sự nghiệp*: Tính cập nhật, minh bạch của thông tin công việc, lộ trình phát triển sự nghiệp được công bố công khai, rõ ràng và đầy đủ...

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

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

2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN rất đa dạng và mang đặc thù của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động trên một lãnh thổ quốc gia khác. Tuy nhiên, tựu chung lại có thể chia các nhân tố tác động đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN thành hai nhóm: nhóm các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và nhóm các yếu tố thuộc môi trường vi mô.

2.5.1. Các nhân tố môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Đối với phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp FDI, các nhân tố chủ yếu là môi trường quốc tế, môi trường kinh tế của địa phương, pháp luật về lao động và thị trường lao động, khoa học công nghệ và các yếu tố văn hoá, xã hội của quốc gia và địa phương.

(i) Môi trường quốc tế

Trong xu thế toàn cầu hóa và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 sự dịch chuyển xuyên biên giới của luồng vốn FDI trong đó có thu hút đầu tư vào phát triển KCN. Các KCN có khả năng thu hút được các dự án thâm dụng vốn và công nghệ hay không phụ thuộc vào các lợi thế so sánh của chính KCN về giá thuê đất, cơ sở hạ tầng và số lượng, chất lượng NNL, trong đó chất lượng NNL được coi là một trong những lợi thế quan trọng nhất. Chất lượng NNL trở thành nhân tố có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc sử dụng các lợi thế động như kỹ thuật công nghệ, năng lực tổ chức quản lý, khả năng khai thác thị trường và phát triển sản phẩm... tại các doanh nghiệp FDI trong KCN.

Trong nền kinh tế toàn cầu, với tốc độ phát triển nhanh chóng về khoa học công nghệ, ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng, năng lực sáng tạo của người lao động, đòi hỏi phải nâng cao cả trình độ ngoại ngữ, hiểu biết về văn hóa và phong tục tập quán của nhiều quốc gia trên thế giới vì môi trường làm việc của người lao động là môi trường đa văn hóa.

(ii) Môi trường kinh tế của địa phương bao gồm các yếu tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, dân số,... có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu nhân lực cả về chất lượng và số lượng, tác động đến thu nhập, đời sống của người lao động. Điều này sẽ tạo cơ hội hoặc áp lực cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Địa phương có kinh tế - xã hội cao tạo sức hút nhân lực vào làm việc trong các KCN. Địa phương có tốc độ phát triển kinh tế - xã hội cao sẽ tăng cầu về lao động

được đào tạo và do đó có thể thu hút được NNL ở các khu vực lân cận về tìm việc. Khi đó, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội để tìm kiếm nhân lực phù hợp nhất với nhu cầu tuyển dụng, chất lượng NNL của doanh nghiệp được cải thiện.

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

Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN, các chính sách về thu hút đầu tư phát triển KCN và quy hoạch KCN dựa trên quy định chung của nhà nước đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến doanh nghiệp và chính sách đối với NNL trong doanh nghiệp. Các chính sách thu hút đầu tư đảm bảo môi trường kinh doanh thuận lợi thông qua chính sách phát triển cơ sở hạ tầng, chính sách phát triển NNL, chính sách phát triển khoa học công nghệ,... Các chính sách này tạo điều kiện thuận lợi nhất cho các nhà đầu tư về mặt bằng sản xuất kinh doanh, thủ tục hành chính, các ưu đãi về thuế quan, xuất nhập khẩu,... Chính sách được thực hiện càng tốt, chất lượng thu hút đầu tư vào KCN càng được nâng cao, theo đó, các KCN có cơ hội được lựa chọn những doanh nghiệp lớn, sử dụng công nghệ cao, phát thải ít ra môi trường. Các doanh nghiệp sử dụng công nghệ cao sẽ đòi hỏi lực lượng lao động có kỹ năng và trình độ cao hơn, buộc các doanh nghiệp phải lựa chọn kỹ hơn trong quá trình tuyển dụng. Mặt khác, các doanh nghiệp sử dụng công nghệ cao sẽ dẫn đến các mức năng suất lao động cao hơn. Điều này tạo điều kiện cho người lao động có mức thu nhập cao hơn và tạo lực hút lao động có trình độ cao ở khắp nơi về làm việc trong các KCN.

(iii) *Giáo dục và đào tạo*: Giáo dục và đào tạo là những nhân tố cơ bản nhất tạo nên chất lượng NNL, đồng thời chất lượng NNL cũng trở thành mục tiêu hàng đầu của giáo dục và đào tạo. Giáo dục cơ bản mang lại cho mỗi cá nhân một cơ sở cho sự phát triển tiềm năng của họ, là nền tảng cho khả năng có việc làm. Đào tạo ban đầu cung cấp các kỹ năng làm việc cốt lõi, kiến thức chung, năng lực chuyên môn và nền tảng công nghệ tạo thuận lợi cho quá trình chuyển đổi từ học tập sang làm việc. Học tập

suốt đời duy trì kỹ năng và năng lực cá nhân trong công việc, công nghệ và những thay đổi trong yêu cầu về kỹ năng. Đối với phát triển NNL, giáo dục và đào tạo góp phần giúp người lao động có tri thức, trình độ chuyên môn, trình độ tư duy đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội; phát triển và hoàn thiện nhân cách, đạo đức nghề nghiệp, nâng cao thể chất đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước và giúp người lao động có được phương pháp làm việc khoa học và khả năng thích ứng nhanh với biến đổi của môi trường làm việc trong nước và quốc tế.

Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN, chất lượng của hệ thống giáo dục đào tạo ảnh hưởng đến cơ hội lựa chọn NNL có chất lượng phù hợp vào làm việc trong các doanh nghiệp. Là một nhân tố quan trọng quyết định trình độ công nghệ áp dụng, tốc độ phát triển và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chất lượng của hệ thống giáo dục - đào tạo quốc dân ảnh hưởng đến chất lượng NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN trên cả 2 phương diện: (i) Mở rộng quy mô nhân lực có chuyên môn cung cấp cho các doanh nghiệp KCN. Hệ thống giáo dục - đào tạo càng phát triển, quy mô đào tạo của các cơ sở đào tạo càng gia tăng, quy mô nhân lực có chuyên môn kỹ thuật ngày càng lớn tạo ra khả năng đáp ứng cao hơn các yêu cầu phát triển NNL cho các doanh nghiệp FDI trong KCN; (ii) Nâng cao chất lượng NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN, theo chiều sâu. Điều này thể hiện ở chỗ giáo dục - đào tạo càng phát triển thì nhân lực có chuyên môn kỹ thuật càng có khả năng đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp FDI trong KCN. Trong bối cảnh khoa học - công nghệ ngày càng phát triển, áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay thì nhu cầu về NNL có chuyên môn kỹ thuật, có khả năng tiếp thu và làm chủ được công nghệ sản xuất hiện đại là rất lớn. Do đó, muốn nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu phát triển của các doanh nghiệp FDI trong KCN thì cần phải nâng cao chất lượng của giáo dục - đào tạo. Đây là vấn đề bức xúc đang đặt ra đối với sự phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN ở nước ta hiện nay

(iii) *Trình độ phát triển khoa học - công nghệ*: Khoa học và công nghệ đã trực tiếp tác động nâng cao năng suất lao động, giảm nhẹ cường độ lao động, giảm chi phí, giá thành sản xuất, giảm rõ rệt tỷ lệ tiêu hao vật chất, tăng tỷ lệ chất xám trong cấu tạo sản phẩm,... Nhiều sản phẩm mới ra đời phong phú, đa dạng, đa năng, mẫu mã đẹp, kích thước nhỏ nhẹ hơn. Chu kỳ sản xuất cũng được rút ngắn đáng kể. Sự phát triển của khoa học công nghệ cần phải có một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định để ứng dụng và triển khai, áp dụng vào thực tế.

(iv) *Các yếu tố văn hoá, xã hội của quốc gia và địa phương* có tác động lớn đến tâm lý, hành vi, phong cách, lối sống và sự thay đổi trong cách nhìn nhận về các giá trị của người lao động. Và như vậy, nó ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách phát

triển NNL nhằm phát huy cao độ những yếu tố tích cực, đồng thời khắc phục những mặt tiêu cực trong tác phong lao động của NNL tại các doanh nghiệp trong KCN.

2.5.2. Các nhân tố môi trường vi mô

Nghiên cứu của Herzberg và cộng sự (1957), tổng quan lý thuyết của 16 nghiên cứu cho thấy sáu yếu tố hàng đầu giúp phát triển NNL trong doanh nghiệp là điều kiện đảm bảo an toàn công việc, sự thú vị của công việc, cơ hội thăng tiến, được tôn trọng, mối quan hệ, quản lý và đãi ngộ.

Nghiên cứu của Rosemary Hill and Jim Stewart (2000) xem xét các yếu tố tác động đến phát triển NNL trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ. Đó là: chiến lược; tăng trưởng; sự đổi mới; liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh; các quan điểm của chủ doanh nghiệp; văn hoá; yếu tố ngành; công nghệ; sự khó khăn tuyển dụng; đào tạo; những sáng kiến thay đổi; sự mong đợi; sự giúp đỡ từ bên ngoài; tính hợp lý của đào tạo.

Nghiên cứu của Chew và cộng sự (2005) (Trích dẫn bởi Nguyễn Phan Thu Hằng, 2017) được thực hiện vào năm 2005 tại Australia. Nghiên cứu với 9 doanh nghiệp lớn đến từ các lĩnh vực khác nhau bao gồm sản xuất, kỹ thuật, công nghệ cao, chăm sóc y tế, giáo dục với kích thước mẫu là 456. Đối tượng khảo sát là các nhân viên chủ chốt của các công ty đã chỉ ra có 8 yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm: (1) hành vi lãnh đạo; (2) mối quan hệ nhóm làm việc; (3) văn hóa công ty; (4) môi trường làm việc; (5) tuyển chọn nhân sự; (6) chế độ thù lao và đãi ngộ; (7) cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp; và (8) bố trí công việc.

Theo kết quả tổng hợp của Po Hu (2007), Mô hình phát triển nguồn nhân lực chiến lược gồm 5 thành phần đó là: Phát triển cá nhân, Đào tạo và phát triển, Phát triển tổ chức, Quản lý kết quả thực hiện công việc và Phát triển lãnh đạo

Nghiên cứu của Henrietta Lake (2008) đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL gồm: nhóm nhân tố quản lý doanh nghiệp: chính sách; tuyển dụng; đào tạo; quản lý hiệu quả công việc và quản lý thông tin kịp thời. Và nhóm nhân tố môi trường làm việc doanh nghiệp: nơi làm việc, đặc điểm công việc, vị trí nhà máy và nguồn nguyên liệu.

Theo Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005) khi nghiên cứu về biến động NNL trong ngành chế biến gỗ gia dụng tại thành phố Hồ Chí Minh cho thấy có 5 nguyên nhân thay đổi nơi làm việc của người lao động gồm: (1) thu nhập, (2) đánh giá khen thưởng và phúc lợi, (3) chuyên môn, (4) cơ sở vật chất và điều kiện làm việc, (5) mối quan hệ giữa con người.

Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và cộng sự (2012) đã phát hiện ra 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: cơ hội thăng tiến; chính sách khen thưởng và phúc lợi; quan hệ với lãnh đạo; điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn NNL cho đơn vị mình.

Nghiên cứu của Nguyễn Thành Vũ (2015), trong “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các DN may tỉnh Tiền Giang*” đã xác định các yếu tố bên trong là: tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường làm việc và quan hệ lao động; lương thưởng và phúc lợi.

Nghiên cứu của Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), trong “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*” đã xác định bốn yếu tố là chính sách sử dụng, chính sách đào tạo, điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ có tác động cả trực tiếp và gián tiếp đến phát triển NNL chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu Việt Nam.

Trên cơ sở xác định nội dung của phát triển NNL thống nhất với mô hình của Mc Lagan (1989), Swan (1995), Gilley (2002) bao gồm các nội dung về phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức và quản trị hiệu suất kết hợp với các đặc điểm đặc thù của doanh nghiệp FDI trong KCN đồng thời kế thừa các kết quả nghiên cứu đi trước, tác giả luận án đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm: (i) Chính sách của chủ đầu tư; (ii) Quan hệ lao động; (iii) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc; (iv) Môi trường làm việc; (v) Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; (vi) Chế độ đãi ngộ.

(i) Chính sách của chủ đầu tư

Các doanh nghiệp FDI là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và sử dụng nguồn vốn này là chủ yếu trong các hoạt động kinh doanh của mình. Các doanh nghiệp FDI chủ yếu được thành lập theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn, thuộc một phần sở hữu nước ngoài (doanh nghiệp liên doanh) hoặc toàn bộ sở hữu nước ngoài (doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài). Các doanh nghiệp này do nhà đầu tư nước ngoài (các công ty mẹ) trực tiếp điều hành và quản lý nên thường có mức độ chuyên nghiệp, trách nhiệm cao và sử dụng hiệu quả các nguồn lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Do đó các quyết định, chính sách của chủ đầu tư (công ty mẹ) có ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh cũng như vấn đề phát triển NNL tại doanh nghiệp. Đối với phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN, các chủ đầu tư nước ngoài thường quy định các khung chính sách trong việc phát triển tổ chức

thông qua các quy định chung về văn hoá doanh nghiệp, cơ cấu bộ máy và quy trình sản xuất; khung chính sách trong phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp của người lao động tạo cơ sở nền tảng cho các doanh nghiệp FDI trong KCN phát triển NNL của mình đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh phù hợp với đặc điểm địa phương nơi đặt các cơ sở sản xuất kinh doanh.

(ii) Quan hệ lao động

Trong doanh nghiệp FDI quan hệ lao động bao gồm năng lực của cấp trên, sự thân thiện, sự quan tâm, sự bảo vệ khi cần thiết, sự ghi nhận đóng góp của nhân viên, sự đối xử công bằng với cấp dưới, sự tự do thực hiện công việc của nhân viên và thái độ quản lý của cán bộ quản lý đối với nhân viên. Ngoài mối quan hệ với cấp trên, các chuyên gia còn cho rằng nhân viên cần có sự hỗ trợ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái khi làm việc với đồng nghiệp, đồng thời nhân viên phải thấy đồng nghiệp tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất.

Quan hệ lao động có vai trò quan trọng trong phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN, nó góp phần đạt được sự hài hòa, ổn định và tiến bộ, nhằm đảm bảo lợi ích người lao động, lợi ích nhà đầu tư góp phần thúc đẩy phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức. Ổn định trong quan hệ lao động góp phần làm việc làm, thu nhập, thời gian làm việc của người lao động ổn định; không có biến động đáng kể về sản xuất, kinh doanh, hợp đồng đặt hàng, số lượng, cơ cấu công nhân của doanh nghiệp từ đó duy trì trạng thái cân bằng về lợi ích, giảm thiểu mâu thuẫn phát sinh, không có xung đột lớn về lợi ích tạo ra một quan hệ mới lành mạnh hơn, đưa doanh nghiệp phát triển, không ngừng nâng cao thu nhập đời sống cho người lao động.

(iii) Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc

Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN, phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc có vai trò quan trọng đối với cả cá nhân và tổ chức.

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành để xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó là một cách thành công. Phân tích công việc giúp các doanh nghiệp FDI trong KCN: (i) Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng tiến cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc; (ii) Định hướng cho quá trình tuyển dụng, bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo; (iii) Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo - Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết

kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc; (iv) Các tiêu chuẩn để đánh giá thực hiện công việc giúp nhà quản trị có cơ sở đánh giá công bằng. Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng; (v) Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn; (v) Xác định rõ các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó; Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ. Sản phẩm của phân tích công việc là xây dựng Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc có vai trò giúp cho NLD có cơ hội xem xét lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc, để từ đó rút ra kinh nghiệm cần thiết phải có để cải thiện kết quả làm việc. Đánh giá thực hiện công việc đối với NLD tại doanh nghiệp FDI trong KCN là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp ngày càng hoạt động tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc còn giúp cung cấp các thông tin cơ bản để dựa vào đó, những người lãnh đạo trong doanh nghiệp mới có thể đưa ra quyết định về nhân sự như thưởng, phạt, vấn đề thăng tiến của nhân viên. Ngoài ra, việc này còn giúp cho các cán bộ nhân sự và nhân viên xây dựng được kế hoạch điều chỉnh những sai sót trong thực hiện công việc theo từng vị trí nhân viên.

(iv) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, thể lực, sau đó ảnh hưởng đến năng lực tư duy và khả năng sáng tạo của người lao động là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút nguồn nhân lực cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Môi trường làm việc càng tốt sẽ tạo điều kiện cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp và thực hiện tốt công việc ở doanh nghiệp, do đó mà nó ảnh hưởng đến phát triển NNL trong doanh nghiệp. Hơn nữa, một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện là cơ hội rất tốt để nhân viên khẳng định và phát triển tối đa năng lực làm việc, học tập nâng cao trình độ của mình phục vụ thiết thực cho các yêu cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, nó là nhu cầu không thể thiếu trong phát triển NNL tại doanh nghiệp và nhiều lúc còn có ý nghĩa động viên mạnh hơn cả các chế độ đãi ngộ về vật chất.

(v) Chính sách sử dụng nguồn nhân lực

Chính sách sử dụng NNL nhấn mạnh đến khía cạnh dùng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực và cống hiến của mỗi người lao động một cách công

bằng, công khai, kịp thời. Chính sách sử dụng hợp lý sẽ tạo ra sự khích lệ đối với người lao động, từ đó sẽ mang lại mức sinh lợi cao cho hoạt động phát triển NNL nói chung.

Để có thể bố trí, phân công hợp lý NNL đòi hỏi các nhà quản trị phải hiểu rất rõ về năng lực làm việc, tâm sinh lý lao động, nhu cầu thăng tiến của nhân viên phải dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh. Sử dụng các phương pháp khoa học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc để xây dựng từng chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động của các doanh nghiệp FDI trong KCN.

(vi) Chế độ đãi ngộ

Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi để duy trì và nâng cao nguồn nhân lực doanh nghiệp; bởi lẽ, nó nhằm giải quyết mối liên hệ biện chứng giữa vật chất và ý thức. Hơn nữa, nhu cầu đời sống vật chất và tinh thần của con người luôn diễn ra theo chiều hướng ngày càng được nâng cao là một thực tiễn khách quan; chính vì vậy, việc luôn luôn hoàn thiện chế độ khuyến khích vật chất tinh thần đối với người lao động trong doanh nghiệp là vấn đề nóng bỏng và cấp thiết. Do đó, các nhà quản trị cần phải biết xây dựng và thực hiện đồng bộ các chính sách hướng đến động viên, khích lệ cán bộ nhân viên làm việc hiệu quả, duy trì phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Cụ thể là thiết lập và áp dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, hoàn thiện môi trường, điều kiện làm việc, thực hiện các chế độ về y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

2.6. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp và bài học cho các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

2.6.1. Kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới

2.6.1.1 Kinh nghiệm của Thái Lan

Là một trong những nước có nền kinh tế phát triển trong khu vực Đông Nam Á, Thái Lan đã xây dựng nhiều KCN để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài.

(i) Về phát triển tổ chức: Các doanh nghiệp FDI trong KCN của Thái Lan luôn chú trọng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp coi đây là yếu tố quyết định sự thành công của các doanh nghiệp. Môi trường làm việc, các chính sách quản lý và sự lãnh đạo trong doanh nghiệp của Thái Lan luôn chú ý hướng tới nhằm phát huy tối đa sự chủ động, sáng tạo, năng lực NNL, tạo điều kiện thuận lợi để NNL thích ứng nhanh với KHCV và với điều kiện môi trường công việc luôn thay đổi.

(ii) *Về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp*: để phát triển NNL đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, các doanh nghiệp FDI trong KCN thường dành một nguồn quỹ nhất định phục vụ công tác đào tạo nâng cao chất lượng NNL. Các doanh nghiệp FDI thường đặt hàng với các cơ sở đào tạo về yêu cầu về trình độ, kỹ năng kỹ năng cơ bản và kỹ năng chuyên ngành. Kỹ năng cơ bản giúp NNL có khả năng xử lý tốt các tình huống trong cuộc sống; kỹ năng chuyên ngành giúp người lao động thực hiện tốt các thao tác nghề nghiệp trong các doanh nghiệp theo yêu cầu của dây chuyền sản xuất.

Bên cạnh phối hợp với các cơ sở đào tạo về nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp FDI trong các KCN của Thái Lan còn áp dụng mô hình đào tạo lao động gắn với sản xuất trực tiếp trong các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp lập các phân xưởng mô phỏng đào tạo các nhân lực phù hợp với yêu cầu sản xuất.

2.6.1.2. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Là một trong những cường quốc phát triển kinh tế rất nhanh và mạnh, Trung Quốc còn chú trọng phát triển nhiều đặc khu kinh tế lớn, khu công nghiệp, khu chế xuất thu hút đầu tư nước ngoài lớn hàng đầu trên thế giới. Tính đến năm 2018, Trung Quốc đã có hơn 7000 KCN, trong đó hơn 180 KCN thuộc sự quản lý của Chính phủ, 1100 KCN thuộc chính quyền địa phương, 5700 KCN thuộc chính quyền thành phố, quận, thị trấn và các cơ sở ngành. Việc phát triển nhanh chóng các KCN đã thu hút được lượng vốn đầu tư rất ngoài vào Trung Quốc. Theo báo cáo Đầu tư thế giới năm 2018 (UNCTAD), Trung Quốc là quốc gia nhận vốn đầu tư nước ngoài lớn thứ 2 thế giới sau Hoa Kỳ với tổng số vốn tổng số vốn 136 tỉ USD với hơn 35.652 doanh nghiệp nước ngoài được thành lập và đang hoạt động tại quốc gia này. Nhờ sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp FDI với đa dạng các ngành nghề đã thu hút một lực lượng lao động lớn, có trình độ cao ở khắp nơi trong nước và quốc tế về làm việc tại các KCN. Để đáp ứng nhu cầu nhân lực ngày càng lớn cho các doanh nghiệp FDI, vấn đề phát triển NNL tại các doanh nghiệp ở đây luôn được chú trọng, cụ thể:

(i) *Về phát triển tổ chức*: Các doanh nghiệp FDI trong các KCN của Trung Quốc luôn chú trọng phát triển văn hóa tổ chức, xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu phát triển; xây dựng triết lý kinh doanh. Tổ chức bộ máy được sắp xếp tinh gọn, hiệu quả; môi trường làm việc của lao động nhìn chung được đảm bảo tạo điều kiện cho người lao động gắn bó và làm việc lâu dài với doanh nghiệp.

(ii) *Về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp*: các doanh nghiệp FDI trong KCN ở Trung Quốc luôn chú trọng tới công tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực. Việc tuyển dụng của các doanh nghiệp FDI trong KCN được thực hiện theo chế độ hợp đồng lao động. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp tập trung đẩy mạnh công

tác đào tạo nâng cao chất lượng NNL cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp ở đây đã cùng phối kết hợp thành lập Trung tâm phát triển kỹ năng cho người lao động tại KCN phục vụ nhu cầu NNL đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp như: Viện công nghệ dạy nghề; Trường Kỹ thuật công nghiệp. Chương trình đào tạo được giảng dạy bởi những người đủ trình độ chuyên môn kỹ thuật, có kỹ năng nghề nghiệp và dày dặn kinh nghiệm và các chuyên gia trong các lĩnh vực ngành nghề tại KCN. Nội dung chương trình đào tạo thường xuyên được thay đổi, cập nhật phù hợp với đặc điểm ngành nghề doanh nghiệp và bối cảnh kinh tế chung. Do đó, NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN ở đây thường xuyên được nâng cao tay nghề, kỹ năng và rèn luyện phẩm chất lao động. Hơn nữa, các doanh nghiệp FDI trong KCN còn chú trọng phát triển các ngành nghề hoạt động sản xuất chuyên sâu phù hợp với trình độ kỹ năng của người lao động góp phần tận dụng thế mạnh của người lao động nhằm tăng năng suất lao động. Bên cạnh đó, người lao động trong các doanh nghiệp FDI ở đây còn được ưu đãi về nhà ở, ưu tiên mua cổ phiếu, được cử đi học tập và tu nghiệp ở nước ngoài. Đối với NNL tại các KCN, chính sách hỗ trợ nhà ở và an sinh xã hội được các doanh nghiệp FDI trong KCN đặc biệt quan tâm. Tại Thâm Quyển và Tô Châu, Thượng Hải các doanh nghiệp đều xây dựng các khu nhà ở cho NLĐ yên tâm làm việc và xây dựng các khu chức năng phục vụ đời sống sinh hoạt, tinh thần cho người lao động trong các KCN. Qua đó, góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLĐ để họ yên tâm lao động, sẵn sàng cống hiến và gắn bó với tổ chức.

2.6.1.3. Kinh nghiệm của Singapore

Singapore là một quốc đảo nhỏ ở khu vực Đông Nam Á, tuy nhiên với các chính sách phát triển đúng đắn của mình quốc gia này đã nhanh chóng trở thành một quốc gia có GDP và tốc độ tăng trưởng cao. Trong cơ cấu kinh tế, khu vực công nghiệp chiếm 24,8% giá trị GDP. Để tập trung phát triển ngành sản xuất công nghiệp, Singapore xây dựng 12 KCN lớn, trong đó lớn nhất là KCN Jurong. Để phát triển các KCN, song song với các chính sách phát triển công nghệ, thu hút đầu tư chính phủ Singapore và các doanh nghiệp đã áp dụng nhiều biện pháp khác nhau nhằm phát triển NNL đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp FDI trong các KCN nói riêng. Cụ thể là:

(i) *Về phát triển tổ chức*: Các doanh nghiệp FDI trong KCN tại Singapore luôn chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp; Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và thuận tiện cho người lao động làm việc với hệ thống cơ sở hạ tầng, văn phòng hiện đại, hệ thống truyền thông tốc độ cao rất thuận lợi cho thông tin liên lạc như tele-conference, hội họp... Đồng thời các doanh nghiệp ở đây cũng được tổ chức linh hoạt đáp ứng những yêu cầu thay đổi nhanh chóng của thị trường.

(ii) *Về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp:* Các doanh nghiệp FDI trong KCN luôn chú trọng công tác đào tạo và dạy nghề cho người lao động. Các doanh nghiệp FDI trong các KCN đã dành một khoản tài trợ dành cho hoạt động đào tạo lại NNL đáp ứng yêu cầu đổi mới và sáng tạo của doanh nghiệp trong sản xuất; đồng thời các doanh nghiệp cũng thành lập quỹ phát triển kỹ năng, nhằm cung cấp nguồn tài chính cho việc đào tạo mới, đào tạo lại lực lượng lao động. Hiện nay ở Singapore tất cả các doanh nghiệp đều ký cam kết hỗ trợ phát triển quỹ phát triển kỹ năng. Về cơ bản, các chương trình đào tạo nghề được gắn với thực tiễn phát triển của các doanh nghiệp FDI theo hướng đào tạo nâng cao kỹ năng, tiếp cận với những thành tựu mới nhất về khoa học công nghệ và định hướng nghề nghiệp rõ ràng. Đồng thời các doanh nghiệp cũng luôn chú trọng tăng cường hợp tác với các cơ sở giáo dục, dạy nghề và nâng cao kỹ năng cho công nhân. Việc hợp tác như vậy là cách hiệu quả chuyển giao công nghệ đào tạo cho các cơ sở đào tạo nâng cao chất lượng NNL.

Để đảm bảo NNL chất lượng cao các doanh nghiệp FDI trong KCN ở đây đã có nhiều biện pháp gìn giữ, phát triển, trọng dụng thông qua nhiều ưu đãi về lương thưởng, đãi ngộ và tạo động lực. Về tiền lương, các doanh nghiệp FDI có các chính sách đãi ngộ đặc biệt với NNL chất lượng cao với mức tiền lương tương xứng với chất xám. Chi phí tiền lương trả cho NNL chất lượng cao ở mức cao nhất Châu Á và ngang bằng với các quốc gia giàu có nhất trên thế giới. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp FDI ở đây cũng đã đặc biệt quan tâm đến các vấn đề nhà ở và an sinh xã hội. Các doanh nghiệp luôn quan tâm chú ý đến xây dựng các khu đô thị, nhà ở cho công nhân, lao động đảm bảo sự ổn định lao động cho các doanh nghiệp.

2.6.2. Kinh nghiệm của một số địa phương ở Việt Nam

2.6.2.1. Kinh nghiệm của TP. Hà Nội

Là thủ đô của cả nước, Hà Nội có vai trò là đại diện cho Việt Nam cả về phát triển kinh tế, xã hội và cảnh quan đô thị. Hà Nội được chính phủ phê duyệt thành lập 33 KCN, KCX, khu công nghệ cao với tổng diện tích khoảng 8.000 ha với kỳ vọng đây sẽ là trung tâm, là xương sống của nền kinh tế thủ đô và các khu vực lân cận. Theo đó, đến hết năm 2019 Hà Nội có 9 KCN, KCX đi vào hoạt động với tổng diện tích khoảng 1.300 ha, thu hút 871 dự án đầu tư từ nước ngoài với tổng mức vốn đăng ký là 8300 triệu USD. Tổng số lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp trong KCN khoảng 150.000 lao động, lao động là người nước ngoài là 1.500 lao động. Thu hút nhiều lao động là KCN Bắc Thăng Long (59.032 lao động); KCN Quang Minh (30.717 lao động); KCN Nội Bài (17.697 lao động) do các KCN được thành lập sớm, tỷ lệ lấp đầy cao (trên 90 %) và hoạt động sản xuất kinh doanh đã ổn định.

(i) *Về phát triển tổ chức*: Các doanh nghiệp FDI trong KCN của Hà Nội luôn chú trọng xây dựng mục tiêu, xác định sứ mệnh, tạo sự tin tưởng và kết hợp được mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và cá nhân.

(ii) *Về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp*: Cũng giống như các địa phương trên cả nước, các doanh nghiệp FDI trong KCN của thành phố luôn chú trọng công tác tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao, đào tạo nhân viên tại chỗ và kết hợp với các cơ sở đào tạo nhằm nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp mình. Đồng thời ở nhiều doanh nghiệp lộ trình phát triển sự nghiệp được Ban lãnh đạo xây dựng và triển khai tạo sự tin tưởng và gắn bó của các lao động trong doanh nghiệp.

2.6.2.2. Kinh nghiệm của tỉnh Bắc Ninh

Bắc Ninh là một địa phương có diện tích ở Đồng bằng sông Hồng nhưng trong những năm qua Bắc Ninh đang trở thành một trong những địa phương dẫn đầu cả nước về thu hút nguồn vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào các khu công nghiệp. Hơn 20 năm trước, tại thời điểm tái lập tỉnh (năm 1997), cả tỉnh Bắc Ninh mới chỉ có 04 dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) với tổng số vốn đăng ký là 177,6 triệu USD. Đến năm 2018, toàn tỉnh Bắc Ninh đã thu hút được hơn 1.300 dự án FDI còn hiệu lực với số vốn đăng ký đạt trên 18 tỷ USD, đứng thứ 6/63 tỉnh, thành phố trong cả nước về thu hút FDI. Do đó, vấn đề phát triển NNL phục vụ cho sản xuất kinh doanh luôn được các doanh nghiệp ở đây hết sức quan tâm.

(i) *Về phát triển tổ chức*: Các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Bắc Ninh đã bước đầu quan tâm đến phát triển tổ chức và có những thay đổi về thể chế, cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp thông qua việc tập trung xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn, xác định; tổ chức bộ máy tinh giản, tiết kiệm. Tuyên truyền và phổ biến sứ mệnh, tầm nhìn đến lao động trong doanh nghiệp, gắn mục tiêu phát triển cá nhân với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

(ii) *Về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp*: Các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Bắc Ninh nhìn chung có mức độ chú trọng tới công tác tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực ở mức cao. Các lao động chủ yếu được tiến hành đào tạo tại chỗ với các phương pháp đào tạo phổ biến là phương pháp truyền thống như thuyết trình; nghe nhìn; kèm cặp, chỉ bảo trực tiếp; chỉ dẫn công việc do nhóm trưởng; đào tạo kỹ năng làm theo nhóm. Các hình thức đào tạo liên kết đào tạo với các trường ĐH, CĐ, dạy nghề; cử đi học nước ngoài; tham dự các hội nghị, hội thảo, seminar; đào tạo trực tuyến; đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm bắt đầu được các doanh nghiệp chú trọng phát triển. Ngoài ra các doanh nghiệp ở đây cũng tiến hành đa dạng các biện pháp tuyển dụng lao động như tuyển dụng lao động trực tiếp, tuyển dụng lao động qua các kênh khác như: Hội chợ việc làm, các trường dạy nghề, băng rôn quảng cáo, tờ rơi,

các website tìm việc lớn nhằm đáp ứng đủ lao động cho doanh nghiệp, từ đó từ bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

2.6.3. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp FDI

2.6.3.1. Công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam

Được cấp phép đầu tư vào ngày 25/3/2008, Samsung Electronics chính thức đi vào hoạt động tháng 4/2019 với tổng số vốn đầu tư là 670 triệu USD. Tính đến nay, tổng vốn đầu tư đã đạt 2,5 tỷ USD. Hiện công ty có 2 nhà máy tại Việt Nam là SEV ở Bắc Ninh và SEVT ở Thái Nguyên. Đây chính là 2 nhà máy sản xuất linh kiện và lắp ráp điện thoại lớn nhất, hiện đại nhất của Samsung Electronics trên toàn cầu. Trong giai đoạn từ 2018 - 2022, Samsung đã đóng góp trên 306 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu cho Việt Nam. Trong đó, riêng năm 2022, bất chấp những tác động của đại dịch Covid-19, con số đạt được vẫn lên tới 65 tỷ USD, góp phần quan trọng đưa tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam lần đầu tiên vượt ngưỡng 700 tỷ USD, đạt hơn 732 tỷ USD.

“Tại Samsung, con người luôn được xem là yếu tố quan trọng nhất. Chính vì vậy, chúng tôi luôn dành sự quan tâm đặc biệt cho các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu mỗi nhân viên Samsung không chỉ giỏi về chuyên môn, mà còn có kiến thức văn hóa, xã hội rộng lớn”, ông Han Myoung Sup - Tổng giám đốc Tổ hợp Samsung Electronics Việt Nam nói. Để làm được điều đó, Samsung đã tập trung xây dựng các chương trình đào tạo đa dạng, không chỉ cho nhân viên mới mà còn dành cho toàn bộ đội ngũ nhân viên ở mọi cấp bậc trong suốt quá trình làm việc tại công ty. Cốt lõi của triết lý kinh doanh không thay đổi xuyên suốt hai đời chủ tịch Samsung là “đề cao nhân tài”. “Nhân tài không tự nhiên có được mà là kết quả của quá trình học tập và rèn luyện”, được coi là tôn chỉ và triết lý kinh doanh của công ty. Bởi vậy, có thể nói Samsung là doanh nghiệp đề cao học tập và đào tạo hơn bất cứ một doanh nghiệp nào.

“Đào tạo định hướng đặc biệt” là chương trình đào tạo cơ bản nhất được áp dụng đối với toàn thể nhân viên mới gia nhập Samsung. Mục tiêu của chương trình này là chia sẻ văn hóa, triết lý kinh doanh và giá trị của Samsung, đồng thời gieo vào lòng mỗi thành viên mới những hạt giống đầu tiên để trở thành “con người Samsung”. Bên cạnh đó, để bắt kịp với thời đại toàn cầu hóa, từ lâu Samsung đã đi tiên phong trong việc thực hiện “chính sách chuyên gia địa phương”, đào tạo nên những “người Samsung nằm vùng tại địa phương”. Khi các học viên thực tập ở nước ngoài công ty buộc sử dụng các phương tiện đường bộ như ô tô, tàu, bus để cảm nhận rõ ràng hơn văn hóa nước sở tại. Samsung có một vũ khí bí mật, không gì khác chính là “chính sách chuyên gia địa phương”. Không ai có thể phủ nhận những cống hiến to lớn mà

chính sách này đóng góp cho thời đại toàn cầu hóa. Hơn nữa, không thể bỏ qua những hệ thống đào tạo như chương trình “Samsung MBA” nhằm phát hiện và đào tạo nhân lực cốt lõi thế hệ mới và chương trình “Đào tạo năng lực lãnh đạo” (leadership) với mục đích đào tạo ra thế hệ lãnh đạo kế tiếp cho bộ máy nhân sự.

Samsung còn liên kết với các trường đại học, cao đẳng tại các địa phương có nhà máy để tổ chức các chương trình đào tạo cao đẳng nội bộ giúp nhân viên có cơ hội được tham gia các khóa đào tạo vừa học vừa làm và nhận bằng cao đẳng chính quy... Điều này đã góp phần mang lại cơ hội việc làm và tương lai tốt đẹp hơn cho mỗi nhân viên Samsung. Cùng với việc đầu tư một cách bài bản và toàn diện tại Việt Nam, chiến lược của Samsung là tập trung đào tạo đội ngũ nhân lực kế thừa sẵn sàng cho những tiến bộ công nghệ mới. Đây là bước chuẩn bị “đường dài” cho sự phát triển của Samsung tại Việt Nam.

Năm 2020, Samsung Việt Nam được vinh danh tại Lễ trao giải thưởng “Doanh nghiệp tiêu biểu vì người lao động”. Giải thưởng này có thể nói là một sự ghi nhận những cam kết và nỗ lực không ngừng nghỉ của Samsung Việt Nam trong việc đầu tư vào cơ sở vật chất cùng các chính sách vượt trội nhằm mang lại cho người lao động môi trường làm việc lý tưởng. Samsung đã luôn là một trong những doanh nghiệp chăm lo tốt nhất cho người lao động, với các chế độ phúc lợi vượt trội. Ở nhiều quốc gia, các công ty thường có giờ giấc làm việc là từ 9h sáng cho đến thậm chí là muộn hơn khi nhân viên phải ở lại tăng ca đến khuya. Với quan rằng gia đình là quan trọng thì Samsung muốn nhân viên của mình có nhiều 1 ở bên và chăm sóc gia đình hơn. Vì vậy, công ty đã điều chỉnh lịch làm việc là sáng cho tới 4 giờ chiều.

Năm 2022, Samsung khánh thành Trung tâm R&D mới với quy mô đầu tư khoảng 220 triệu USD, đây là trung tâm R&D lớn nhất của Samsung trong khu vực Đông Nam Á, Samsung mong muốn năng lực nghiên cứu của các kỹ sư Việt Nam sẽ được nâng tầm, không chỉ trong lĩnh vực phát triển sản phẩm mà còn ở các lĩnh vực nghiên cứu đang là xu hướng của thế giới, như trí tuệ nhân tạo (AI), vạn vật kết nối (IoT), dữ liệu lớn (Big Data), mạng 5G... Điều này, sẽ tạo tiền đề để Việt Nam có thể “đi trước đón đầu” với những thay đổi của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

Thông qua chiến lược phát triển NNL của Samsung, có thể rút ra một số kinh nghiệm áp dụng cho các DN FDI đó là: Lãnh đạo cần nhấn mạnh con người luôn được xem là yếu tố quan trọng nhất, đầu tư cho hoạt động đào tạo từ lãnh đạo tới nhân viên, cần có đội ngũ cán bộ chủ chốt am hiểu văn hóa nước sở tại, quan tâm đến đời sống của người lao động giúp nâng cao sự gắn kết của NLD.

2.6.3.2. Công ty Unilever Việt Nam

Nhắc tới doanh nghiệp FDI tại Việt Nam lớn mạnh thì không thể không nói tới công ty TNHH Quốc tế Unilever Việt Nam. Unilever chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm chăm sóc cá nhân, gia dụng và thực phẩm tại hơn 150 quốc gia. Có mặt tại Việt Nam từ năm 1995, Unilever đã đầu tư hơn 300 triệu USD vào Việt Nam với nhà máy hiện đại tại khu công nghiệp Tây Bắc Củ Chi. Unilever Việt Nam có hệ thống phân phối rộng khắp cả nước bao gồm 150 nhà phân phối và 200.000 cửa hàng bán lẻ. Các thương hiệu của hãng như OMO, P/S, Clear, Pond's, Knorr, Lifebuoy, Lipton, ... đã trở thành những sản phẩm quen thuộc trong các gia đình Việt.

Unilever là một trong những công ty áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực mới và hiệu quả. Ban lãnh đạo chiến lược của Unilever do Giám đốc Nhân sự Douglas Baillie dẫn dắt tin chắc rằng sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công và tăng trưởng của doanh nghiệp.

Các chiến dịch quốc tế trên khắp thế giới đã khiến nhân viên Unilever tích cực đưa ra ý kiến và mối quan tâm của họ về công việc và chế độ công ty. Một trong những cách hiệu quả nhất để giảm bớt sự luân chuyển nhân sự là đảm bảo sự động viên được duy trì liên tục & ở mức cao. Điều này thúc đẩy sự hài lòng & gia tăng sự gắn bó của nhân sự với doanh nghiệp. Unilever đã thực hiện các phương pháp đổi mới để đảm bảo động lực làm việc cao của nhân viên, ví dụ điển hình là sự ra đời của thiết bị theo dõi động lực nhân sự mà Unilever Klev phát minh.

Coi con người là nòng cốt cho sự phát triển của doanh nghiệp

Tôn chỉ hoạt động của Unilever “Con người là tài sản quan trọng nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp”. Công ty tập trung rất nhiều vào quyền con người và đảm bảo quyền con người được giám sát tuân thủ nghiêm ngặt theo đúng quy định đặt ra.

Kế hoạch đào tạo nhân sự cấp cao khác biệt

Unilever tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa các phòng ban ở nhiều văn phòng trên thế giới, cùng nhau đề ra các kế hoạch đào tạo nhân sự, nhu cầu và cách nâng cao năng lực của nhân viên cũng như chiến lược tuyển dụng nhân sự cấp cao trong tương lai. Các nhân viên mới trong doanh nghiệp luôn được đầu tư phát triển về cả chuyên môn và kỹ năng. Từng vai trò, nhiệm vụ và trách nhiệm đối với từng công việc, cá nhân, đội nhóm và doanh nghiệp.

Unilever xây dựng chiến lược đào tạo từng giai đoạn, tại Unilever, chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng phát triển trong từng giai đoạn nhất định. Tại Việt Nam, chính sách nhân sự Unilever thông qua xây dựng các chương trình đào tạo nhân lực là: Unilever Future Leaders', League Unilever Future

Leaders Program dành cho các đối tượng sinh viên đã ra trường. Xây dựng chương trình Quản trị tập sự dành cho sinh viên phát triển lên lãnh đạo phục vụ cho Unilever.

Nhân sự của công ty Unilever dù mới hay cũ đều bình đẳng trong cơ hội học hỏi như nhau. Họ có thể được trải nghiệm môi trường làm việc chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam trong thực tế. Cùng với đó, công tác nhân sự cho phép mở rộng cơ hội để nhân viên học lên những vị trí cao hơn là lãnh đạo, trưởng phòng,...

Tích cực quảng bá văn hóa doanh nghiệp

Unilever hướng tới xây dựng hình ảnh một doanh nghiệp lớn mạnh, một tập thể đoàn kết với những giá trị khác biệt. Bí quyết thu hút nhân sự đồng thời mở rộng tệp khách hàng gắn bó. Chính sách nhân sự Unilever thể hiện ở việc thực hiện xây dựng các hoạt động nhóm thể hiện văn hóa lớn mạnh của doanh nghiệp như: tổ chức những nhóm nhân viên đã sinh con, các nhóm nhân viên trẻ chưa có gia đình, nhóm thực tập sinh,... Môi trường văn hóa doanh nghiệp được xây dựng trên cơ sở bình đẳng, tôn trọng quyền lợi của nhân viên,... Điều này giúp hình thành nên một Unilever với văn hóa doanh nghiệp phát triển mạnh, nhân viên gắn kết hình thành tập thể đoàn kết vững mạnh.

Phòng nhân sự là phòng đối tác chiến lược

Unilever xây dựng phòng nhân sự của mình hoàn toàn khác biệt. Tại đây, phòng nhân sự được phát triển thành phòng đối tác chiến lược, là bộ phận quan trọng nhất của toàn bộ hệ thống doanh nghiệp.

Không chỉ xây dựng các kế hoạch đào tạo nhân sự hoặc chế độ phúc lợi, phòng nhân sự chính là nơi gắn kết doanh nghiệp. Phòng nhân sự của công ty Unilever có vai trò tuyển dụng ứng viên cấp cao, cung cấp những nguồn lực chất lượng nhất cho công ty. Công tác của phòng nhân sự giúp triển khai kế hoạch nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của công ty. Nhà lãnh đạo Unilever cho biết, chính sách nhân sự Unilever tập trung vào công tác hình thành đội ngũ nhân sự chất lượng cao, có kiến thức chuyên môn cũng kiến thức sâu rộng trên mọi mặt kinh tế, xã hội.

Chăm sóc nhân sự toàn diện nhất

Việc xây dựng môi trường làm việc cần gắn chặt với các chế độ chăm sóc đời sống công nhân viên. Điều này góp phần giúp công tác tuyển dụng nhân sự của Unilever dễ dàng cũng như có thể giữ chân được những nhân sự ưu tú nhất cho doanh nghiệp. Qua đó, tinh thần làm việc của nhân viên mạnh mẽ hơn, giúp họ thực hiện các chiến lược phát triển của nhân viên một cách tốt nhất.

Unilever xây dựng môi trường làm việc cao cấp với các chính sách lương thưởng cùng chế độ làm việc thân thiện, cởi mở, chuyên nghiệp. Tại doanh nghiệp này, từ lãnh đạo cao cấp tới quản lý đều mang tới những cơ hội rộng lớn cho nhân viên thăng tiến cao hơn. Bên cạnh mức lương thỏa thuận, chính sách nhân sự Unilever rất

thoả đáng như: đi công tác đều được hưởng chế độ trợ cấp cùng nhiều chế độ đãi ngộ rất hấp dẫn khác.

Với sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhân viên với nhau, giữa cấp trên và cấp dưới, Unilever luôn tạo ra sợi dây gắn kết, đem lại hiệu quả cao nhất trong công việc. Để nhân viên muốn được gắn bó lâu dài với công ty, cấp quản lí, lãnh đạo Unilever luôn tạo ra sự tương tác qua lại để mọi người gần gũi nhau hơn và nhanh chóng quen với môi trường làm việc.

Như vậy, sự thành công trong chiến lược phát triển NNL của Uniliver cũng rất đáng để các DN FDI học hỏi. Có thể rút ra một số bài học trong việc phát triển nhân lực như: Coi con người là nòng cốt cho sự phát triển của doanh nghiệp, quan tâm đến xây dựng văn hóa doanh nghiệp, quan tâm đến sự hài lòng của NLĐ, xây dựng chiến lược đào tạo từng giai đoạn, nhấn mạnh tầm quan trọng của bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp, cải thiện môi trường làm việc.

2.6.4. Những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Thực tiễn kinh nghiệm phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN ở Thái Lan, Trung Quốc, Singapore và một số địa phương ở Việt Nam đã cho thấy một bức tranh khái quát về phát triển NNL cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp FDI trong KCN. Xuất phát từ kinh nghiệm phát triển NNL nói trên, bài học có thể rút ra áp dụng cho phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc như sau:

Một là, các doanh nghiệp FDI trong KCN cần chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển cơ cấu quản lý tinh gọn, hoàn thiện quy trình sản xuất đảm bảo nâng cao hiệu suất và hiệu quả của doanh nghiệp. Bài học từ các nước như Singapore, Trung Quốc cho thấy giá trị to lớn của việc hình thành văn hóa doanh nghiệp, tuyên truyền phổ biến văn hóa doanh nghiệp đến người lao động. Trên cơ sở thấu hiểu văn hóa doanh nghiệp, các thành viên sẽ kết nối với nhau về mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp. Những công việc này được thực hiện tốt sẽ đảm bảo một môi trường bình đẳng, cởi mở và tạo tâm lý an toàn cho người lao động, giúp họ yên tâm công tác và phát triển sự nghiệp của mình, góp phần thúc đẩy sự phát triển cho các doanh nghiệp.

Hai là, các doanh nghiệp FDI cần chủ động phối hợp với Ban quản lí các KCN, hoàn thiện hệ thống thông tin thị trường lao động. Các doanh nghiệp cần cung cấp thông tin về nhu cầu lao động của doanh nghiệp và phổ biến rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng. Những thông tin này bao gồm thông tin về nhu cầu lao động của doanh nghiệp, yêu cầu đối với từng vị trí công việc,. Điều này sẽ giúp cơ chế cung

- cầu trên thị trường lao động có thể hoạt động hiệu quả, giúp người lao động sớm nắm bắt những thông tin về số lượng và chất lượng lao động, cũng như các doanh nghiệp chủ động trong việc tuyển dụng, bổ sung lao động.

Ba là, tăng cường công tác đào tạo, đào tạo từ thực tiễn sản xuất cho người lao động trong các doanh nghiệp FDI thuộc KCN. Thành công trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại nhiều nước châu Á (Singapore, Trung Quốc và Thái Lan) và một số địa phương như Bắc Ninh, Hà Nội phải kể tới việc các doanh nghiệp FDI trong KCN đã áp dụng thành công phương pháp đào tạo tại chỗ với các khóa đào tạo thực hành trên công việc ngay trong doanh nghiệp. Phương pháp đào tạo tại chỗ này đặc biệt hữu hiệu đối với đào tạo NNL cho các KCN. Đồng thời, các doanh nghiệp FDI cũng cần tăng cường mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với các trường đào tạo, kết hợp học với hành. Thông qua liên kết giữa doanh nghiệp với các nhà trường, việc đào tạo và bồi dưỡng người lao động sẽ được đảm bảo hiệu quả, đáp ứng yêu cầu cụ thể về lao động cho các doanh nghiệp.

Bốn là, các doanh nghiệp FDI cần phối hợp với các cơ sở đào tạo nghề trong việc xây dựng chương trình hướng nghiệp và đào tạo nghề cho học sinh phổ thông. Các doanh nghiệp FDI cần kết với Nhà trường trong thực hành. Kinh nghiệm từ các nước có nền giáo dục phát triển như Singapore, Trung Quốc cho thấy công tác phối hợp giữa cơ sở đào tạo và các doanh nghiệp góp phần quan trọng trong việc đảm bảo NNL có chất lượng tại các KCN.

Năm là, thành lập quỹ hỗ trợ đào tạo lao động nhằm cung cấp nguồn tài chính cho việc đào tạo mới, đào tạo lại lực lượng lao động cho các doanh nghiệp. Kinh nghiệm của Singapore chỉ ra các doanh nghiệp trong các KCN kí quỹ chung về đào tạo nhân lực luôn có nguồn lao động đảm bảo đáp ứng các yêu cầu sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp FDI trong KCN.

2.7. Tóm tắt chương 2

Phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN là một hoạt động phát triển NNL trong các doanh nghiệp tại các KCN nói chung. Trong đó bao gồm các hoạt động có chủ đích của doanh nghiệp nhằm đảm bảo ngày càng nâng cao hơn năng lực nguồn nhân lực và gắn kết nguồn nhân lực với nhau và trung thành với tổ chức.

Trong chương 2 của luận án, tác giả đã trình bày các khái niệm liên quan đến NNL, phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN như khái niệm KCN, doanh nghiệp FDI, đặc điểm của các doanh nghiệp FDI; NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN, tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN. Trong phần này, tác giả cũng đã trình bày nội dung và các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN cùng các chỉ tiêu đánh

giá bao gồm 3 hoạt động chủ yếu là: (1) Đánh giá về phát triển tổ chức; (2) Phát triển cá nhân và (3) Phát triển sự nghiệp. Đây là những cơ sở lý thuyết quan trọng được sử dụng phân tích thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc ở chương tiếp theo của luận án.

Một nội dung quan trọng của chương 2 là thông qua tìm hiểu phân tích kinh nghiệm phát triển NNL tại một số KCN của một số quốc gia trên thế giới như Singapore, Trung Quốc và Thái Lan, cũng như của một số địa phương trong cả nước luận án đã rút ra một số bài học kinh nghiệm về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc như: Phát triển NNL cần gắn bó chặt chẽ với xây dựng văn hóa doanh nghiệp, quy trình sản xuất, nâng cao năng lực quản lý của các cấp lãnh đạo. Đồng thời phải thường xuyên xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển NNL, chú trọng đào tạo bồi dưỡng thường xuyên với các nội dung và hình thức khác nhau nhằm nâng cao trình độ chuyên kỹ thuật, kỹ năng phẩm chất cho nguồn nhân lực, đặc biệt, các doanh nghiệp FDI trong KCN cần bố trí sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực được đào tạo đảm bảo phát triển tối đa tiềm năng của họ. Ngoài ra, để giữ chân nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao gắn bó trung thành với tổ chức thì việc tạo ra cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc là rất quan trọng và cần thiết.

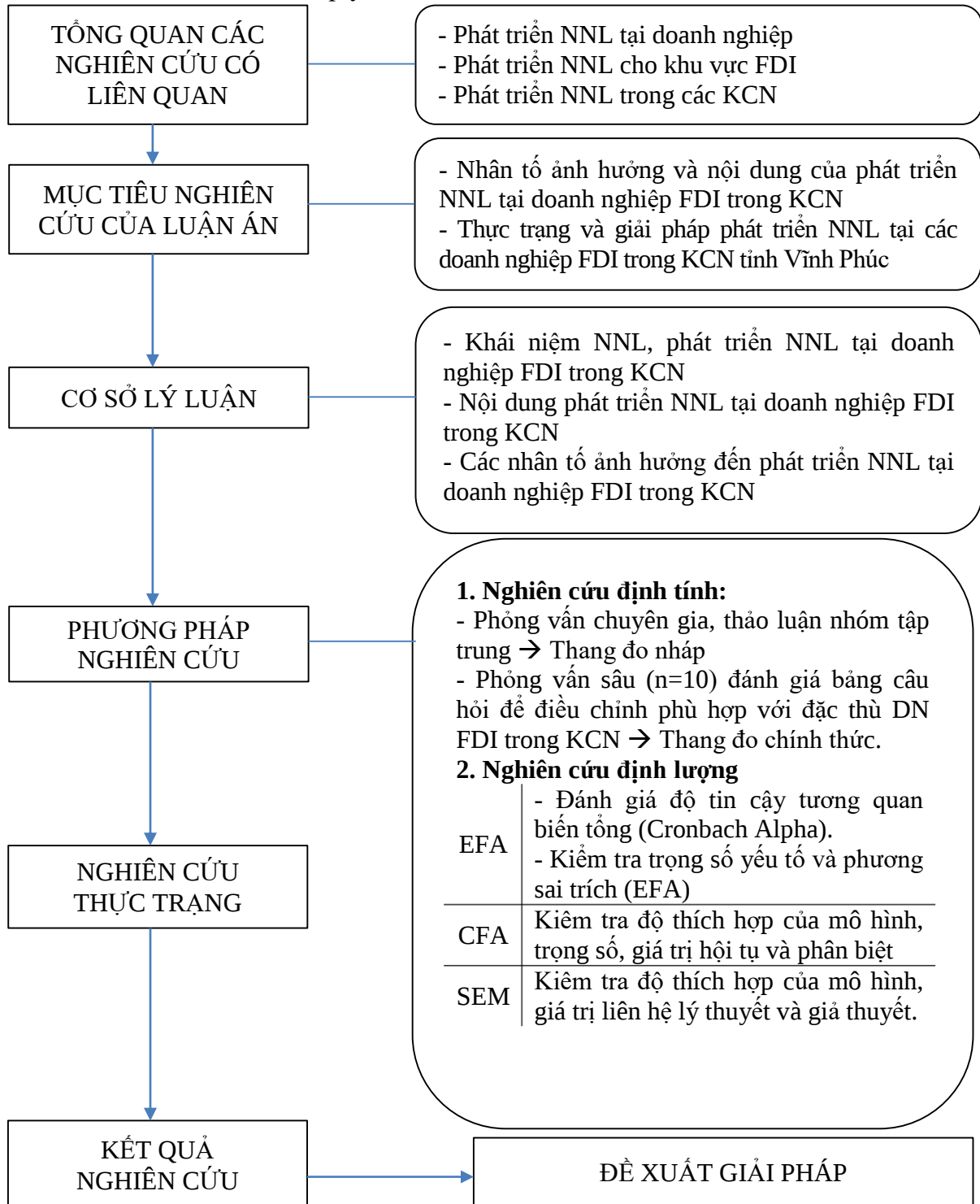
CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình và mô hình đề xuất nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

3.1.1. Quy trình nghiên cứu

Trên cơ sở các vấn đề nghiên cứu đã được xác định, quy trình nghiên cứu của luận án được thực hiện theo quy trình sau:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu của luận án

3.1.2. Mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu

3.1.2.1 Mô hình nghiên cứu

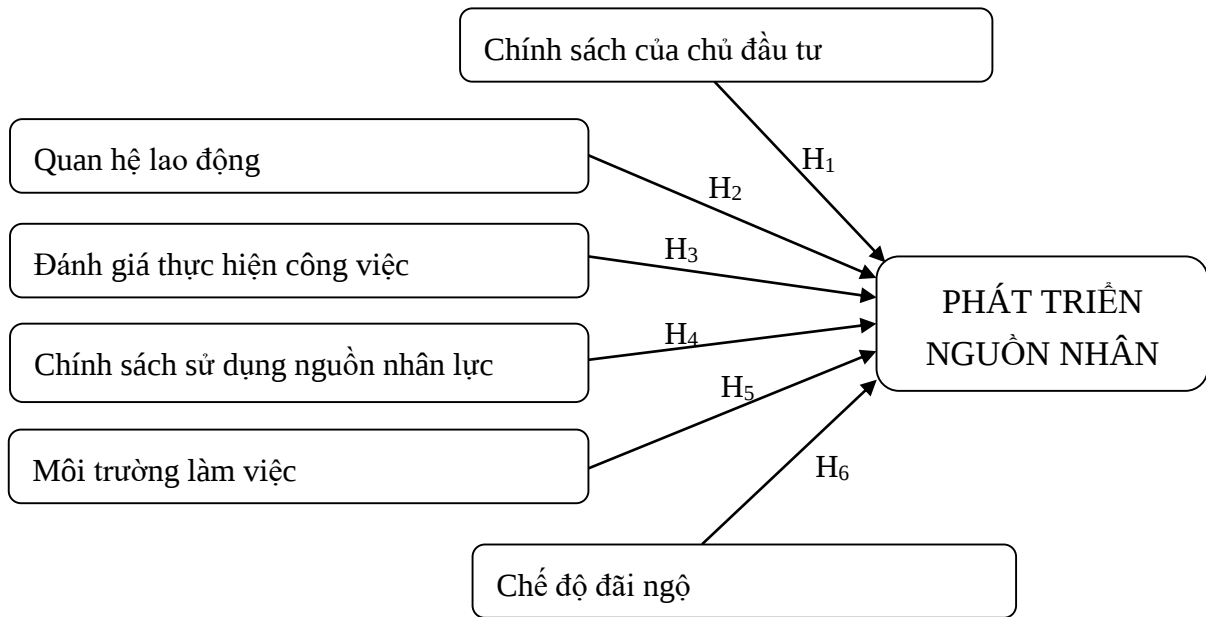
Trên cơ sở hệ thống các lý thuyết nghiên cứu có liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, cùng với những đặc thù về nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp. Luận án có thể tóm tắt các yếu tố có thể ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc theo bảng 3.1 dưới đây.

Bảng 3.1. Tổng hợp tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Thành phần	Tác giả
Chính sách của chủ đầu tư	Yammarino và Bass (1990), Chew và cộng sự (2005)
Quan hệ lao động	Herzberg và cộng sự (1957), Chew và cộng sự (2005), Nguyễn Thành Vũ (2015), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005), Đỗ Phú Trần Trình và các cộng sự (2012, Jerry W. Gilley và cộng sự (2002);
Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc	Herzberg và cộng sự (1957), Po Hu (2007), Nguyễn Thành Vũ (2015), Jerry W. Gilley và cộng sự (2002); Po Hu (2007)
Chính sách sử dụng nguồn nhân lực	Henrietta Lake (2008), Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), Phạm Thanh Hải (2016)
Môi trường làm việc	Herzberg và cộng sự (1957), Chew và cộng sự (2005), Henrietta Lake (2008), Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005), Đỗ Phú Trần Trình và các cộng sự (2012), Nguyễn Thành Vũ (2015), Henrietta Lake (2008); Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005).
Chế độ đãi ngộ	Herzberg và cộng sự (1957), Chew và cộng sự (2005), Nguyễn Thành Vũ (2015), Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2005), M Beer và cộng sự (1984)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ tổng quan nghiên cứu)

Dựa vào những mối quan hệ trong phần cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu trong luận án như sau:



Hình 3.2. Mô hình nghiên cứu của luận án

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

3.1.2.2 Các giả thuyết của luận án

Các yếu tố thuộc môi trường vi mô tác động đến sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc được đề xuất thông qua nghiên cứu lý thuyết kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách thảo luận nhóm, luận án đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc là: Chính sách của chủ đầu tư; Quan hệ lao động; Phân tích và đánh giá thực hiện công việc; Môi trường làm việc; Chính sách sử dụng nguồn nhân lực và chế độ đãi ngộ.

Thứ nhất, mối liên hệ giữa chính sách của chủ đầu tư và phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN

Trong doanh nghiệp FDI, chính sách của các chủ đầu tư (công ty mẹ) thường có tác động quan trọng đến việc phát triển NNL tại doanh nghiệp mình. Chính sách của chủ đầu tư về nhân lực của chủ đầu tư tạo bộ khung cho sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN. Các chính sách của chủ đầu tư về lao động phù hợp với chính sách của địa phương, của thị trường lao động thì nó sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp và ngược lại nó sẽ kìm hãm sự phát triển nguồn nhân lực ở doanh nghiệp. Theo Chew và cộng sự (2005), có mối quan hệ cao giữa chính sách của chủ doanh nghiệp với và thỏa mãn cảm nhận của nhân viên. Yammarino và Bass (1990) đã chứng minh rằng ảnh hưởng tích cực của chính sách của chủ doanh nghiệp sẽ mang đến kết quả là xu hướng rời bỏ tổ chức của nhân viên sẽ thấp và gia tăng hành vi gắn kết với tổ chức của nhân viên. Chính sách phát triển

lao động của chủ đầu tư hợp lý sẽ làm gia tăng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức (Chew, 2005). Vì vậy để có NNL tốt, chủ đầu tư phải có chính sách phù hợp trong lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, đào tạo phát triển, đãi ngộ phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp mình ở nước sở tại. Do đó giả thuyết được đặt ra là:

Giả thuyết H1: *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp FDI sẽ chịu tác động tích cực bởi các chính sách của chủ đầu tư.*

Thứ hai, mối liên hệ giữa quan hệ lao động và phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN

Quan hệ lao động bao gồm năng lực của cấp trên, sự thân thiện, sự quan tâm, sự bảo vệ khi cần thiết, sự ghi nhận đóng góp của nhân viên, sự đối xử công bằng với cấp dưới, sự tự do thực hiện công việc của nhân viên và thái độ quản lý của cán bộ quản lý đối với nhân viên (Jerry và cộng sự, 2002). Ngoài mối quan hệ với cấp trên, các chuyên gia còn cho rằng nhân viên cần có sự hỗ trợ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái khi làm việc với đồng nghiệp, đồng thời nhân viên phải thấy đồng nghiệp tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất. Khi nhân viên cảm thấy sự hỗ trợ của tổ chức, họ sẽ tự tin rằng họ đã thực hiện tốt công việc của mình và phần thưởng cho những sự nỗ lực họ chính là sự hỗ trợ từ phía công ty (Chiang and Hsieh, 2012). Dựa theo quy tắc trao đổi “có đi có lại” của xã hội, sự hỗ trợ, khuyến khích nhân viên của tổ chức sẽ thúc đẩy nhân viên nỗ lực học tập, làm việc chăm chỉ để trả nợ cho tổ chức (Chen et al., 2019). Do đó giả thuyết được đặt ra là:

Giả thuyết H2: *Quan hệ lao động có tác động tích cực đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN.*

Thứ ba, mối liên hệ giữa phân tích và đánh giá thực hiện công việc với phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN.

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống để làm rõ bản chất của công việc. Phân tích công việc giúp các doanh nghiệp FDI trong KCN xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng tiến cho nhân viên. Định hướng cho quá trình tuyển dụng, bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.... Sự thú vị của công việc cũng là một trong các yếu tố hàng đầu giúp phát triển NNL trong doanh nghiệp (Herzberg và cộng sự (1957).

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và trao đổi về sự đánh giá đó với người lao động. Đánh

giá THCV cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các doanh nghiệp mới có thể ra quyết định về các vấn đề thăng tiến và tiền lương của NLĐ (Rosemary and Jim, 2000). Hầu hết mọi nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của người lãnh đạo về việc thực hiện công việc của mình (Brun & Dugas, 2008). Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm giúp cho nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của mình. Ngoài ra, yếu tố đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin phản hồi để nhân viên biết được mức độ hoàn thành nhiệm vụ, kịp thời khắc phục sai lầm, kích thích động viên nhân viên có sáng kiến mới, hoàn thành tốt công việc (Wang & Ang, 2004; Chiang & Birtch, 2008). Giả thuyết được phát biểu như sau:

Giả thuyết H3: *Phân tích và đánh giá thực hiện công việc có tác động tích cực tới phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN.*

Thứ tư, mối liên hệ giữa chính sách sử dụng NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN

Chính sách sử dụng lao động tại doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm từ việc tiếp đón, phân công, bố trí công việc phù hợp với năng lực của từng người lao động đến việc chuyển, thăng tiến, sa thải NLĐ... Các chính sách sử dụng này nếu được thiết kế và vận hành đúng, hợp lý, khoa học, khách quan, công bằng sẽ giúp người lao động phát huy được khả năng của bản thân, cống hiến toàn tâm toàn lực phục vụ cho mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Các nghiên cứu có đề cập đến tác động của chính sách sử dụng đến phát triển NNL như Henrietta Lake (2008); Vũ (2015)...Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H4: *Chính sách sử dụng NNL có tác động tích cực tới sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN.*

Thứ năm, mối liên hệ giữa môi trường làm việc và phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN

Môi trường làm việc là toàn bộ mọi điều kiện xung quanh NLĐ khi làm việc, tác động đến quá trình làm việc và cảm xúc, thái độ làm việc của NLĐ. Mỗi khía cạnh trong môi trường làm việc đều có thể tác động tới sự phát triển của người lao động thông qua các yếu tố thể lực và tâm lực. Shikdar and Sawaqed (2003) đã chỉ ra rằng điều kiện môi trường làm việc khắc nghiệt, ồn ào và thiếu cơ sở vật chất khiến thể lực của người lao động bị giảm sút. Những yếu tố này là nguyên nhân dẫn tới năng suất lao động thấp ở các nước đang phát triển. Nghiên cứu của Chandrasekar (2011) cũng nhấn mạnh rằng môi trường làm việc không an toàn, không lành mạnh, thiếu ánh sáng, tiếng ồn quá mức, v...v sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất và sức khỏe của người lao động. Nhiều nhân viên sẽ ở lại với doanh nghiệp khi doanh nghiệp xem xét rõ ràng và quan tâm những ưu tiên cá nhân, chăm sóc sức khỏe, chia sẻ khó khăn, quan tâm

đến gia đình của nhân viên và những nhu cầu cá nhân. Đó chính là môi trường làm việc tốt mà công ty tạo ra cho nhân viên (Anh, 2020). Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H5: *Môi trường làm việc có tác động tích cực tới sự phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN.*

Thứ sáu, mối liên hệ giữa chế độ đãi ngộ và phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN

Chế độ đãi ngộ là những đãi ngộ trong công việc mà người lao động được hưởng theo một chế độ cụ thể có đề cập rõ ràng trong chính sách của doanh nghiệp và nằm trong quy định của Luật Lao động năm 2019 bao gồm các đãi ngộ theo luật và các đãi ngộ khác của doanh nghiệp.

Chế độ đãi ngộ thông qua các hình thức lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi... luôn được xem là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực trong công việc (Armstrong, 2006). Phần thưởng, đãi ngộ là những gì mà công ty tặng cho người nhân viên có đóng góp, cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp (Chiang & Birtch, 2008). Một chế độ đãi ngộ tốt, khiến người lao động hài lòng khi nó tương xứng với kết quả, công sức mà người lao động tạo ra cho doanh nghiệp và tạo được sự gắn kết trong tập thể (Wang & Ang, 2004). Chế độ đãi ngộ tốt là động lực quan trọng trong việc giữ chân và thu hút NNL tại doanh nghiệp FDI. Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H6: *Chính sách đãi ngộ có tác động tích cực tới phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN.*

3.2. Các bước nghiên cứu

3.2.1. Nghiên cứu định tính

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

(i) Thảo luận nhóm tập trung: Nhóm thảo luận gồm chuyên gia Bộ Lao động Thương binh và xã hội; Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ban Quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc cùng với đại diện lãnh đạo một số DN FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc (xem Phụ lục 01). Kết quả của các cuộc thảo luận này là cơ sở để tác giả phát triển thang đo nháp sử dụng cho giai đoạn phỏng vấn sâu. Mục đích của thảo luận nhóm tập trung nhằm: (1) thống nhất thang đo các yếu tố tác động đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc; (2) Khám phá các yếu tố cấu thành nên phát triển NNL tại DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

Kết quả thảo luận nhóm đi đến thống nhất hai vấn đề sau: (i) thống nhất có 6 yếu tố chính ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, bao gồm: (1) Chính sách của chủ đầu tư, (2) Quan hệ lao động, (3) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc, (4) Chính sách sử dụng lao động, (5) Môi trường làm việc và (6) Chế độ đãi ngộ.

Từ kết quả thảo luận, thang đo sơ bộ được hình thành

(i) Thang đo phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

Bảng 3.2. Thang đo phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

TT	Nội dung	Nguồn gốc thang đo
1	Phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức thúc đẩy sự phát triển NNL từ đó nâng cao hiệu suất lao động của doanh nghiệp FDI trong KCN	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Beer và cộng sự (1984), Jerry W. Gilley và cộng sự (2002), Chew và cộng sự (2005), Po Hu (2007), Nguyễn Thành Vũ (2015), Nguyễn Phan Thu Hằng (2017)
2	Phát triển cá nhân góp phần thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực, trí lực, tác phong công nghiệp	
3	Phát triển sự nghiệp góp phần giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của DN	
4	Phát triển tổ chức thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

(ii) Thang đo các yếu tố tác động đến phát triển NNL doanh nghiệp FDI trong các KCN

Bảng 3.3. Thang đo các yếu tố tác động đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

TT	Nội dung	Nguồn gốc thang đo
1. Chính sách của chủ đầu tư		
1	Chính sách của chủ đầu tư về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phù hợp với chính sách, quy định của Việt Nam	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Chew và cộng sự (2005), Yammarino and Bass (1990) và sự gợi ý của các chuyên gia thảo luận
2	Chính sách thu hút, sử dụng, đãi ngộ lao động của chủ đầu tư là hợp lý và hấp dẫn	
3	Chính sách đào tạo của chủ đầu tư đáp ứng được nhu cầu của nhân viên trong doanh nghiệp	

4	Các chính sách sử dụng lao động, đề bạt, thăng tiến trong doanh nghiệp của chủ đầu tư là công bằng	
2. Quan hệ lao động		
1	Mối quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới thân thiện, đáng tin cậy	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Jerry W. Gilley và cộng sự (2002); Chiang and Hsieh (2012); Chen et al., (2019)
2	Lãnh đạo luôn quan tâm hỗ trợ nhân viên trong công việc	
3	Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động	
4	Các nhân viên trong doanh nghiệp có sự đoàn kết, hợp tác với nhau	
3. Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc		
1	Công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Rosemary & Jim (2000); Brun & Dugas, (2008); Anh (2020), Wang & Ang (2004); Chiang & Birtch, (2008).
2	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường NLD	
3	Người lao động trong doanh nghiệp được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	
4	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là công bằng, chính xác	
5	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân	
4. Chính sách sử dụng nguồn nhân lực		
1	Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của doanh nghiệp hiện nay là hợp lý	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Rosemary và Jim, (2000); Henrietta Lake (2008); Vũ (2015)
2	Doanh nghiệp tạo nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân	
3	Lao động thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn	
4	Chính sách sử dụng nguồn nhân lực là công bằng cho mọi nhân viên	
5. Môi trường làm việc		
1	Môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi và thoải mái	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Chandrasekar (2011); Massoudi & Hamdi (2017), Vu (2015), Anh (2020).
2	Trình độ công nghệ (máy móc, thiết bị) được doanh nghiệp trang bị hiện đại	
3	Quy định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc	
4	Nơi làm việc luôn sạch sẽ, đúng quy định	

5	NLĐ được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc	
6. Chế độ đãi ngộ		
1	Chế độ đãi ngộ với người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc.	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của Wang & Ang (2004); Armstrong (2006); Chiang & Birtch (2008);
2	Chế độ đãi ngộ tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp	
3	Chế độ đãi ngộ kích thích sự nỗ lực của nhân viên	
4	Chế độ phúc lợi rõ ràng, công khai minh bạch cho người lao động	
5	Chế độ đãi ngộ cho người lao động hiện nay ở doanh nghiệp rất đa dạng, hấp dẫn	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

(iii) Phỏng vấn sâu chuyên gia: Phỏng vấn sâu được thực hiện đối với 10 đại diện lãnh đạo doanh nghiệp FDI và công nhân trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, mục đích để hoàn chỉnh thang đo nháp thành thang đo chính thức, phỏng vấn sâu nhằm xem xét các câu hỏi có rõ ràng, dễ hiểu, người được phỏng vấn có sẵn sàng cung cấp thông tin không? Người phỏng vấn có thông tin để trả lời hay không? Phỏng vấn sâu được thực hiện vào tháng 3 năm 2021 (xem Phụ lục 02).

Kết quả phỏng vấn sâu: Dựa vào kết quả phỏng vấn sâu và kết quả thảo luận nhóm, tác giả hiệu chỉnh thang đo sơ bộ thành thang đo chính thức để thiết kế bảng câu hỏi sử dụng cho nghiên cứu định lượng. Các thang đo và các biến quan sát sử dụng thang điểm Likert 5 mức độ (Likert, 1932) với 1: Rất kém, và 5: Tốt.

3.2.2. Nghiên cứu định lượng

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

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

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

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

3.2.2.2. Phân tích yếu tố khám phá - EFA

Để có thể làm tiếp CFA và SEM cần quan tâm đến cấu trúc của thang đo và sự phân biệt rõ ràng giữa các yếu tố nên luận án làm EFA bằng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax. Để mô hình EFA đảm bảo độ tin cậy, cần thực hiện các kiểm định chính sau:

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

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

(3) Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với yếu tố: Sử dụng phương sai trích để đánh giá mức độ giải thích của các biến quan sát đối với yếu tố. Trị số phương sai trích nhất thiết phải lớn hơn 50%. (Đinh Phi Hổ 2014). Ngoài ra, tại mỗi Item, chênh lệch Factor Loading lớn nhất và Factor Loading bất kỳ phải lớn hơn bằng 0,3.

3.2.2.3. Kiểm định thang đo bằng CFA

Luận án nghiên cứu đồng thời tác động của các yếu tố chính sách của chủ đầu tư, quan hệ lao động, phân tích và đánh giá thực hiện công việc, chính sách sử dụng NNL, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN.

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

Đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, luận án xem xét Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh (CFI- comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis (TLI- Tucker & Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).

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

3.2.2.4. Kiểm định Anova

Kiểm định Anova dùng để kiểm định giả thuyết trung bình bằng nhau của các nhóm mẫu với khả năng phạm sai lầm chỉ là 5%. Ở đây, NCS sử dụng Anova để kiểm định giá trị trung bình của biến phát triển NNL theo các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu như giới tính, độ tuổi, số lượng KCN và loại hình doanh nghiệp FDI. Các kết quả khi kiểm định Anova cần lưu ý như:

Levene test: dùng kiểm định phương sai bằng nhau hay không theo các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu. Nếu Sig > 0.05 (tức phương sai bằng nhau) thì đủ điều kiện phân tích tiếp Anova.

ANOVA test: kiểm định sự khác biệt của biến nhận thức về sự công bằng trong thu nhập theo đặc điểm của đối tượng khảo sát. Nếu Sig ≤ 0.05 thì đủ điều kiện để khẳng định có sự khác biệt giữa các nhóm đối với biến phụ thuộc; nếu Sig > 0.05 thì đủ điều kiện để khẳng định có sự khác biệt giữa các nhóm đối với biến phụ thuộc.

3.3. Mẫu nghiên cứu

3.3.1. Tổng thể nghiên cứu

Tổng thể nghiên cứu là tổng số doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Theo BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc số lượng các doanh nghiệp FDI đã đi vào hoạt động đến ngày thời điểm điều tra (12/2021) là 203 doanh nghiệp với tổng số lao động đang 77.825 lao động làm việc trong doanh nghiệp FDI, số lượng lao động cụ thể trong doanh nghiệp FDI thuộc KCN trong tỉnh Vĩnh Phúc thể hiện trong Bảng 3.4:

Bảng 3.4. Số lượng các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc tính đến 12/2021

Tên KCN	Số doanh nghiệp (ĐVT: số DN)	Số lượng lao động (ĐVT: người)
Khai Quang	69	40.552
Bình Xuyên	62	8.895
Bình Xuyên II	28	6.253
Bá Thiện	23	11.462
Bá Thiện II	18	1.459
Tam Dương	1	756
Kim Hoa	1	7.994
Thăng Long VP	1	454
Tổng	203	77.825

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc (2021)

3.3.2. Mẫu nghiên cứu

Theo Dillman (2011), khi xác định được quy mô của tổng thể chung, công thức tính mẫu được xác định như sau:

$$n = N(p)(1-p)/[(N-1)(B/C)^2 + (p)(1-p)]$$

Trong đó, n là cỡ mẫu cần thiết, N là số lượng lao động trong doanh nghiệp trong tổng thể mà từ đó mẫu được rút ra. Thuật toán $(p)(1-p)$ là thước đo biến thể dự kiến của các phản hồi, được đặt ở giá trị bảo thủ nhất (nghĩa là phải phân tách 50/50) cho kích thước mẫu lớn nhất. B đề cập đến lượng lỗi lấy mẫu được biểu thị dưới dạng thập phân; thông thường các nghiên cứu thường đặt biên độ sai số ở mức 0,05. Cuối cùng, C đề cập đến thống kê z liên quan đến mức độ tin cậy, thường đặt ở mức 95%. Giá trị z cho mức tin cậy 95% là 1,96 (Dillman, 2011, tr207).

Như vậy với thông tin từ bảng 3.3 và theo công thức do Dillman (2011) đề xuất, kích thước mẫu mà tác giả cần thu thập là

$$\begin{aligned} n &= N(p)(1-p)/[(N-1)(B/C)^2 + (p)(1-p)] \\ &= 77.825(0,5)(1-0,5)/[(77.825-1)(0,05/1,96)^2 + (0,5)(1-0,5)] \\ &= 382 \end{aligned}$$

Từ số liệu thống kê của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, tác giả đã lựa chọn 45 doanh nghiệp với số phiếu là 450 phiếu để tiến hành điều tra.

3.3.3. Cơ cấu mẫu

Bảng 3.5. mô tả chi tiết mẫu theo địa bàn nghiên cứu, theo đó số lượng các doanh nghiệp FDI trong các KCN dao động từ 3 - 15 doanh nghiệp phụ thuộc và số lượng các doanh nghiệp hiện có trong các KCN của tỉnh với mỗi doanh nghiệp là 10 phiếu. Do 98% doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp (trong đó sản xuất ô tô xe máy chiếm 14,4%; sản xuất điện tử, lắp ráp điện tử, máy tính 50,3%; sản xuất hàng may mặc 4,5%; sản xuất vật liệu xây dựng 2,7%), còn lại xây dựng kinh doanh cơ sở hạ tầng, thương mại dịch vụ chiếm tỉ lệ rất nhỏ (khoảng 2%) vì thế số lượng các doanh nghiệp tác giả điều tra là các doanh nghiệp FDI hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp. Do vậy, để đảm bảo số lượng mẫu nghiên cứu trên, tác giả lựa chọn 45 doanh nghiệp để gửi mẫu phiếu cho từng đối tượng khảo sát (Giám đốc, Trưởng phòng nhân sự, Quản đốc/ Chủ tịch công đoàn và người lao động). Tác giả thực hiện kết hợp cả hình thức phát phiếu trực tiếp tại doanh nghiệp và

hình thức thu thập phiếu online qua kênh google docs. Số phiếu phát ra là 450 phiếu, thu về 420 phiếu qua sàng lọc có 408 phiếu hợp lệ.

Bảng 3.5. Cơ cấu mẫu nghiên cứu năm 2021

	Số lượng doanh nghiệp		Số phiếu thu về hợp lệ	
	Số lượng (DN)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Phiếu)	Tỉ lệ (%)
Tổng số	45	100	408	100
Theo KCN				
Khai Quang	18	40,0	155	37,9
Bình Xuyên	15	33,3	135	33,1
Bình Xuyên II	5	11,1	45	11,0
Bá Thiện	5	11,1	46	11,2
Bá Thiện II	3	4,5	27	6,6
Theo giới tính				
Nam			194	47,5
Nữ			214	52,5
Độ tuổi				
Dưới 30 tuổi			205	50,2
Từ 30 đến dưới 40 tuổi			132	32,3
Từ 40 đến dưới 50 tuổi			61	14,9
Từ 50 tuổi trở lên			10	3,0
Chức vụ công tác				
Giám đốc			25	6,1
Trưởng phòng nhân sự			40	9,8
Quản đốc phân xưởng/ Chủ tịch công đoàn			40	9,8
Nhân viên			303	74,3
Thâm niên công tác				
Dưới 5 năm			320	78,4
Từ 5 đến dưới 10 năm			69	16,9
Trên 10 năm			19	4,7

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.4 Tóm tắt chương 3

Qua nghiên cứu cơ sở lý thuyết và một số nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, tác giả luận án đề xuất quy trình và mô hình nghiên cứu nhằm đạt được các mục tiêu nghiên cứu đặt ra. Chương này trình bày chi tiết về: Cơ sở hình thành nên 6 giả thuyết nghiên cứu; Phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng; Số liệu được sử dụng trong nghiên cứu; Phương pháp điều tra thu thập số liệu; Mô tả mẫu nghiên cứu và cách thức lấy mẫu.

Tác giả tiến hành khảo sát 450 người bao gồm các lãnh đạo quản lý cấp (Giám đốc, Trưởng phòng nhân sự, Chủ tịch công đoàn, Quản đốc phân xưởng) và người lao động trực tiếp sản xuất tại các doanh nghiệp FDI. Đây là một bộ số liệu khá lớn, sẽ giúp cho nghiên cứu đạt được ý nghĩa khoa học và thực tiễn không chỉ đối với lao động tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc mà còn có thể suy ra cho lao động chung cho cả Việt Nam.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thực trạng phát triển các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc

Thực hiện chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, phát triển các KCN là một trong những giải pháp quan trọng thực hiện chiến lược, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Vĩnh Phúc. Ngày 01/8/1998, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 679/QĐ-TTg về việc thành lập và phê duyệt Dự án đầu tư xây dựng và kinh doanh hạ tầng kỹ thuật KCN Kim Hoa, tỉnh Vĩnh Phúc - KCN đầu tiên trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc được thành lập. Trải qua hơn 20 năm phát triển, trên địa bàn tỉnh đã quy hoạch 20 KCN với quy mô 5.228 ha, trong đó đã có 11 KCN được thành lập với tổng diện tích quy hoạch đạt 2.323,94 ha (BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc).

**Bảng 4.1. Danh mục các KCN của tỉnh Vĩnh Phúc được
Thủ tướng Chính phủ phê duyệt**

STT	Tên khu	Diện tích (ha)	Vị trí
Các KCN đã được thành lập, cấp giấy chứng nhận đầu tư			
1	Kim Hoa	50	TX Phúc Yên
2	Khai Quang	262	TP Vĩnh Yên
3	Bình Xuyên	271	H Bình Xuyên
4	Bá Thiện	327	H Bình Xuyên
5	Bình Xuyên II	485	H Bình Xuyên
6	Bá Thiện II	308	H Bình Xuyên
7	Chấn Hưng	131	H Vĩnh Tường
8	Phúc Yên	150	TX Phúc Yên
9	Sông Lô I	200	H Sông Lô
10	Tâm Dương II	750	H Tam Dương
11	Sơn Lôi	300	H Bình Xuyên
Các KCN được quy hoạch			
1	Tam Dương	700	H Tam Dương
2	Vĩnh Thịnh	270	H Vĩnh Tường
3	Hội Hợp	150	TP Vĩnh Yên
4	Nam Bình Xuyên	304	H Bình Xuyên
5	Sông Lô II	180	H Sông Lô
6	Vĩnh Tường	200	H Vĩnh Tường
7	Lập Thạch I	150	H Lập Thạch
8	Lập Thạch II	250	H Lập Thạch

9	Thái Hòa, Liễu Sơn, Liên Hòa	600	H Lập Thạch
Tổng		6.038	

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Về số dự án, doanh thu và cơ cấu đầu tư: Theo báo cáo của Ban quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, lũy kế đến hết năm 2021, số dự án được cấp Giấy chứng nhận đầu tư trong các KCN còn hiệu lực đạt 273 dự án, gồm 54 dự án DDI với tổng vốn đầu tư đăng ký là 14.480,27 tỷ đồng và 235 dự án FDI với tổng vốn đầu tư 2.281,9 triệu USD đạt 56% tổng số vốn đăng ký. Trong đó, doanh thu riêng khu vực FDI trong các KCN năm 2021 đạt 5.526,32 triệu USD, tăng 28% so với năm 2020. Giá trị kim ngạch xuất khẩu: 4.021,54 triệu USD, tăng 20% so với năm 2020. Nộp ngân sách Nhà nước: 2.781,23 tỷ đồng, tăng 9% so với năm 2020. Tỷ lệ lấp đầy diện tích đất công nghiệp đã GPMB đạt 65,1%, nhiều KCN đã đạt tỷ lệ lấp đầy khá cao như: KCN Khai Quang gần 98%; KCN Bình Xuyên trên 92%; KCN Bình Xuyên II (giai đoạn I) tỷ lệ lấp đầy đạt 100%; KCN Bá Thiện (giai đoạn I) 54ha tỷ lệ lấp đầy đạt 100%; KCN Bá Thiện II đạt 87,8%... Hàng năm, đóng góp của các doanh nghiệp trong KCN chiếm khoảng 50%-55% giá trị sản xuất công nghiệp toàn tỉnh, kim ngạch xuất khẩu chiếm 60-65% giá trị xuất khẩu toàn tỉnh, nộp ngân sách chiếm 30-35% tổng thu ngân sách toàn tỉnh; tạo việc làm cho trên 84.949 người, trong đó, lao động người Vĩnh Phúc có 65.584 người (chiếm 77%). Trong đó có đóng góp đáng kể của các doanh nghiệp tiêu biểu như Honda, Piaggio, VPIC1, Jahwa...

Nhìn chung các dự án đầu tư vào các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc đều là các dự án thuộc lĩnh vực công nghiệp. Các dự án này tập trung vào nhóm ngành công nghiệp hỗ trợ ưu tiên phát triển, dự án sản xuất điện tử linh kiện điện tử, dự án sản xuất phụ tùng ô tô, xe máy, dự án sản xuất vật liệu xây dựng, dự án sản xuất hàng may mặc và dự án sản xuất lĩnh vực công nghiệp khác. Cơ cấu đầu tư phân theo lĩnh vực đến hết năm 2021 trong các KCN trên địa bàn tỉnh cụ thể như sau:

- Lĩnh vực xây dựng kinh doanh hạ tầng kỹ thuật KCN: có 10 dự án, chiếm 3,45% tổng dự án đầu tư, gồm 02 dự án FDI với số vốn đăng ký đầu tư 95,1 triệu USD, chiếm 2,97% tổng vốn đầu tư FDI và 08 dự án DDI với số vốn đầu tư 8.305,2 tỷ đồng, chiếm 57,36% tổng vốn đầu tư DDI.

- Lĩnh vực công nghiệp: có 274 dự án, chiếm 94,48% tổng số dự án đầu tư, gồm 231 dự án FDI với số vốn đầu tư 3.059,57 triệu USD, chiếm 95,45% tổng vốn đầu tư FDI và 43 dự án DDI với số vốn đầu tư 6.111,35 tỷ đồng, chiếm 42,2% tổng vốn đầu tư DDI. Tập trung vào các nhóm ngành chính: sản xuất ô tô, xe máy, phụ tùng

ô tô, xe máy; sản xuất, lắp ráp điện tử, máy tính; sản xuất hàng may mặc; sản xuất vật liệu xây dựng; sản xuất chế biến thực phẩm, đồ uống,...

- Lĩnh vực thương mại, dịch vụ: có 6 dự án, chiếm 2,07% tổng số dự án đầu tư, gồm 3 dự án FDI với số vốn đầu tư 50,63 triệu USD, chiếm 1,58% tổng vốn đầu tư FDI và 03 dự án DDI với số vốn đầu tư 63,71 tỷ đồng, chiếm 0,44% tổng vốn đầu tư DDI.

Về đối tác đầu tư: FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh chủ yếu là các tập đoàn lớn: Sumitomo, Honda, Toyota, Piaggio, Foxconn, Young pong, Hyosung, Jawha... đến từ Hàn Quốc (31/48 dự án FDI), Nhật Bản (09/48 dự án FDI), còn lại là các dự án đến từ Trung Quốc, Đài Loan, Indonesia và Hoa Kỳ. Đến hết tháng 12/2020, trên địa bàn tỉnh có 15 quốc gia và vùng lãnh thổ đầu tư vào các KCN tỉnh, đứng đầu là Hàn Quốc với 127 dự án, vốn đăng ký đầu tư 1.485,93 triệu USD, chiếm 46% tổng vốn đầu tư, đứng thứ hai là Đài Loan có 31 dự án, vốn đầu tư 813,79 triệu USD, chiếm 25% tổng vốn đầu tư, Nhật Bản đứng thứ 3 với 27 dự án, vốn đầu tư 372,95 triệu USD, chiếm 12% tổng VĐT, còn lại theo thứ tự lần lượt là các dự án đến từ Thái Lan, Trung Quốc, Singapore, Italia, Hà Lan, Seychelles, Samoa, Ấn Độ, Malaysia, Pháp, Indonesia và Hoa Kỳ.

Về lao động: lũy kế đến năm 2021 ước tính: khoảng 84.949 người. Thu nhập bình quân của người lao động trong các KCN trên địa bàn tỉnh là 5.900.000/người/tháng (bao gồm cả thu nhập làm thêm giờ); thưởng tết bình quân của người lao động 5.700.000/người, quà bằng hiện vật trị giá 12,5 tỷ đồng.

4.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.2.1. Cơ cấu tổ chức và quản lý của các khu công nghiệp

Sau khi tái lập tỉnh (năm 1997), Vĩnh Phúc còn nhiều khó khăn. Đảng bộ tỉnh Vĩnh Phúc đã xác định phải đẩy mạnh phát triển công nghiệp nhằm tạo sự tăng trưởng cao cho nền kinh tế, kích thích các ngành dịch vụ, nông nghiệp phát triển. Chính vì vậy, Tỉnh ủy, HĐND và UBND tỉnh đã quyết định thành lập Ban chuẩn bị dự án để tham mưu cho tỉnh trong việc phát triển KCN tập trung và thành lập Ban Quản lý các KCN làm tham mưu cho tỉnh trong công tác thu hút đầu tư, phát triển công nghiệp. Theo đề nghị của tỉnh Vĩnh Phúc, ngày 29/9/1998, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành lập BQL các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. BQL các KCN có cơ cấu đứng đầu là trưởng ban, dưới trưởng ban là các phó trưởng ban (3 phó trưởng ban) và 9 phòng trực thuộc: (1) Văn phòng, (2) Thanh tra, (3) Đại diện các KCN, (4) Quản lý quy hoạch xây dựng, (5) Quản lý DN, (6) Quản lý đầu tư, (7) Quản lý lao động, (8) Quản lý môi trường và (9) Trung tâm hỗ trợ đào tạo và phát triển KCN. Số cán bộ, công chức, viên

chức và người lao động có mặt tại Ban là 48 người, trong đó công chức, viên chức là 35 người, hợp đồng lao động khác là 13 người.

BQL các KCN Vĩnh Phúc trực thuộc UBND tỉnh Vĩnh Phúc, thực hiện chức năng quản lý nhà nước trực tiếp đối với các KCN trên địa bàn Tỉnh; quản lý và tổ chức thực hiện chức năng cung ứng dịch vụ hành chính công và dịch vụ hỗ trợ khác có liên quan đến hoạt động đầu tư và sản xuất kinh doanh cho nhà đầu tư trong các KCN của Tỉnh. BQL các KCN Vĩnh Phúc chịu sự chỉ đạo và quản lý về tổ chức, biên chế, chương trình kế hoạch công tác và kinh phí hoạt động của UBND tỉnh; đồng thời chịu sự chỉ đạo, hướng dẫn và kiểm tra về chuyên môn nghiệp vụ của các Bộ, ngành quản lý về ngành, lĩnh vực có liên quan; có trách nhiệm phối hợp chặt chẽ với các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh trong công tác quản lý các KCN.

BQL các KCN Vĩnh Phúc có tư cách pháp nhân; tài khoản và con dấu mang hình quốc huy; kinh phí quản lý hành chính nhà nước, kinh phí hoạt động sự nghiệp và vốn đầu tư phát triển do ngân sách nhà nước cấp theo kế hoạch hàng năm.

4.2.2. Quy mô nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Trong những năm qua Vĩnh Phúc nổi lên như một địa phương có tốc độ phát triển kinh tế khá nhanh và ổn định, chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh cao², thu hút được nhiều đầu tư trong và ngoài nước. Để phát triển kinh tế theo hướng công nghiệp hóa - hiện đại hóa, hàng loạt các KCN ở tỉnh Vĩnh Phúc đã được thành lập. Theo quy hoạch, tổng số các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đến năm 2020 là 20 KCN, với quy mô 6.038 ha. Đến nay, Vĩnh Phúc đã tiến hành quy hoạch 18 KCN với 5.200 ha, trong đó đã có 11 KCN được thành lập với tổng diện tích quy hoạch trên 2.300 ha đồng thời thu hút được 51 dự án với tổng 14.106,49 tỷ đồng. Theo Báo cáo của Ban quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, tính đến hết năm 2021, có khoảng 292 doanh nghiệp FDI đang hoạt động trong các KCN. Sự gia tăng số lượng các KCN và các DN trong các KCN đã dẫn tới lao động làm việc trong các KCN không ngừng tăng qua các năm. Năm 2021 các dự án trong các KCN đã giải quyết việc làm cho gần 85 nghìn lao động, trong đó khoảng 77% số lao động là người Vĩnh Phúc.

² Năm 2019, chỉ số năng lực cạnh tranh của tỉnh Vĩnh Phúc đứng thứ 13 cả nước.

Bảng 4.2. Thống kê số lao động trong các KCN giai đoạn 2017 - 2021

Năm	Tổng số lao động (Người)	Lao động người Vĩnh Phúc		Lao động nữ	
		Số lượng (Người)	% so với tổng	Số lượng (Người)	% so với tổng
2017	59.818	46.174	77,2	38.400	64,2
2018	72.770	54.363	74,7	45.266	62,2
2019	89.537	64.374	71,8	61.445	68,6
2020	79.987	64.156	80,2	55.942	70,0
2021	84.949	65.584	77,2	59.323	69,8

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Theo số liệu của Bảng 4.2, ta thấy lao động trong các KCN của tỉnh tăng nhanh từ 59,8 nghìn người năm 2017 tăng lên 84,9 nghìn người năm 2021 (tỷ lệ lao động ở các KCN tăng trung bình hàng năm, từ năm 2017 đến 2021, là khoảng 1,2%/năm). Trong đó, tỷ lệ lao động nữ chiếm khoảng 62 - 70% và tỷ lệ lao động nhập cư dao động từ 20 - 30%. Điều này cho thấy, nguồn lao động trong tỉnh chưa đáp ứng đủ nhu cầu cho các KCN trong tỉnh. Theo xu hướng phát triển chung máy móc thiết bị sẽ dần thay thế con người nên trong trung và dài hạn tỷ lệ nhân lực trong KCN sẽ có xu hướng giảm đi. Tuy nhiên, trong ngắn hạn Vĩnh Phúc vẫn thiếu lao động, do đó ngoài nguồn nhân lực sẵn có thì việc thu hút nguồn nhân lực bên ngoài là một yêu cầu rất quan trọng để đáp ứng yêu cầu của tỉnh Vĩnh Phúc nói chung và các KCN nói riêng.

Bảng 4.3. Số lao động tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN giai đoạn 2017 – 2021

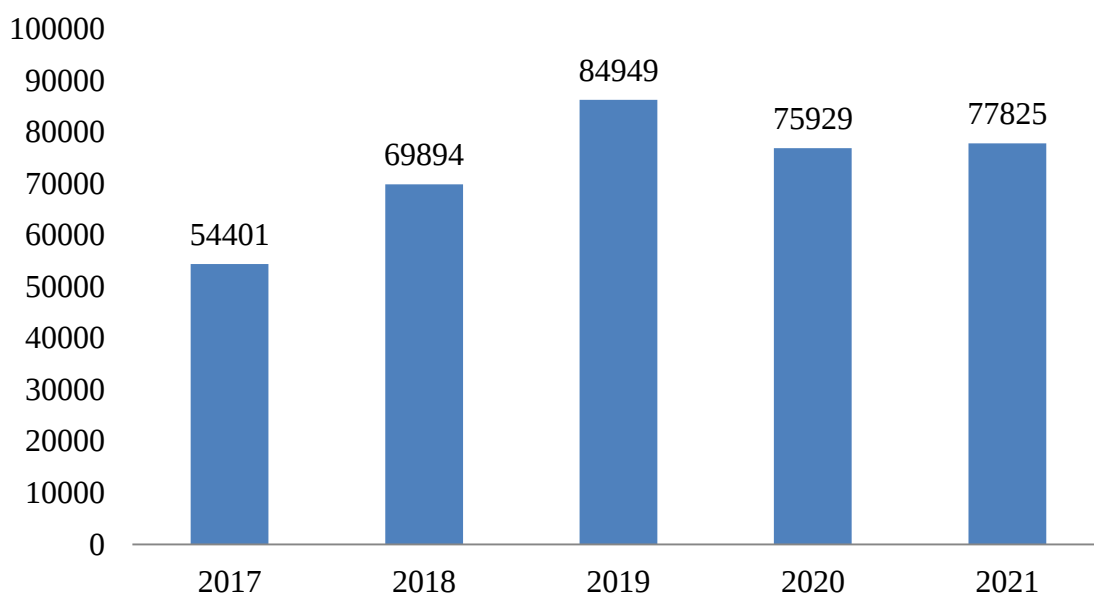
ĐVT: Người

Tên KCN	2017	2018	2019	2020	2021
Khai Quang	33.448	39.125	43.203	30.445	40.552
Bình Xuyên	7.391	8.020	11.695	9.246	8.895
Bình Xuyên II	21	1.732	7.315	6.089	6.253
Bá Thiện	3.419	7.204	2.094	10.265	11.462
Bá Thiện II	870	3.390	10.628	11.098	1.459
Tam Dương	632	658	1.020	756	756
Kim Hoa	8.620	9.765	8.994	7.994	7.994
Thăng Long VP	-	-	-	36	454
Tổng	54.401	69.894	84.949	75.929	77.825

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Số lượng lao động tập trung không đều theo các KCN. Một số KCN thu hút nhiều lao động như KCN Khai Quang thu hút 41.552 lao động, KCN Bá Thiện và KCN Bá Thiện II thu hút khoảng 25.0000 lao động, KCN Bình Xuyên thu hút khoảng 10.000 lao động... Dự kiến, đến năm 2025, nhu cầu sử dụng lao động ở Vĩnh Phúc gần 61.350 người. Trong đó, lĩnh vực công nghiệp xây dựng khoảng 22.715 người; dịch vụ khoảng 19.700 người...

Như đã trình bày ở phần trên doanh nghiệp trong các KCN của tỉnh Vĩnh Phúc chủ yếu là các doanh nghiệp FDI, nên lao động trong các KCN ở đây chủ yếu phục vụ cho các doanh nghiệp FDI chiếm khoảng từ 90 - 95% tổng số lao động trong các KCN. Theo thống kê, số lượng lao động trong các doanh nghiệp FDI trong các KCN của tỉnh không ngừng tăng. Năm 2017 lao động trong các doanh nghiệp FDI là 54.410 lao động (chiếm 90,9% số lao động trong các KCN), thì đến năm 2021 con số này đã tăng lên 77.825 lao động (chiếm 97,6% tổng số lao động).



DVT: Người

Hình 4.1. Biểu đồ so sánh số lao động trong tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Sự gia tăng không ổn định về số lượng lao động hằng năm trong các doanh nghiệp FDI của tỉnh cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong KCN còn có sự thay đổi do hiệu quả sản xuất kinh doanh, tình hình dịch bệnh Covid-19.... Mặc dù chịu tác động của đại dịch Covid -19 nhưng trong năm 2019, số lao động tại các doanh nghiệp FDI vẫn tăng do nhiều dự án đi vào hoạt động. Do tình hình sản xuất kinh doanh, vận chuyển nguyên vật liệu khó khăn nên số lao động có giảm vào năm 2020 sau đó tiếp tục tăng nhẹ. Tuy nhiên, đã có nhiều doanh nghiệp FDI

trong KCN của tỉnh phát triển mạnh sử dụng nhiều lao động như công ty Honda Việt Nam (khoảng 8000 lao động), công ty TNHH Vina Korea, Công ty TNHH Shinwon Ebenezer Việt Nam (hơn 4100 lao động)...

Theo thống kê, lao động địa phương chiếm khoảng 70-80% lao động trong các doanh nghiệp FDI. Năm 2017 lao động của tỉnh Vĩnh Phúc là 44.030 lao động và tăng lên 66.177 lao động vào năm 2021. Những con số trên đây cho thấy, các doanh nghiệp FDI đã góp phần giải quyết công ăn việc làm cho chủ yếu lao động trong tỉnh. Lao động ngoại tỉnh chỉ chiếm khoảng 20%, góp phần giảm áp lực về quản lý và tuyển dụng so với các địa phương khác như Bắc Ninh lao động nội tỉnh trong các doanh nghiệp FDI của tỉnh này chỉ chiếm 40 - 60%.

Bảng 4.4. Cơ cấu lao động nước ngoài trong các DN FDI năm 2021

ĐVT: Người

Tổng số		Chia theo quốc gia/vùng lãnh thổ										Chia theo vị trí công việc			
		Trung Quốc		Đài Loan		Hàn Quốc		Nhật Bản		Khác		Nhà quản lý	GD điều hành	Chuyên gia	Lao động kỹ thuật
Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ				
1.236	118	235	34	142	17	746	33	45	4	68	30	203	489	485	177

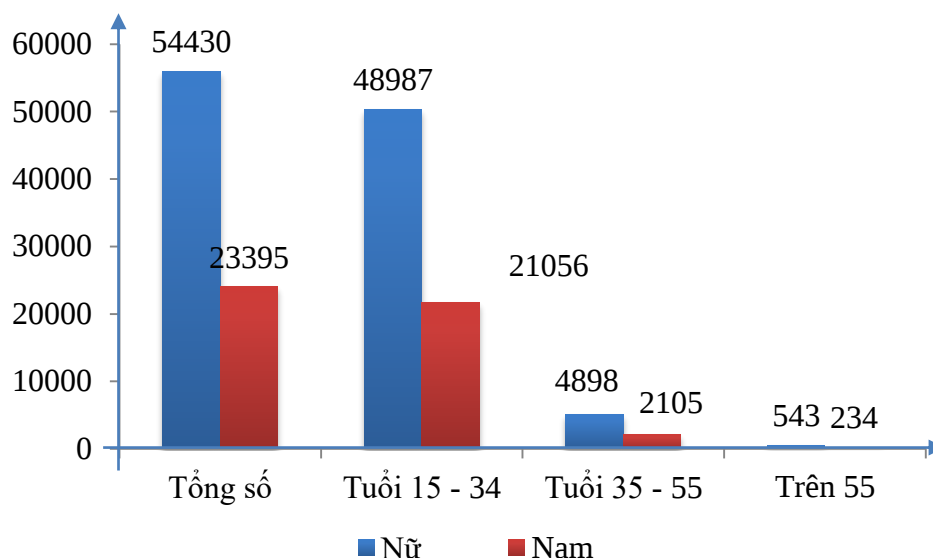
Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Một điểm đáng chú ý trong quy mô NNL trong các KCN phải kể đến sự gia tăng số lượng lao động người nước ngoài do KCN nhận được nhiều dự án FDI với vốn đầu tư lớn, từ các tập đoàn nước ngoài. Năm 2017, số lượng lao động là người nước ngoài chỉ khoảng 500 người, chiếm 0,9% thì năm 2021 số lượng này đã lên tới 1354 người, chiếm 1,7 % lực lượng lao động trong các doanh nghiệp FDI với chủ yếu là lao động Hàn Quốc (509 người) chiếm 37,6% trong tổng số, tiếp đến lao động đến từ Trung Quốc và Đài Loan (lần lượt là 269 và 159 lao động chiếm 19,9% và 11,7%).

4.2.3. Cơ cấu lao động FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.2.3.1. Cơ cấu theo nhóm tuổi, giới tính

Với cơ cấu ngành nghề đa dạng, các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc ước tính hàng năm thu hút và giải quyết việc làm cho từ 5.000 - 7.000 trong đó chủ yếu là lao động trẻ, nên quy mô lao động theo nhóm tuổi không đều, lao động trẻ (từ 15-34 tuổi) chiếm tới 90,19% lực lượng lao động, trong khi nhóm tuổi 35-55 chỉ chiếm 9,37%, còn lao động từ 55 tuổi trở lên chiếm tỷ lệ không đáng kể. Xét về cơ cấu giới, lao động nữ chiếm tỷ lệ lớn trong lực lượng lao động, với khoảng 60 - 70%, đặc biệt trong nhóm tuổi 15-34, lao động nữ chiếm tới 70,88% (Hình 4.2).



ĐVT: Người

Hình 4.2 Lao động theo nhóm tuổi và giới tính năm 2021

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

4.2.3.2. Cơ cấu lao động FDI theo lĩnh vực sản xuất

Các ngành sản xuất kinh doanh trong các KCN tại tỉnh Vĩnh Phúc rất đa dạng. Theo thống kê năm 2021, số lao động phân theo ngành của các doanh nghiệp FDI trong KCN của tỉnh không đồng đều, trong đó lao động tập trung vào các ngành lớn, gồm có: công nghiệp điện tử, công nghiệp hỗ trợ điện tử, gia công linh kiện điện tử chiếm tỷ lệ lớn nhất với 60,7% lao động; tiếp đó là ngành cơ khí chế tạo (sản xuất, lắp ráp ô tô và xe máy) với 11,4%, ngành dệt may chiếm 18,2% lao động; các ngành công nghiệp khác chiếm 8,4%. Ngoài ra các ngành dịch vụ, thương mại chiếm tỷ lệ không đáng kể.

4.2.4. Chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.2.4.1 Thực trạng thể lực nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp FDI

Để đảm bảo có được đội ngũ lao động có thể lực đáp ứng công việc, các DN FDI trong các khu công nghiệp Vĩnh Phúc đã quan tâm chăm lo sức khỏe định kỳ cho người lao động. Sau khi hoàn thành công tác phỏng vấn, kiểm tra năng lực của người đến tuyển, nếu họ đạt kết quả và được tuyển dụng, DN sẽ tiến hành kiểm tra toàn bộ sức khỏe cho các ứng viên. Hàng năm, người lao động được thăm khám sức khỏe định kỳ 01 lần theo quy định của Bộ Y tế. Mọi chi phí về khám sức khỏe do DN chi trả, người lao động có trách nhiệm tham gia khám đầy đủ, nếu không sẽ phải bồi hoàn toàn bộ chi phí mời nhân viên y tế đến khám, hoặc phải tự khám sức khỏe ở các cơ sở y tế có thẩm quyền và nộp kết quả cho phòng nhân sự của DN. Quy định trên đã được các DN đăng ký tại nội quy lao động và được công khai cho toàn thể người lao động biết để thực hiện.

Theo khảo sát của tác giả, đại bộ phận nhân lực trong các DN FDI thuộc các KCN tỉnh Vĩnh Phúc đều ở độ tuổi từ 20 đến 44 tuổi, có sức khỏe, thể lực tốt, đáp ứng yêu cầu công việc. Tỷ lệ lao động có độ tuổi từ 15 đến 34 chiếm 66,9% trong tổng số lao động (năm 2021). Chiều cao trung bình cả lao động nam và lao động nữ đều cao hơn chiều cao trung bình của người Việt Nam. Cụ thể là, năm 2021 chiều cao trung bình của lao động nam là 1,689m và nữ là 1,568m. Trong khi đó chiều cao trung bình của thanh niên Việt Nam: Nam đạt 168,1 cm; nữ đạt 156,2 cm (kết quả Tổng điều tra dinh dưỡng toàn quốc năm 2019-2020 - Bộ Y tế). Tuy nhiên, theo chuẩn của WHO, thì chiều cao trung bình của lao động trong các KCN của tỉnh nói chung và lao động trong các DN FDI nói riêng chưa đáp ứng so với chuẩn quốc tế. Với đặc thù là sản xuất trong các KCN, các DN FDI của tỉnh đòi hỏi cao hơn về chiều cao, cân nặng cũng như sức khỏe thể lực vì thế việc tiếp tục cải thiện thể lực của lực lượng lao động này là hết sức cần thiết.

Năm 2021, cân nặng trung bình của lao động nam đạt 57,6 kg trong khi cân nặng của nữ đạt 48,5kg. Với mức cân nặng này chỉ số BMI của lao động nam là 20,72 và nữ là 19,8. Các chỉ số này đều đáp ứng yêu cầu của các DN. Chiều cao, cân nặng của lao động trong các DN FDI trong KCN của tỉnh có sự gia tăng không đáng kể qua các năm. Cụ thể, năm 2017 chiều cao trung bình của lao động nam là 1,667m năm 2021 là 1,689m; chiều cao trung bình của lao động nữ năm 2017 là 1,565m và năm 2021 là 1,568m. Như vậy sau 4 năm, chiều cao trung bình của lao động nam tăng 2,1cm; chiều cao trung bình của lao động nữ tăng 1,8cm. Tương tự như vậy về cân nặng, sau 4 năm cân nặng bình quân của lao động nam tăng 1,3kg, của lao động nữ tăng 0,8kg.

Điều đáng ghi nhận nhất trong sức khỏe, thể lực của nhân lực FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc là số ngày nghỉ ốm bình quân theo năm nhìn chung thấp và có xu hướng giảm. Năm 2021, số ngày nghỉ ốm bình quân 2,5 ngày/người/năm trong khi con số này ở năm 2017 là 2,9 ngày/người/năm. Điều này chứng tỏ, sức khỏe, thể lực của nhân lực có xu hướng đi lên và người lao động hạn chế nghỉ việc vì lý do sức khỏe. Cũng có thể khẳng định các DN FDI đã quan tâm hơn tới công tác chăm sóc sức khỏe nhân lực, thực hiện tốt hơn công tác khám sức khỏe định kỳ, cải thiện điều kiện làm việc nên sức khỏe của công nhân, lao động tốt hơn.

Theo kết quả khảo sát của tác giả ở bảng 4.5, đại diện DN đánh giá không tốt về sức khỏe, thể lực của nguồn nhân lực FDI trong các KCN. Kết quả điều tra cho thấy 30,5% ý kiến đánh giá nguồn nhân lực trong các DN FDI thuộc KCN có sức khỏe, thể lực ở mức trung bình; ở mức kém với 45,7% ý kiến đánh giá, chỉ có 23,8% ý kiến cho rằng sức khỏe, thể lực đạt mức tốt.

Bảng 4.5. Đánh giá về sức khỏe của người lao động trong các doanh nghiệp FDI*Đơn vị tính: Số phiếu, %*

Nội dung	Doanh nghiệp		Người lao động	
	Số người trả lời	Tỷ lệ %	Số người trả lời	Tỷ lệ %
Tốt	25	23.8	88	29.1
Trung bình	32	30.5	167	55.1
Kém	48	45.7	48	15.8
Tổng	105	100	303	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát)

Ý kiến đánh giá của người lao động có khả quan hơn vì 55,1% cho rằng sức khỏe thể lực của nhân lực đạt mức trung bình; 29,1% cho rằng sức khỏe thể lực tốt; chỉ có 15,8% cho rằng sức khỏe, thể lực kém. Nguyên nhân dẫn đến sự khác nhau về ý kiến đánh giá là do các DN kỳ vọng nhiều hơn vào sức khỏe, thể lực của nhân lực.

4.2.4.2. Thực trạng về trí lực của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp FDI

Nhìn chung, chất lượng nguồn nhân lực phục vụ cho các doanh nghiệp FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh không ngừng tăng lên. Trên địa bàn tỉnh có 78 cơ sở đào tạo, trong đó có 3 trường đại học, 7 trường cao đẳng, 13 trường trung cấp chuyên nghiệp và 55 cơ sở có tổ chức dạy nghề (cao đẳng nghề, trung cấp nghề và trung tâm dạy nghề). Trong số đó địa phương quản lý 5 trường (2 trường cao đẳng và 3 trường trung cấp chuyên nghiệp); trung ương quản lý 8 trường (3 trường đại học, 3 trường cao đẳng và 2 trường trung cấp chuyên nghiệp). Ngoài trung tâm giáo dục thường xuyên của tỉnh, tỉnh có thêm 7 Trung tâm giáo dục thường xuyên của các huyện, thị xã với quy mô đào tạo gần 800 lớp, công suất trên 10.000 học viên. Nhờ sự phát triển của mạng lưới cơ sở đào tạo và dạy nghề nên chất lượng nguồn lao động của tỉnh không ngừng được cải thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh của lao động, thúc đẩy quá trình chuyển từ lao động giản đơn thu nhập thấp sang lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật và thu nhập cao đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp FDI trong các KCN. Số lượng lao động lành nghề/ lao động có trình độ đại học và cao đẳng nhìn chung có xu hướng tăng và giảm đáng kể tỉ lệ lao động giản đơn và thợ thủ công. Bên cạnh đó, lao động trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc đã tiếp cận được với máy móc thiết bị tiên tiến, làm việc với các chuyên gia nước ngoài nên đã nâng cao được tay nghề, kỹ năng lao động, rèn luyện tác phong công nghiệp, phương pháp làm việc tiên tiến. Tuy nhiên, xét trên bình diện chung chất lượng của lực lượng lao động này vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp FDI.

Theo kết quả thống kê, 81,9% người lao động trong các doanh nghiệp FDI tốt nghiệp trung học phổ thông; 16,7% tốt nghiệp trung học cơ sở và chỉ có 1,4% tốt nghiệp tiểu học. Trong số tốt nghiệp trung học phổ thông, nam công nhân có tỷ lệ thấp

hơn nữ công nhân. Cụ thể, số nam công nhân tốt nghiệp trung học phổ thông chiếm 78,4%; nữ công nhân chiếm 88,2%. Trình độ giáo dục phổ thông là nền tảng để người lao động có thể tiếp thu các kiến thức chuyên môn kỹ thuật, ý thức tổ chức kỷ luật vì thế việc nâng cao trình độ giáo dục phổ thông của nhóm lao động tốt nghiệp tiểu học và trung học cơ sở có ý nghĩa rất quan trọng. Mặc dù, hầu hết các doanh nghiệp FDI trong các KCN của tỉnh Vĩnh Phúc đặt mục tiêu tuyển dụng công nhân tốt nghiệp trung học phổ thông, nhưng trên thực tế nhiều doanh nghiệp không đạt mục tiêu do sự thiếu hụt nguồn tuyển. Như đã phân tích ở trên, với tốc độ phát triển của các doanh nghiệp FDI trong các KCN và sự phát triển của thị trường lao động trong tỉnh hiện nay thì Vĩnh Phúc có nguy cơ thiếu hụt lực lượng lớn lao động, trong đó bao gồm cả lao động phổ thông. Hơn nữa, tỉnh Vĩnh Phúc lại khó khăn trong việc thu hút nhân lực từ các địa phương khác do vị trí sát với thủ đô Hà Nội và thiếu các công trình phúc lợi dành cho công nhân lao động.

Về trình độ chuyên môn kỹ thuật của lao động trong các doanh nghiệp FDI thuộc KCN tỉnh Vĩnh Phúc, theo thống kê (năm 2021) cho thấy số lượng lao động có trình độ cao đẳng trở lên là khoảng 9.884 người (chiếm 12.7%); lao động có trình độ trung cấp nghề là trên 3.035 (chiếm 3.9%); lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm số lượng lớn với 34.399 lao động (chiếm 44.2%). Như vậy, phần lớn lao động trong các doanh nghiệp là lao động phổ thông. Có thể nhận thấy trình độ lao động của nhân lực trong các doanh nghiệp FDI thuộc các KCN của Vĩnh Phúc thấp, đang mất cân đối nghiêm trọng giữa các cấp của trình độ chuyên môn kỹ thuật, chưa đáp ứng được yêu cầu của các doanh nghiệp FDI khi đầu tư phát triển sản xuất.

Bảng 4.6. Thống kê trình độ lao động tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc, giai đoạn 2017 – 2021

ĐVT: Người, %

Trình độ	2017		2019		2021	
	Lao động	Tỉ lệ (%)	Lao động	Tỉ lệ (%)	Lao động	Tỉ lệ (%)
Đại học và trên đại học	3.712	6,7	6.343	7,5	5.993	7,7
Cao đẳng/cao đẳng nghề	4.266	7,7	4.757	5,6	3.891	5,0
Trung cấp/ Trung cấp nghề	4.598	8,3	3.228	3,8	3.035	3,9
Sơ cấp nghề	4.930	8,9	1.699	2,0	3.579	4,6
Dạy nghề thường xuyên	7.534	13,6	21.152	24,9	26.928	34,6
Chưa qua đào tạo	30.361	54,8	47.771	56,2	34.399	44,2
Tổng	55.401	100	84.949	100	77.825	100

Nguồn: BQL KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Sự chuyển biến chất lượng nhân lực theo trình độ đào tạo tương đối chậm và chỉ tập trung chuyên đổi ở nhóm đại học và nhóm được dạy nghề thường xuyên. Tỷ trọng nhân lực trong nhóm dạy nghề thường xuyên được tăng lên nhanh chóng từ 13,6% (2017) lên 34,6% (2021) do các doanh nghiệp FDI có quy trình tự đào tạo, hỗ trợ đào tạo, huấn luyện nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp. Bên cạnh đó tỉ lệ lao động nhóm đại học và trên đại học cũng có xu hướng tăng lên từ 6,7% (2017) lên 7,7% (2021) phù hợp với xu hướng chung do nhu cầu tuyển dụng lao động trình độ cao đáp ứng các vị trí quản lý và điều hành các dây chuyền sản xuất đòi hỏi trình độ cao.

Hiện nay ở Vĩnh Phúc, tình trạng thiếu lao động lành nghề, lao động đã qua đào tạo đang diễn ra ở tất cả các doanh nghiệp FDI trong các KCN. Do hạn chế về trình độ chuyên môn kỹ thuật của lực lượng lao động nên Vĩnh Phúc chủ yếu thu hút được các dự án FDI có trình độ công nghệ thấp, giá trị gia tăng nhỏ. Cũng chính vì thiếu lao động lành nghề, lao động qua đào tạo chuyên môn kỹ thuật và bị cạnh tranh bởi các tỉnh, thành phố lân cận nên khả năng thu hút đầu tư của Vĩnh Phúc những năm gần đây cũng giảm nhiều so với giai đoạn từ 2015 trở về trước.

Bảng 4.7. Đánh giá các yếu tố thuộc về kỹ năng, kinh nghiệm của NLĐ

DVT: %

STT	Nội dung	Mức đánh giá		
		Tốt	Trung bình	Kém
1	Trình độ chuyên môn kỹ thuật của NLĐ	29.8	45.2	25
2	Tác phong làm việc công nghiệp	36.1	50,7	13.2
3	Khả năng phối hợp trong công việc	17.5	56.1	26.4
3	Kinh nghiệm làm việc của NLĐ	14	48.8	37,2
4	Kỹ năng nghề nghiệp của NLĐ	37.5	38.2	24.3

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phiếu khảo sát của NCS)

Đánh giá sâu về chuyên môn kỹ thuật, các doanh nghiệp FDI đều đánh giá trình độ chuyên môn kỹ thuật của nhân lực là rất thấp, thiếu tác phong công nghiệp. Cụ thể là, có đến 70,2% doanh nghiệp được khảo sát cho rằng trình độ chuyên môn kỹ thuật của lực lượng lao động ở mức trung bình và kém. Hầu hết các cán bộ quản lý các doanh nghiệp FDI đều nhận định, trình độ chuyên môn kỹ thuật và khả năng phối hợp của nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp ở mức độ thấp; khả năng đáp ứng yêu cầu công việc chưa cao. Khả năng đáp ứng của lao động với công việc trong các dây chuyền sản xuất chậm, thường mất nhiều thời gian để lao động có chuyên môn kỹ thuật thích ứng với công việc, tích lũy kinh nghiệm và rèn luyện kỹ năng.

Kỹ năng nghề nghiệp của lực lượng lao động trong các doanh nghiệp FDI thuộc các KCN trên địa bàn tỉnh theo đánh giá chung còn hạn chế và không tương xứng với bằng cấp đào tạo của họ với hơn 60% tỷ lệ đánh giá ở mức trung bình và kém. Theo tài liệu Hội thảo "Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu các KCN, khu chế xuất" được tổ chức năm 2016 tại Vĩnh Phúc nhìn chung đánh giá nguồn nhân lực của Vĩnh Phúc còn yếu về kỹ năng nghề nghiệp, đặc biệt là các kỹ năng mềm. Về kỹ năng cứng của nhân lực - các kỹ năng liên quan trực tiếp đến nghề nghiệp và được đào tạo tại các cơ sở đào tạo, nguồn nhân lực của của tỉnh chỉ đáp ứng được 80-85% so với yêu cầu trong bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề. Trong đó, các nghề đơn giản như may mặc, gia công chế biến khả năng đáp ứng các yêu cầu về kỹ năng của nguồn nhân lực tỉnh có cao hơn so với các nghề cơ khí, điện tử. Các kỹ năng mềm của NNL chỉ đáp ứng 60% thể hiện ở chỗ, người lao động thiếu sự linh hoạt, sáng tạo trong quá trình thực hiện công việc; kỹ năng giao tiếp hạn chế, đặc biệt là giao tiếp bằng ngoại ngữ. Bên cạnh đó, kỹ năng quản lý của đội ngũ nhân lực cấp trung trong các doanh nghiệp FDI của tỉnh thấp. Các kỹ năng quản lý thiết yếu như lập kế hoạch công việc, trình bày ý tưởng, động viên, khích lệ nhân viên được cho là yếu nhất của lao động quản lý. Nhiều cán bộ quản lý cấp trung gặp rất nhiều khó khăn trong giao tiếp bằng tiếng nước ngoài. Điều này gây khó khăn cho các DN trong đào tạo và sử dụng nhân lực và là lý do vì sao nhiều doanh nghiệp FDI của Vĩnh Phúc phải thu hút lao động từ Hà Nội về làm việc.

Các kỹ năng nghề của nhân lực trong doanh nghiệp FDI được đánh giá cao hơn, tuy nhiên nhìn chung các doanh nghiệp này đánh giá vẫn phải đào tạo lại. Do đặc thù của sản xuất trong các KCN, tính chuyên môn hóa cao với sự hỗ trợ đắc lực của máy móc thiết bị nên các yêu cầu về kỹ năng kỹ thuật với lực lượng lao động công nghiệp không cao. Trong những năm qua, việc đào tạo kỹ năng nghề cho nhân lực đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp FDI trong KCN cũng được tỉnh quan tâm và tích cực thực hiện. Các chủ thể tham gia đào tạo được hỗ trợ mạnh mẽ về tài chính cũng như cơ chế đào tạo trong khi đó người lao động được hỗ trợ về kinh phí đào tạo và tìm việc làm sau khi đào tạo. Tuy nhiên, chất lượng đào tạo của các cơ sở đào tạo hiện nay trên địa bàn tỉnh còn yếu, việc đào tạo kỹ năng chưa được quan tâm đúng mực, đặc biệt là đào tạo các kỹ năng gắn với quy trình sản xuất công nghệ cao trong điều kiện phát triển khoa học - công nghệ. Đây chính là nguyên nhân làm cho kỹ năng nghề nghiệp của nhân lực tỉnh chưa đáp ứng được yêu cầu của các DN.

Mặc khác, lao động trong các doanh nghiệp FDI của Vĩnh Phúc còn hạn chế về kinh nghiệm làm việc. Nguyên nhân là do tỷ lệ lao động mới tham gia vào thị trường lao động lớn, nên chưa đủ thời gian tích lũy kinh nghiệm. Hơn nữa, kinh nghiệm làm việc tại các vị trí công việc khác nhau là khác nhau mà số lao động nghỉ việc, nhảy

việc tại tỉnh cao, nên khả năng tích lũy kinh nghiệm khá hạn chế. Đây cũng đã và đang tạo ra những rào cản trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các DN nói chung và doanh nghiệp FDI trong các KCN nói riêng ở cả hai khía cạnh là, nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp và ý thức, thái độ, tác phong kỷ luật của người lao động. Đáp ứng yêu cầu này gây tổn thất tài chính cho các doanh nghiệp khi phải tuyển dụng và đào tạo lao động mới. Khi người lao động luân chuyển từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác thì những kinh nghiệm đã được tích lũy ở doanh nghiệp cũ không phù hợp; tiền lương có thể giảm trong thời gian học việc, thử việc; việc luân chuyển quá dễ dàng làm cho người lao động coi nhẹ kỷ luật lao động.

4.2.4.3 Sự phát triển về tâm lực của nhân lực tại doanh nghiệp FDI

Phần lớn nhân lực phục vụ cho các doanh nghiệp FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh xuất thân từ nông nghiệp hoặc nông thôn, mang nặng tác phong tiểu nông, chưa được đào tạo, rèn luyện về kỷ luật lao động công nghiệp nên ý thức tổ chức kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp còn hạn chế. Bên cạnh đó, doanh nghiệp FDI thường do các chủ nước ngoài quản lý, nên tình trạng nhân lực còn thiếu hiểu biết về văn hóa, phong tục tập quán của người nước ngoài mà mình cùng làm việc, đôi khi dẫn đến mâu thuẫn và bất hòa trong công việc, cũng như hiểu nhầm trong quan hệ giữa chủ doanh nghiệp và người lao động. Ngoài ra, nhân lực trong doanh nghiệp FDI cũng còn hạn chế về khả năng hợp tác và chia sẻ rủi ro chưa cao, hạn chế phát huy sáng kiến cá nhân và chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Lề lối làm việc bảo thủ, dựa dẫm, cứng nhắc, thiếu sự năng động, linh hoạt, nên chưa đáp ứng được yêu cầu doanh nghiệp FDI có quy mô lớn cạnh tranh trong điều kiện hội nhập quốc tế.

Để lấy ý kiến đánh giá từ phía doanh nghiệp, tác giả luận án đã phỏng vấn sâu giám đốc nhân sự của 2 công ty tiêu biểu là Honda Việt Nam (Nhật Bản) sản xuất và lắp ráp linh kiện ô tô, xe máy và ACTRO VINA Vĩnh Phúc (Hàn Quốc) sản xuất và gia công các sản phẩm camera module dùng cho điện thoại di động và các thiết bị điện tử khác. Kết quả phỏng vấn cho thấy các doanh nghiệp nhận xét “Nhân lực tại công ty tuy chăm chỉ, chịu khó nhưng phần lớn nhân lực xuất thân từ nông nghiệp hoặc nông thôn, chưa được đào tạo, rèn luyện về kỷ luật lao động công nghiệp nên ý thức tổ chức kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp còn hạn chế. Khi chuyển đổi từ sản xuất nông nghiệp sang sản xuất công nghiệp, nhiều lao động khó thích nghi với những quy định chặt chẽ của công ty về giờ giấc làm việc, ý thức chấp hành kỷ luật, tuân thủ các quy định về an toàn vệ sinh lao động chưa cao, còn thiếu tích cực trong quá trình thực hiện công việc. Ý thức tôn trọng công việc, tôn trọng người quản lý cũng còn nhiều hạn chế. Thiếu sự chủ động và sáng tạo trong công việc”.

Kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh về các yếu tố thuộc về tâm lực của người lao động trong các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc được thể hiện qua bảng số liệu 4.8.

Bảng 4.8. Đánh giá các yếu tố thuộc về tâm lực của NLĐ

STT	Nội dung	Điểm trung bình
1	Ý thức chấp hành kỷ luật lao động của người lao động	1.73
2	Tính chủ động trong công việc của người lao động	1.92
3	Ý thức tôn trọng công việc, tôn trọng đồng nghiệp	1.81
5	Ý thức học tập nâng cao trình độ	2.1
6	Tính năng động sáng tạo trong công việc	1.92

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phiếu khảo sát của NCS)

Các yếu tố thuộc về tâm lực của người lao động được đánh giá theo thang đo 3 mức từ 1 đến 3 điểm tương ứng với Tốt – Trung Bình – Kém. Dựa vào kết quả khảo sát cho thấy, yếu tố được đánh giá với mức điểm trung bình cao nhất là ý thức học tập nâng cao trình độ của NLĐ. Theo kết quả điều tra của tác giả, doanh nghiệp FDI trong các KCN nhận định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có tinh thần cầu tiến, ham học hỏi còn hạn chế với điểm trung bình 2.1. Lao động tại các KCN chủ yếu xuất thân từ nông thôn với tính cần cù, chịu khó, sáng tạo luôn khắc phục khó khăn thích nghi với môi trường sản xuất công nghiệp nên đã đáp ứng được yêu cầu của nhà đầu tư. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đánh giá khá thấp về ý thức chấp hành kỷ luật của NLĐ với mức ĐTB 1.73. Người lao động cũng chưa thực sự phát huy tính chủ động, sáng tạo trong công việc do tác phong lề lối làm việc còn mang nặng tính nông nghiệp. Ý thức tôn trọng công việc, tôn trọng đồng nghiệp cũng không được doanh nghiệp đánh giá cao với mức ĐTB 1.81. Đây là một trong những hạn chế thuộc về tâm lực của NLĐ.

4.3. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.3.1. Thực trạng phát triển tổ chức

Phát triển tổ chức là một loạt các thay đổi có hệ thống trong doanh nghiệp về các mặt văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức và quy trình lao động nhằm giúp cho các doanh nghiệp FDI trong KCN ứng phó với những thay đổi từ môi trường bên ngoài như thị trường mới, công nghệ mới hay những thách thức mới từ các đối thủ cạnh tranh... phát huy chuyên môn của con người theo cách chủ động và có hệ thống để thực hiện thay đổi tổ chức với mục đích cải thiện hiệu suất.

Theo nhận định của tác giả thông qua quá trình điều tra, phỏng vấn các chủ doanh nghiệp, các doanh nghiệp FDI hiện nay đều quan tâm tới những biến đổi từ môi

trường bên ngoài ảnh hưởng đến vấn đề phát triển của doanh nghiệp. 71% doanh nghiệp FDI ở đây cho biết họ luôn quan tâm đến những thay đổi của môi trường đến tổ chức. Tuy nhiên, nhận thức về phát triển tổ chức trong phát triển NNL ở các doanh nghiệp còn rất hạn chế, theo khảo sát của NCS từ kết quả khảo sát chỉ khoảng 30% thường xuyên vận dụng các bước trong quy trình phát triển tổ chức, số còn lại rất ít hoặc chưa vận dụng quy trình của phát triển tổ chức (khoảng 70%). Về thay đổi cơ cấu tổ chức như chuẩn hóa mục tiêu phát triển, thúc đẩy văn hóa tổ chức, kiện toàn các quy trình chuyên môn còn ít được các doanh nghiệp quan tâm, chỉ có khoảng 20% số doanh nghiệp FDI được hỏi luôn quan tâm đến xác định các mục tiêu tổ chức, tìm kiếm và thực hiện các giải pháp tốt nhất cho phát triển tổ chức từ đó tạo điều kiện cho phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình.

Bảng 4.9. Kết quả khảo sát về thực hiện quy trình phát triển tổ chức tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

(1- Thường xuyên, 2- Ít khi, 3- Chưa bao giờ)

(Đơn vị tính: %)

	Tỉ lệ		
	1	2	3
Doanh nghiệp có luôn quan tâm đến những thay đổi từ môi trường bên ngoài (công nghệ mới, thị trường mới, thách thức mới từ các đối thủ cạnh tranh...) không?	42	30	28
Doanh nghiệp có tiến hành phân tích thị trường, môi trường cạnh tranh và thực trạng công ty nhằm xác định chiến lược cho những thay đổi không?	56	32	12
Doanh nghiệp đã từng giúp nhân viên đổi mới quan niệm/ suy nghĩ theo chiều hướng hội nhập và mở cửa hiện nay hay chưa?	35	30	35
DN có thường xuyên lên kế hoạch chi tiết để đảm bảo phát triển chuyên môn của nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu thực hiện trong các lĩnh vực hoạt động?	38	45	17
DN có quan tâm tới thay đổi về văn hoá DN để phù hợp với tình hình mới hay không?	21	27	52
DN có thực hiện thay đổi cơ cấu tổ chức để đáp ứng để cải thiện chất lượng và xây dựng cơ cấu tổ chức năng động hay không?	25	42	33
Quá trình thực hiện thay đổi có được lên kế hoạch bài bản và giám sát chặt chẽ hay không?	49	42	10
Doanh nghiệp có thường xuyên thay đổi, hoàn thiện quy trình sản xuất đáp ứng yêu cầu của môi trường và đặc điểm NNL?	35	48	17

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phiếu khảo sát của NCS)

Thông qua phỏng vấn, điều tra của tác giả các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc đã bước đầu quan tâm đến phát triển và hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả công việc thúc đẩy hiệu suất của người lao động. Do đặc điểm của các doanh nghiệp FDI là thường có chủ đầu tư từ nước ngoài đầu tư nên các phương thức tổ chức, quản lý kinh doanh, hệ giá trị, chiến lược kinh doanh, mẫu mã sản phẩm, biểu tượng, khẩu hiệu, lễ nghi... đã được hình thành ở các công ty mẹ, khi đầu tư tại Việt Nam thường chỉ điều chỉnh cho phù hợp với văn hóa, đặc điểm của địa phương và quá trình tuyên truyền đến người lao động trong doanh nghiệp. Nhìn chung, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc đều đã quan tâm đến phổ biến các giá trị văn hóa của công ty đối với người lao động. 71% số người được hỏi trong các doanh nghiệp cho biết doanh nghiệp luôn quan tâm và thực hiện tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp đối với các thành viên trong cơ quan thông qua thiết lập các chuẩn mực trong lao động, tạo thói quen cho người lao động. Tuy nhiên, theo kết quả thống kê tại 40 doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cho thấy chỉ khoảng 21% doanh nghiệp FDI thường xuyên thay đổi văn hóa doanh nghiệp để phù hợp với những thay đổi của điều kiện môi trường, trong khi đó tỉ lệ ít khi thay đổi là 27% và tỉ lệ chưa bao giờ thay đổi chiếm tỉ lệ cao nhất tới 52%, điều này chứng tỏ mức độ quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và vai trò của văn hóa doanh nghiệp với phát triển NNL ở các doanh nghiệp này còn ít được quan tâm.

Theo khảo sát có khoảng 42% doanh nghiệp FDI trong các KCN quan tâm đến những thay đổi trong môi trường (kinh tế, chính trị, văn hóa và pháp lý) và các vấn đề chính bản thân nội tại trong DN (gồm nhiệm vụ/ chiến lược, công nghệ và NNL) đến cơ cấu tổ chức. 21% khảo sát trong doanh nghiệp FDI điều tra cho biết thường xuyên tiến hành các thay đổi trong cơ cấu tổ chức tạo cơ sở cho quản lý và người lao động cùng nỗ lực cải thiện chất lượng và xây dựng tổ chức năng động. Sự thay cơ cấu tổ chức DN đáp ứng các nhu cầu của nhân viên trong DN đã thúc đẩy nhân viên tham gia vào các nỗ lực cải tiến toàn diện chất lượng và nâng cao năng suất lao động.

Bên cạnh việc tiến hành thay đổi văn hóa nội bộ, thay đổi cơ cấu tổ chức thích ứng với môi trường, nhiều doanh nghiệp FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh đã tiến hành hoàn thiện, đổi mới quy trình sản xuất tạo các tác động lan tỏa, nâng cao hiệu quả của người lao động trong tổ chức.

35% phiếu khảo sát tại doanh nghiệp cũng trả lời rằng họ thường xuyên quan tâm tới việc “giúp nhân viên đổi mới quan niệm/ suy nghĩ theo chiều hướng hội nhập

và mở cửa hiện nay”. Sự thay đổi quan niệm/suy nghĩ của từng NLD cũng góp phần thúc đẩy sự thay đổi và phát triển tổ chức.

Như vậy thông qua kết quả khảo sát, NCS nhận thấy vấn đề phát triển tổ chức trong các doanh nghiệp FDI còn ít được quan tâm, số lượng các doanh nghiệp nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của phát triển tổ chức với phát triển NNL mới chỉ ở mức từ 20% đến 38%. Do vậy, trong thời gian tới các doanh nghiệp FDI cần phải tích cực chủ động nghiên cứu, tìm hiểu áp dụng quy trình phát triển tổ chức trong phát triển NNL, tập trung hướng tới phát triển văn hóa tổ chức, hoàn thiện quy trình tổ chức và cải thiện quy trình lao động nhằm duy trì và phát triển đội ngũ nhân lực đáp ứng đầy đủ yêu cầu sản xuất của doanh nghiệp.

4.3.2. Thực trạng phát triển cá nhân

4.3.2.1. Công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Để đảm bảo đủ số lượng và chất lượng nhân lực cho hoạt động sản xuất và kinh doanh, các doanh nghiệp FDI khi đầu tư đã luôn coi trọng việc tuyển dụng và phát triển đội ngũ nhân lực của mình.

Về điều kiện tuyển dụng, theo khảo sát của NCS các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc thường tuyển dụng theo các tiêu chuẩn cơ bản như sau:

- Tiêu chuẩn về độ tuổi: (i) Đối với lao động phổ thông vào làm các công việc phụ trợ, công nhân sản xuất các doanh nghiệp FDI thường tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 30 tuổi; (ii) Đối với lao động biết nghề và đã qua đào tạo về ngành nghề sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp thì tuyển dụng ở độ tuổi từ đủ 18 tuổi đến 35 tuổi; (iii) Đối với nhân viên bảo vệ thì tuyển dụng ở độ tuổi từ 25 tuổi đến 35 tuổi. Các vị trí quản lý lãnh đạo có kinh nghiệm thì độ tuổi có thể cao hơn nhưng doanh nghiệp cũng ưu tiên lao động trẻ có độ tuổi dưới 45 tuổi.

- Tiêu chuẩn về trình độ: (i) Đối với lao động phổ thông, công nhân sản xuất: Trình độ 9/12 trở lên; (ii) Đối với nhân viên bảo vệ: Trình độ văn hóa 12/12, ưu tiên có chứng chỉ vệ sỹ hoặc công an, quân nhân xuất ngũ; (iii) Đối với nhân viên nghiệp vụ: Trình độ cao đẳng, đại học trở lên.

- Tiêu chuẩn sức khỏe: Ứng viên có đủ sức khỏe làm việc (theo tiêu chuẩn của Bộ Y tế)

- Yêu cầu đối với hồ sơ tuyển dụng: 1 đơn xin việc, 1 bản photo công chứng chứng minh thư nhân dân/căn cước công dân, 1 giấy khám sức khỏe, 1 sơ yếu lý lịch, 1 giấy xác nhận đối tượng chính sách (nếu có), 1 bản phô tô công chứng sổ hộ khẩu,

Các văn bằng, chứng chỉ khác (nếu có). Hiện nay khi NLĐ nếu đã có căn cước công dân gắn chip thì hồ sơ không cần công chứng hộ khẩu.

Theo kết quả thống kê đội ngũ nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc tính đến năm 2021 là 77.825 người. Trong giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2021 thì số lượng nhân lực đã tăng gấp gần 1,5 lần. Sự tăng lên về quy mô nhân lực là do sự tăng lên của các doanh nghiệp FDI trong KCN cũng như yêu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Ngoài sự tăng lên về số lượng thì chất lượng đội ngũ nhân lực cũng có cải thiện đáng kể với tỉ lệ lao động có trình độ trình độ đại học và trên đại học (chiếm 7,6% tổng số lao động tính đến năm 2021). Có được kết quả trên một phần là do công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp FDI của tỉnh Vĩnh Phúc ngày càng được coi trọng. Số lượng nhân lực tuyển dụng đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp ngày càng tăng.

Bảng 4.10. Số lượng lao động tuyển mới qua các năm tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc (giai đoạn 2017 - 2021)

(Đơn vị: lao động)

KCN	2017	2018	2019	2020	2021
Khai Quang	12039	7617	2167	1074	1058
Bình Xuyên	1436	859	694	1591	1200
Bình Xuyên II	12	1857	3736	1789	1034
Bá Thiện	2544	6350	2795	1325	3752
Bá Thiện II	697	2752	1839	3553	5037
Thăng Long Vĩnh Phúc	-	-	-	38	504
Kim Hoa	1850	1185	213	536	678
Tổng	19.578	25.620	27.408	11.906	13.263

Nguồn: BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Theo kết quả thống kê ở bảng 4.10, số lượng lao động được tuyển dụng hàng năm phù hợp với việc tăng về số lượng và quy mô của doanh nghiệp FDI trong các KCN, tuy nhiên số lượng này mới chỉ đáp ứng được khoảng 80% nhu cầu của các doanh nghiệp FDI tại đây. Từ năm 2017 đến 2019, số lượng lao động tuyển mới tăng mạnh. Sau đó, do ảnh hưởng của đại dịch Covid, tổng số lao động tuyển mới có xu hướng giảm giai đoạn 2019-2020, nhưng bắt đầu tiếp tục tăng trở lại những năm gần đây.

Bảng 4.11. Kế hoạch tuyển lao động năm 2023

(Đơn vị: lao động)

Tổng cộng	CD, DH trở lên	Trung cấp	CN KT	LĐ phổ thông
17.074	1.488	202	64	15.260

Nguồn: BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc

Nhu cầu tuyển dụng tại các DN FDI vẫn rất lớn để bù lấp lượng lao động giảm trong kỳ và đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh. Năm 2023 kế hoạch tuyển dụng lao động tại các DN FDI là 17.047 lao động trong đó nhu cầu tuyển dụng lớn nhất là lao động phổ thông chiếm 89.36%, tiếp đến là nhu cầu tuyển dụng trình độ Cao đẳng, đại học chiếm 8.71%.

Bảng 4.12. Lao động tăng, giảm trong kỳ năm 2021

Lao động tuyển mới	Lao động giảm trong kỳ					
	Tổng cộng	Về hưu	Đơn phương chấm dứt	Thoả thuận chấm dứt	Kỷ luật sa thải	Lý do khác
13.263	11.367	4	5.546	2.729	13	3.075

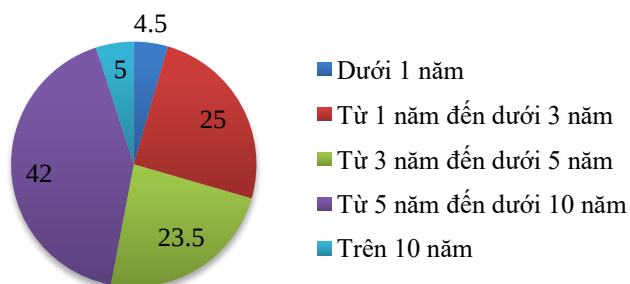
Nguồn: BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc, 2021

Theo số liệu bảng thống kê lao động tăng giảm trong kỳ cho thấy, biến động nhân sự tại các doanh nghiệp FDI là khá lớn, số lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động còn nhiều. Việc công nhân bỏ việc, quay trở lại địa phương hay tình trạng không quay lại làm việc sau tết âm lịch xảy ra phổ biến dẫn đến khó khăn cho doanh nghiệp trong công tác tuyển dụng. Các DN đã tuyển mới 13.263 lao động để bù lấp lượng lao động giảm trong kỳ và bổ sung nhân lực đáp ứng nhu cầu SXKD.

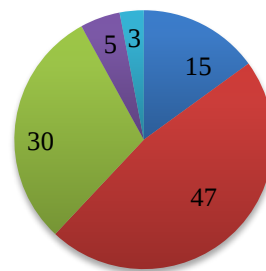
Thời gian trung bình mà người lao động làm việc cho DN

Thời gian người lao động làm việc cho một tổ chức thể hiện sự gắn bó của họ đối với tổ chức. Tổ chức có phát triển, có ổn định thì người lao động mới gắn bó lâu dài và ngược lại người lao động có làm việc lâu dài trong một tổ chức mới có cơ hội phát triển và lại đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

Kết quả khảo sát về thời gian trung bình các nhóm lao động làm việc cho doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cho thấy mức độ sử dụng lao động gắn với mức độ ổn định và phát triển của doanh nghiệp FDI trong KCN. Theo kết quả thống kê, ta thấy tuổi đời lao động trung bình tại các doanh nghiệp là 4,89 năm. Trong đó, các nhà lãnh đạo, quản lý có tuổi đời lao động cao nhất 7,03 năm và công nhân (lao động phổ thông) 3,195 năm (Hình 4.3, 4.4). Như vậy, nhóm lãnh đạo, quản lý, có tuổi đời lao động cao hơn hẳn so với nhóm lao động phổ thông. Điều đó chứng tỏ rằng đây là nhóm lao động ổn định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, còn nhóm lao động phổ thông với tuổi đời lao động thấp nhất, không ổn định lâu dài và thường hay thay đổi công việc. Một số doanh nghiệp còn tuyển dụng lao động phổ thông theo thời vụ hoặc tận dụng sức lao động rẻ từ nguồn sinh viên thực tập hay lao động hè với thời gian vài tuần hoặc vài tháng.



Hình 4.3. Tỷ lệ thời gian lao động làm việc cho doanh nghiệp của nhóm lãnh đạo/quản lý



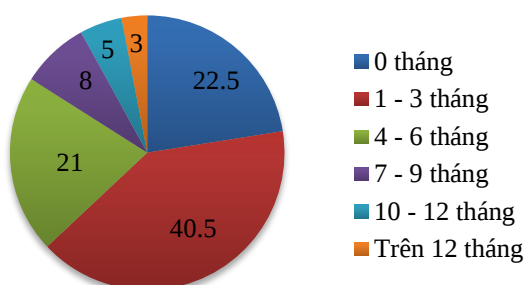
Hình 4.4. Tỷ lệ thời gian lao động làm việc cho doanh nghiệp của nhóm lao động phổ thông

Đơn vị tính: %

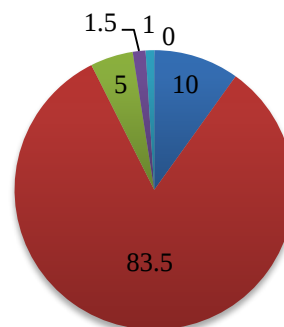
Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Thời gian người lao động thích ứng với công việc sau khi được tuyển dụng vào doanh nghiệp FDI

Một tiêu chí quan trọng để có thể đánh giá chất lượng NNL ngoài mức độ phù hợp của lực lượng lao động của doanh nghiệp là thời gian người lao động thích ứng với công việc sau khi được tuyển dụng. Tiêu chí này còn đánh giá cả chất lượng của việc tuyển dụng. Thời gian người lao động tại doanh nghiệp FDI trong KCN Vĩnh Phúc thích ứng với công việc sau khi được tuyển dụng được phản ánh qua kết quả khảo sát trên 2 nhóm lao động cụ thể như sau:



Hình 4.5. Thời gian thích ứng với công việc của nhóm lãnh đạo/quản lý



Hình 4.6. Thời gian thích ứng với công việc của nhóm lao động phổ thông

Đơn vị tính: %

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Nhóm lãnh đạo quản lý, lãnh đạo có thời gian thích ứng với công việc trung bình là 3 tháng. Tuy nhiên, số trả lời có thể thích ứng ngay, không cần hướng dẫn lại cao nhất (22.5%). Hầu hết cần được hướng dẫn 1-3 tháng (40.5%), 4-6 tháng (21%),

7-9 tháng (8%), 10-12 tháng (5%). 3% trả lời còn cần tới trên 12 tháng hướng dẫn mới thích ứng được công việc (Hình 4.14).

Thời gian thích ứng với công việc của nhóm công nhân - lao động phổ thông là nhanh nhất (1,74 tháng) do tính chất công việc đối với nhóm này hầu hết là lao động giản đơn, do vậy, có tới 10% trả lời có thể thích ứng ngay, không cần hướng dẫn, 83.5% cần 1-3 tháng, 5% cần 4-6 tháng, 1,5% cần 7- 9 tháng, 1% cần 7-9 tháng và 0% cần trên 12 tháng thích ứng có hướng dẫn (Hình 4.6).

Kết quả khảo sát trong Bảng 4.13 về công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cho thấy việc xác định nhu cầu tuyển dụng được thực hiện khá tốt với điểm bình quân 3,96 và độ lệch chuẩn là 0,358. Điểm thấp hơn là việc đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng với điểm bình quân là 3,52 độ lệch chuẩn 0,33, tức là các doanh nghiệp FDI chưa thực sự quan tâm đến việc đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng. Hình thức tuyển dụng còn hạn chế nên chưa thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng cao làm việc trong các doanh nghiệp FDI tại đây với điểm đánh giá thấp nhất 2.97. Chính sách thu hút lao động của DN cũng chưa được đánh giá cao với điểm TBC là 3,07.

Bảng 4.13. Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Nội dung	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
Xác định nhu cầu tuyển dụng chính xác	3,96	0,358
Tiêu chuẩn tuyển dụng được xác định cụ thể, rõ ràng	3,84	0,345
NLĐ được tuyển dụng có đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện công việc	3,65	0,326
Hình thức tuyển dụng đa dạng, phong phú	2,97	0,33
Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của DN hiện nay là hợp lý	3,07	0,323
Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng được quan tâm	3,52	0,33
Anh chị hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	3.33	0.31

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của NCS

Nhìn chung, người lao động khá hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp với mức điểm đánh giá trung bình 3.37. Tuyển dụng nhân lực có ảnh hưởng lớn đến quy mô và chất lượng nguồn nhân lực. Kết quả khảo sát cho thấy trung

tâm giới thiệu việc làm là nguồn cung cấp lao động chủ yếu cho các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Trên 60% các doanh nghiệp FDI trong KCN được hỏi đều tuyển dụng lao động thông qua trung tâm giới thiệu việc làm, tiếp theo là từ các trường đại học và cao đẳng. Ngoài ra các doanh nghiệp FDI trong KCN Vĩnh Phúc còn tuyển dụng lao động qua các kênh khác như: Hội chợ việc làm, giới thiệu của NLĐ, các trường dạy nghề, băng rôn quảng cáo, tờ rơi, các website tìm việc lớn trên Internet như 24h.com.vn, vietnamworks.com, hay tự đăng tin tuyển dụng.

4.3.2.2. Công tác đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

(1). Nhận thức về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc

Thực tế, đội ngũ lao động trong các doanh nghiệp FDI thuộc KCN tỉnh Vĩnh Phúc chủ yếu là lao động phổ thông, thiếu lao động được đào tạo, lao động chuyên môn kỹ thuật và lao động có kỹ năng. Chất lượng NNL đã trở thành một rào cản lớn đối với việc phát triển các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh. Do đó công tác đào tạo và phát triển nhân lực hết sức quan trọng quyết định đến sự thành công của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

Bảng 4.14 cho thấy các doanh nghiệp FDI đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển NNL đối với sự sống còn của mình.

Bảng 4.14 Nhận thức về tầm quan trọng của công tác đào tạo đối với từng nhóm lao động

(1- Không quan trọng, 2 - Quan trọng, 3 - Rất quan trọng)

(Đơn vị tính: %)

	1	2	3
Lãnh đạo/ quản lý DN	0	52,7	47,3
Công nhân (Lao động phổ thông)	15,0	61,5	23,5

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Trong khi 100% số người được hỏi cho rằng công tác đào tạo đối với lãnh đạo quản lý là quan trọng, thì chỉ 85% số phiếu coi trọng công tác đào tạo đối với nhóm lao động phổ thông, 15% còn cho rằng đối với nhóm lao động phổ thông việc đào tạo là không quan trọng.

Kết quả khảo sát về mức độ cần thiết của các nội dung cần đào tạo cho thấy: Khả năng làm việc theo nhóm, khả năng làm việc độc lập được trên 90% các doanh nghiệp cho rằng là cần thiết đối với cả hai nhóm lao động. Tuy nhiên, riêng ngoại ngữ chỉ được 15% doanh nghiệp coi là cần thiết đối với nhóm lao động phổ thông. Trong khi đó, nhóm kiến thức chuyên môn nghề nghiệp được 95% DN cho là cần thiết với nhóm lao động phổ thông.

Bảng 4.15. Nhận thức về mức độ cần thiết của các nội dung cần đào tạo đối với người lao động tại doanh nghiệp FDI

(1- Không cần thiết; 2 - Cần thiết; 3 - Rất cần thiết)

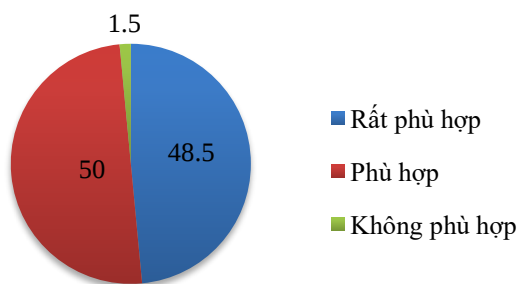
Đơn vị tính: %

Kiến thức, kĩ năng, thái độ	Lãnh đạo, quản lý			Công nhân		
	1	2	3	1	2	3
Ngoại ngữ	9.1	20.8	70.1	85.0	10.0	5.0
Kỹ năng giao tiếp	8.3	30.5	61.2	19.8	70.2	10.0
Khả năng làm việc nhóm	11.5	30.5	58.0	9.5	75.5	15.0
Khả năng làm việc độc lập	7.0	29.0	64.0	7.1	80.9	12.0
Kiến thức chuyên môn nghề nghiệp	18,8	30.6	50.6	5.0	78.5	16.5
Sử dụng phương tiện và máy móc thiết bị	21,3	38.7	40.0	17,1	68.9	14.0
Tác phong lao động công nghiệp	34.0	20.2	45.8	10.0	15.0	15.0
Chấp hành nội quy về lao động	24,9	25.0	50.1	14,7	15.2	15.2

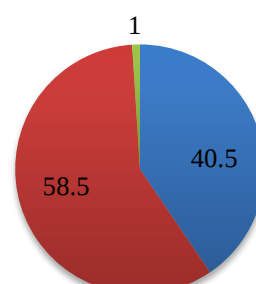
Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

(2) Sự phù hợp của nguồn nhân lực ở các vị trí việc làm

Khảo sát về mức độ phù hợp của NNL đối với từng vị trí làm tại các doanh nghiệp FDI trong KCN được tiến hành trên 02 nhóm lao động: Lãnh đạo, quản lý và Công nhân (Lao động phổ thông). Ý kiến của doanh nghiệp về mức độ phù hợp của người lao động tại các vị trí việc làm đều rất cao (khoảng 97% doanh nghiệp đồng ý).



Hình 4.7. Mức độ phù hợp của nhóm lãnh đạo/quản lý



Hình 4.8. Mức độ phù hợp của nhóm lao động phổ thông

Đơn vị tính: %

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Đối với nhóm các nhà lãnh đạo, quản lý hầu hết doanh nghiệp FDI trong KCN cho là phù hợp. Tỷ lệ 48.5% cho rằng rất phù hợp, 50% cho là phù hợp, chỉ 1,5% cho là không phù hợp. Đối với nhóm lao động phổ thông, mức độ phù hợp trong công việc

cũng rất cao. Hầu hết ý kiến cho rằng phù hợp (99%). Chỉ 1% câu trả lời cho là không phù hợp.

(3) Khó khăn người lao động gặp phải giai đoạn bắt đầu công việc

Nhìn vào kết quả điều tra thể hiện ở bảng 4.16 chúng ta thấy khó khăn lớn nhất mà người lao động gặp phải khi mới bắt đầu công việc là tiếp xúc và vận hành công nghệ, máy móc, thiết bị hiện đại. 70% người lao động trong các doanh nghiệp FDI trong KCN được hỏi trả lời họ gặp rất nhiều khó khăn trong lĩnh vực vận hành công nghệ hiện đại. Các khó khăn còn lại chỉ khoảng 50% số doanh nghiệp gặp phải.

Bảng 4.16. Những khó khăn chủ yếu mà người lao động gặp phải khi mới bắt đầu công việc

(1- Rất khó khăn, 2 - Khó khăn, 3 - Không khó khăn)

(Đơn vị %)

Nhóm lao động	1	2	3
Tiếp xúc và vận hành công nghệ (máy móc, kỹ thuật hiện đại)	10.0	52.5	37.5
Môi trường, điều kiện làm việc thay đổi (năng lực thích ứng với đổi mới công nghệ, hoàn cảnh)	15.0	48.0	37.0
Kỹ năng cần thiết trong quan hệ và hợp tác trong công việc (kỹ năng giao tiếp, gắn bó tập thể)	8.0	60.0	32.0
Đòi hỏi kiến thức nghề nghiệp (hiểu biết, vận dụng sáng tạo)	3.0	52.0	45.0
Đòi hỏi về thái độ, tác phong (kỷ cương, kỷ luật, tác phong công nghiệp)	9.0	56.0	35.0
Sự phù hợp của công việc với ngành nghề được đào tạo	7.0	50.0	43.0

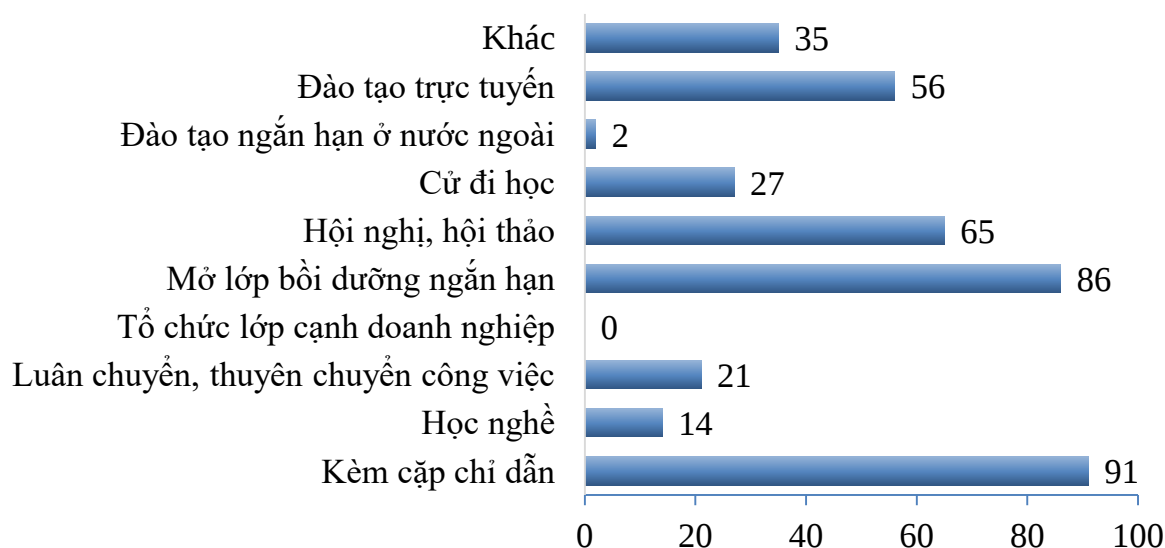
(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

(4). Tần suất các loại hình đào tạo áp dụng đối với từng nhóm lao động tại doanh nghiệp FDI

Theo khảo sát của NCS, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, thường áp dụng hình thức đào tạo trong công việc nhằm giúp doanh nghiệp giảm được các chi phí đào tạo và giảm được sự rủi ro nếu người lao động rời bỏ doanh nghiệp sau khi được đào tạo.

Đối với nhóm lãnh đạo, quản lý thì các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc không chỉ áp dụng một hình thức đào tạo mà kết hợp từ 2 đến 3 hình thức đào tạo khác nhau. Kết quả khảo sát cho thấy đối với nhóm này phương pháp đào tạo phổ biến nhất là kèm cặp chỉ dẫn (91% doanh nghiệp sử dụng). Ngoài ra, mở lớp bồi dưỡng ngắn hạn cũng được áp dụng khá thường xuyên (86% doanh nghiệp áp dụng). Các doanh nghiệp cũng quan tâm đến phương pháp hội nghị hội thảo với tỷ lệ áp dụng là 65%, tiếp đến là các phương pháp học nghề, luân chuyển, chuyển công việc, cử

đi học tại các trung tâm/cơ sở đào tạo. Theo khảo sát của NCS, một số doanh nghiệp FDI đã gửi các lãnh đạo, quản lý nhân viên đi đào tạo các khóa ngắn hạn về ngoại ngữ, quản lý doanh nghiệp, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ. Thực tế thì chỉ có các doanh nghiệp FDI có quy mô tương đối lớn, hoạt động tương đối bài bản (ví dụ như công ty Công ty Honda Việt Nam, Công ty TNHH Vina Korea, Công ty TNHH Shinwon Ebenezer Việt Nam...) thì mới thực hiện đào tạo nhân lực đa dạng nhiều hình thức. Sau đại dịch Covid-19, hình thức đào tạo trực tuyến cũng trở nên phổ biến hơn tại các doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh người lao động bị hạn chế đi lại. Về phương pháp cử đi học ngắn hạn ở nước ngoài. Năm 2019 do đại dịch Covid -19 chỉ có 4 hồ sơ đăng ký thực hiện hợp đồng nhận lao động thực tập của doanh nghiệp đưa người lao động đi làm việc ở nước ngoài theo hình thức thực tập, nâng cao tay nghề dưới 90 ngày. Năm 2020 BQL khu công nghiệp đã tiếp nhận hồ sơ đăng ký thực hiện hợp đồng đưa người lao động đi làm việc ở nước ngoài theo hình thức thực tập, nâng cao tay nghề dưới 90 ngày cho 05 lượt doanh nghiệp với số lao động đăng ký đi đào tạo là 126 người. Năm 2021 số hồ sơ đăng ký là 15 lượt doanh nghiệp với số lao động đăng ký đi đào tạo là 291 người. Ngoài ra nhóm lao động lãnh đạo, quản lý còn có một số phương pháp đào tạo khác như đào tạo qua hệ thống E- learning, thuyết trình...

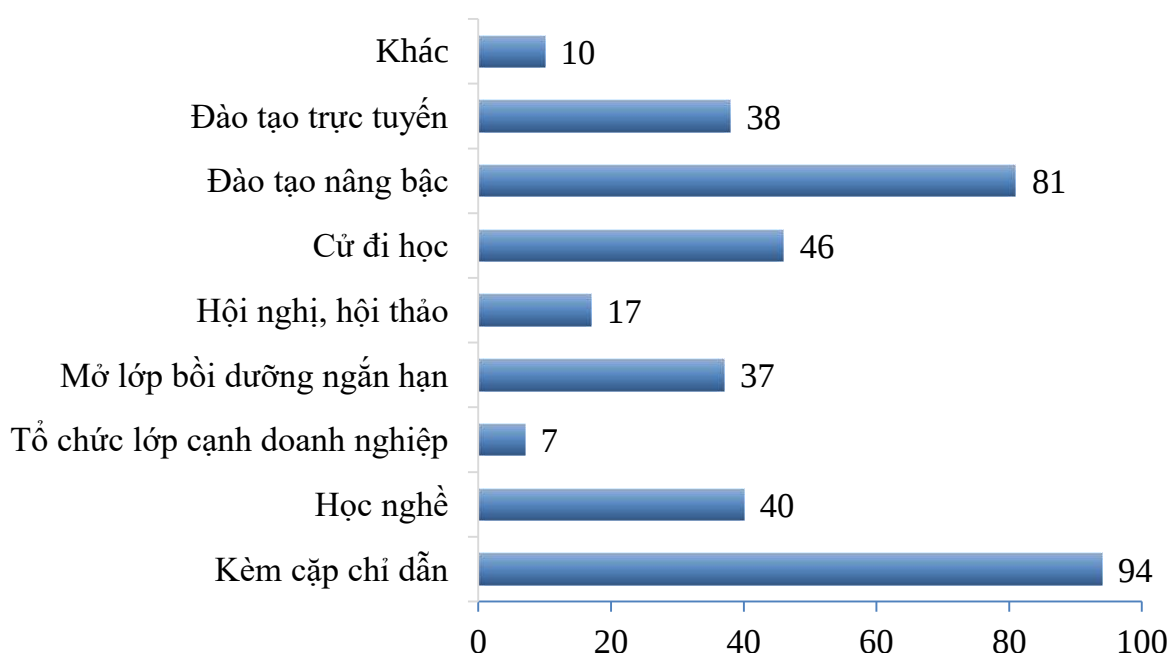


Hình 4.9. Tỷ lệ các hình thức đào tạo chủ yếu đối với lãnh đạo, quản lý tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Đối với nhóm công nhân, hình thức đào tạo qua kèm cặp chỉ dẫn là chủ yếu chiếm 94% các doanh nghiệp áp dụng. Hình thức đào tạo này tương đối hiệu quả, tiết kiệm chi phí, phù hợp với trình độ của người lao động trong doanh nghiệp FDI. Phương pháp này được áp dụng nhiều đối với các doanh nghiệp FDI nhỏ hoạt động

trong lĩnh vực dệt may, lắp ráp ô tô xe máy... Tiếp theo là đào tạo nâng bậc và hội nghị, có 81% các doanh nghiệp áp dụng. Bên cạnh đó, hình thức đào tạo theo kiểu học nghề và cử đi học cũng phổ biến chiếm khoảng 40%. Một số phương pháp khác ít được áp dụng hơn như đào tạo trực tuyến, tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp, hội thảo. Đào tạo theo địa chỉ ít được thực hiện, đào tạo theo địa chỉ là các doanh nghiệp FDI có nhu cầu đào tạo đặt hàng cho các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo để thiết kế khóa đào tạo theo nhu cầu riêng của mình. Hình thức này ít được thực hiện do sự hạn chế về tài chính của DN. Phương pháp cử đi đào tạo tại nước ngoài không áp dụng cho nhóm công nhân sản xuất.



Hình 4.10. Tỷ lệ các hình thức đào tạo chủ yếu đối với công nhân tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

(Đơn vị tính: %)

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Nhận xét chung, phương pháp đào tạo lao động trong các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc phổ biến nhất vẫn là phương pháp truyền thống như kèm cặp, chỉ dẫn công việc; Còn những phương pháp khác như liên kết đào tạo với các trường ĐH, CĐ, dạy nghề; cử đi học nước ngoài; đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm (trò chơi và mô phỏng, phân tích tình huống) rất ít được áp dụng nhất là đối lao động phổ thông thì một số phương pháp hầu như không áp dụng như đào tạo theo phương thức từ xa, gửi đi học ngoài nước. Đào tạo ngoại ngữ cũng rất ít được chú ý, chủ yếu chỉ

áp dụng cho nhóm lãnh đạo, các nhà quản lý và nhóm các nhà chuyên môn bậc cao và cán bộ kỹ thuật (khoảng 60%); đối với nhóm công nhân, lao động giản đơn rất ít chỉ trên 10% được đi đào tạo ngoại ngữ.

(7) Thực hiện công tác đào tạo

Bảng 4.17. Thực hiện các bước trong quy trình đào tạo phát triển nhân lực

(1- Chưa bao giờ thực hiện, 2-Thỉnh thoảng thực hiện, 3- Luôn luôn thực hiện)

Nội dung	1	2	3
Trước khi tiến hành đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành tìm hiểu nhu cầu đào tạo thực tế của mình hay không?	8.0	40.5	51.5
Trước khi thiết kế chương trình cho một hoạt động đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành điều tra tìm hiểu nhu cầu của từng ngành, nghề, lĩnh vực hay không?	14.2	45.8	40.0
Chương trình đào tạo có được thử nghiệm trước khi tiến hành giảng dạy hay không?	14.9	40.1	45.0
Sau khi kết thúc một hoạt động đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành lấy ý kiến phản hồi của người học và đánh giá hiệu quả của hoạt động đào tạo hay không?	8,9	40.6	50.5

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn các doanh nghiệp đã tiến hành tìm hiểu nhu cầu của từng ngành, nghề, lĩnh vực trước mỗi một hoạt động đào tạo hay khi thiết kế chương trình đào tạo. Tuy nhiên, chỉ khoảng trên 50% doanh nghiệp FDI là thường xuyên, 40% thỉnh thoảng, 8% chưa bao giờ tìm hiểu nhu cầu trước khi đào tạo. Việc thử nghiệm chương trình đào tạo trước khi đưa vào giảng dạy cũng không được thường xuyên tiến hành. Chỉ 40% doanh nghiệp FDI được hỏi thường xuyên thực hiện, 45% thỉnh thoảng mới thực hiện, còn 14,9% doanh nghiệp FDI chưa bao giờ tiến hành việc thử nghiệm chương trình. Lấy ý kiến phản hồi của người học và đánh giá hiệu quả đào tạo sau khi kết thúc một hoạt động đào tạo là một việc làm hết sức cần thiết và được các doanh nghiệp FDI chú ý hơn. 50,5% doanh nghiệp FDI thường xuyên làm, 40,6% thỉnh thoảng và 8,9% chưa bao giờ thực hiện lấy ý kiến phản hồi của người học và đánh giá hiệu quả đào tạo (Bảng 4.17).

Bảng 4.18. Đánh giá của người lao động về hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá trung bình
1	Nội dung đào tạo phù hợp mong muốn của NLĐ	2.67
2	Nội dung chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc	3.63
3	Chính sách đào tạo là công bằng với mọi NLĐ	3.81
4	Trang thiết bị phục vụ lớp học đầy đủ, hiện đại	3.22
5	Phương pháp đào tạo đa dạng, hấp dẫn	2.89
6	Hài lòng với công tác đào tạo của công ty	3.11

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Kết quả khảo sát của NCS cho thấy NLĐ khá hài lòng về công tác đào tạo của công ty với điểm TB là 3.11. NLĐ đánh giá cao “chính sách đào tạo là công bằng với mọi NLĐ” với ĐTB 3.81. Nội dung chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc có mức điểm 3.63 chứng tỏ doanh nghiệp cũng rất quan tâm đến việc xây dựng nội dung đào tạo gắn với công việc thực tế của NLĐ. Các doanh nghiệp FDI cũng quan tâm đến đầu tư cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo đầy đủ, hiện đại. Yếu tố được đánh giá mức điểm thấp nhất là “phương pháp đào tạo đa dạng, hấp dẫn” với ĐTB 2.89 do các doanh nghiệp vẫn sử dụng chủ yếu các phương pháp đào tạo phổ biến như kèm cặp chỉ dẫn hay học nghề mà chưa đa dạng hóa và tăng tính hấp dẫn của các phương pháp đào tạo.

4.3.3. Thực trạng phát triển sự nghiệp

Phát triển sự nghiệp là mục tiêu và nỗ lực của mỗi người, nhưng cũng góp phần cho sự phát triển NNL của tổ chức. Do đó, vai trò của tổ chức trong việc phát triển sự nghiệp cá nhân là rất quan trọng. Vì vậy, trong các DN nói chung và doanh nghiệp FDI trong KCN nói riêng, vấn đề phát triển sự nghiệp ngày càng được quan tâm chú ý.

Thông qua kết quả điều tra như trong bảng 4.19, 25% phiếu trả lời cho biết doanh nghiệp thường xuyên thực hiện dự báo nhu cầu và nguồn cung NNL trong tương lai, xác định các năng lực cần thiết của tổ chức và cá nhân. Đồng thời 21% kết quả trả lời cho thấy doanh nghiệp FDI trong KCN đã hướng dẫn nhân viên lập kế hoạch phát triển sự nghiệp phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp đề ra các giải pháp phát triển sự nghiệp thích hợp cho họ. Đối với các nhân viên tiềm năng doanh nghiệp tiến hành tổ chức đào tạo chuyên môn, đào tạo kỹ năng, giao đảm nhận các công việc khác nhau trong doanh nghiệp để xem xét khả năng phát huy năng lực của người lao động và tăng khả năng nắm bắt vấn đề khác biệt

khi được đề bạt vào vị trí cao hơn. Đồng thời, các doanh nghiệp FDI ở đây cũng cho biết, thường xuyên cung cấp và minh bạch thông tin về các vị trí việc làm đối với người lao động. Tỷ lệ cho biết mức độ thường xuyên của doanh nghiệp trong việc cung cấp thông tin về vị trí việc làm, cơ hội thăng tiến là 22%, ít khi là 47%, chưa bao giờ thực hiện 32%.

Bảng 4.19. Thực trạng phát triển sự nghiệp tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

(1-Luôn luôn thực hiện, 2-Thỉnh thoảng thực hiện, 3-Chưa bao giờ thực hiện)

Nội dung	1	2	3
Doanh nghiệp có thường xuyên tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực và xác định các năng lực cần thiết của người lao động để xây dựng lộ trình phát triển cho người lao động?	25	32	43
Doanh nghiệp có thường xuyên hướng dẫn nhân viên xác định lộ trình phát triển sự nghiệp hay không?	11	60	29
Lộ trình phát triển sự nghiệp gắn với vị trí công việc có được công bố rộng rãi, công khai và định hướng tới từng lao động cụ thể trong doanh nghiệp?	17	52	32

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Như vậy, nhìn chung các doanh nghiệp FDI trong KCN đã có hướng dẫn nhân viên lập kế hoạch sự nghiệp, thông tin các cơ hội vị trí việc làm nhưng tỷ lệ này còn rất thấp. Tỷ lệ ít khi và chưa bao giờ thực hiện các vấn đề về lập kế hoạch sự nghiệp, thông tin cơ hội sự nghiệp và thăng tiến chiếm gần 90% phiếu trả lời. Vì vậy để tạo sự gắn bó lâu dài của người lao động với doanh nghiệp cần phải chú ý tới các nội dung và phương thức phát triển sự nghiệp đối với các nhân viên trong tổ chức của mình.

Bảng 4.20. Khái quát lộ trình phát triển sự nghiệp của người lao động tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Số năm kinh nghiệm yêu cầu (dự kiến)	Nhân viên	Trưởng bộ phận	Quản đốc	Trưởng phòng	CEO	Tổng giám đốc
> 10 - 12 năm						
> 8 -10 năm						
> 6 năm						
> 4 năm						
2 - 4 năm						

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Theo kết quả phỏng vấn của tác giả, lộ trình phát triển sự nghiệp của người lao động đối với các nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học trở lên được xây dựng trên nhiều tiêu chí, tuy nhiên tiêu chí được nghiên cứu trọng tâm đó là năng lực, số năm kinh nghiệm và thành tích đạt được. Lộ trình phát triển nghề nghiệp tại các doanh nghiệp FDI trong KCN về cơ bản được tác giả khái quát thông qua Bảng 4.20.

Bảng 4.21. Đánh giá của NLD về hoạt động phát triển sự nghiệp

Nội dung đánh giá		Điểm TB	
		LĐ quản lý	CNSX
1	Anh chị quan tâm tới phát triển sự nghiệp cá nhân	3.31	2.33
2	Anh chị xây dựng mục tiêu và kế hoạch sự nghiệp cụ thể	2.98	1.55
3	Doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	2.77	2.14
4	DN hỗ trợ, tư vấn đầy đủ về lộ trình phát triển sự nghiệp	2.02	1.32
5	Hoạt động đào tạo giúp anh/chị phát triển sự nghiệp tốt hơn	3.65	3.27

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Theo kết quả bảng 4.21 cho thấy đánh giá của NLD về hoạt động phát triển sự nghiệp khác nhau giữa nhóm đối tượng lao động quản lý và công nhân sản xuất. Đối tượng lao động quản lý quan tâm hơn tới hoạt động phát triển sự nghiệp với ĐTB 3.31. Đối với CNSX chủ yếu là trình độ lao động phổ thông tại doanh nghiệp, phát triển nghề nghiệp chưa được chú trọng. Đồng thời, nhận thức của người lao động đối với vấn đề phát triển sự nghiệp cũng chưa cao do xuất phát từ đặc điểm lao động phổ thông chủ yếu làm các công việc đơn giản, thu nhập bình quân từ 6 - 8 triệu, định hướng nghề nghiệp chưa rõ ràng vì vậy mức độ gắn bó với công việc không cao, thường xuyên nhảy việc gây khó khăn cho doanh nghiệp. Yếu tố “DN hỗ trợ, tư vấn đầy đủ về lộ trình phát triển sự nghiệp” có mức điểm TB thấp nhất là 2.02 với lao động quản lý và 1.32 với CNSX, chứng tỏ các DN FDI chưa quan tâm tới hoạt động này. Yếu tố “hoạt động đào tạo giúp anh/chị phát triển sự nghiệp tốt hơn” có mức ĐTB cao nhất là 3.65 và 3.27 thể hiện sự tin tưởng của NLD vào mối liên hệ giữa đào tạo và phát triển sự nghiệp.

4.3.4 Tác động của phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức tới hiệu suất của doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Giá trị sản xuất của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc nhìn chung có sự phát triển ổn định qua các năm. Năm 2021, tình hình hoạt động sản xuất

kinh doanh của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc tiếp tục ổn định, các chỉ tiêu kinh tế của các dự án đều tăng so với cùng kỳ. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp FDI như sau: Doanh thu năm 2021: 5.526,32 triệu USD, tăng 28% so với năm 2020, đạt 126% so với kế hoạch năm. Giá trị kim ngạch xuất khẩu 4.021,54 triệu USD, tăng 20% so với 2020, đạt 118% kế hoạch năm. Nộp ngân sách nhà nước 2.781,23 tỷ đồng, tăng 9% so với 2020, đạt 114% kế hoạch năm.

Bảng 4.22. Kết hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc năm 2020 và 2021

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2020	Năm 2021	So cùng kỳ (%)	Đạt % so KH năm 2021
Doanh thu	Triệu USD	4,316.59	5,526.32	128%	126%
Kim ngạch xuất khẩu	Triệu USD	3,343.45	4,021.54	120%	118%
Nộp ngân sách	Tỷ VNĐ	2,548.03	2,781.23	109%	114%
Giá trị nhập khẩu	Triệu USD	2,421.62	3,092.28	128%	112%

(Nguồn: BQL Các khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc)

Như những đánh giá trên, nhận thức và hiểu biết của các doanh nghiệp FDI về phát triển NNL chưa đầy đủ, do vậy hoạt động phát triển NNL chưa bài bản và chưa thật hiệu quả. Tuy nhiên, đối với những doanh nghiệp FDI có những hoạt động liên quan đến phát triển tổ chức như thay đổi cơ cấu tổ chức khi cần thiết, chú ý đến giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, tạo nên văn hóa riêng cho doanh nghiệp thì hiệu suất công việc tăng rõ rệt do uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp tăng, kỷ luật lao động đảm bảo, sự gắn kết giữa người lao động và các nhóm lao động trong doanh nghiệp chặt chẽ, quyền lợi của người lao động được đảm bảo và người lao động coi doanh nghiệp như ngôi nhà riêng của mình, phấn đấu vì sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp. Cũng như phát triển tổ chức, những doanh nghiệp nào chú ý đến đào tạo và phát triển nhân viên, thường xuyên đào tạo, cập nhật kiến thức, công nghệ mới cho nhân viên thì hiệu quả sản xuất và kinh doanh gia tăng mạnh mẽ. Câu trả lời khi được hỏi về ảnh hưởng của phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp đến hiệu suất (PTNL1): “Phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức thúc đẩy sự phát triển NNL từ đó nâng cao hiệu suất lao động của doanh nghiệp FDI trong KCN” có điểm TB đạt 3.65 chứng tỏ các DN đánh giá cao vai trò của phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức góp phần gia tăng hiệu suất làm việc. Câu hỏi “Phát triển cá nhân góp phần thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực, trí lực, tác phong công nghiệp” (PTNL

2) có ĐTB 3.69 thể hiện các DN cũng đánh giá cao vai trò của phát triển các nhân giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hoạt động tuyển dụng giúp DN tìm kiếm được những NLD phù hợp với vị trí công việc còn trống, đảm bảo bước đầu DN có đủ nhân lực về số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức. Hoạt động đào tạo giúp NLD cải thiện yếu tố năng lực giúp thực hiện công việc hiệu quả.

“Phát triển sự nghiệp góp phần giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của DN” (PTNL 3) có ĐTB là 3.63. Các DN hiện nay đã ngày càng quan tâm nhiều hơn đến hoạt động phát triển sự nghiệp cho NLD, giúp DN có nguồn nhân lực đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của DN.

“Phát triển tổ chức thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp” có ĐTB cao nhất 4.12. Đối với những doanh nghiệp FDI quan tâm và thực hiện tốt hoạt động phát triển tổ chức như xây dựng văn hóa doanh nghiệp, thay đổi cơ cấu tổ chức khi cần thiết, phân tích sự thay đổi của môi trường, hoàn thiện quy trình sản xuất... sẽ thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp.

4.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.4.1. Thống kê mô tả về các biến trong mô hình nghiên cứu

Kết quả khảo sát 408 phiếu điều tra về phát triển nguồn nhân lực tại DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cho kết quả cụ thể như sau:

Bảng 4.23. Kết quả thống kê các biến trong mô hình nghiên cứu

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CSDT1	408	1	5	4.12	.742
CSDT2	408	1	5	4.02	.771
CSDT3	408	2	5	4.01	.735
CSDT4	408	1	5	4.16	.732
QHLD1	408	1	5	3.00	.734
QHLD2	408	1	5	3.50	.752
QHLD3	408	1	5	3.99	.745
QHLD4	408	1	5	3.96	.756
PTDG1	408	1	5	3.01	.855
PTDG2	408	1	5	3.66	.832

PTDG3	408	1	5	3.04	.855
PTDG4	408	1	5	3.12	.833
PTDG5	408	2	5	3.68	.769
CSSD1	408	1	5	3.45	.863
CSSD2	408	1	5	3.71	.765
CSSD3	408	2	5	3.48	.850
CSSD4	408	1	5	3.56	.845
MTLV1	408	1	5	3.55	.828
MTLV2	408	1	5	3.74	.840
MTLV3	408	2	5	3.03	.591
MTLV4	408	1	5	3.63	.791
MTLV5	408	1	5	3.57	.790
CDDN1	408	1	5	3.08	.828
CDDN2	408	1	5	3.62	.833
CDDN3	408	1	5	3.01	.797
CDDN4	408	1	5	3.63	.797
CDDN5	408	1	5	2.61	.653
PTNL1	408	1	5	3.65	.654
PTNL2	408	1	5	3.69	.628
PTNL3	408	2	5	3.63	.646
PTNL4	408	1	5	4.12	.742
Valid N (listwise)	408				

(Nguồn: Xử lý kết quả của NCS)

Bảng 4.23 cho thấy các DN đánh giá khá cao các biến trong mô hình nghiên cứu (biến độc lập và biến phụ thuộc).

Đối với biến PTNNL, các DN đánh giá khá cao quan sát PTNL2 và PTNL4 với số điểm lần lượt là 3.69 và 4.12; các quan sát PTNL1 là 3.65 và PTNL3 có số điểm thấp hơn là 3.63.

Đối với các biến độc lập được các DN đánh giá với mức điểm trung bình trên 3.00. Điều này chứng tỏ các DN FDI trong các KCN dần hoàn thiện các điều kiện để đáp ứng nhu cầu phát triển>NNL phục vụ sản xuất của DN nhằm mang lại hiệu quả hoạt động cao.

4.4.2. Kết quả phân tích độ tin cậy của các thang đo

4.4.2.1. Kiểm định Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của biến “Chính sách của chủ đầu tư”, “Quan hệ lao động”, “Phân tích và đánh giá thực hiện công việc”, “Chính

sách sử dụng lao động”, “Môi trường làm việc”, “Chế độ đãi ngộ” và biến “Phát triển nguồn nhân lực” trong mô hình đều cao hơn 0.7. Hệ số tương quan biến - biến tổng của các biến thành phần lớn hơn 0.3. Các hệ số Cronbach’s Alpha của các biến thành phần này đều lớn 0.6. Do vậy các biến thành phần của biến trong mô hình nghiên cứu đều có độ tin cậy cao nên sẽ được sử dụng để phân tích ở các bước tiếp theo.

Đối với biến “Phân tích và đánh giá thực hiện công việc” có quan sát “Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân” (PTDG5) có hệ số tương quan biến - biến tổng là 0.120 nhỏ hơn 0.3. Do đó, NCS đã loại quan sát này ra khỏi mô hình nghiên cứu và không sử dụng quan sát này trong các bước tiếp theo.

Bảng 4.24. Kết quả phân tích hệ số Cronbach Alpha

Biến quan sát	Tương quan biến - tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến
Chính sách của chủ đầu tư (Cronbach’s Alpha = 0.813)		
CSDT1	.652	.755
CSDT2	.658	.752
CSDT3	.611	.775
CSDT4	.604	.778
Quan hệ lao động (Cronbach’s Alpha = 0.850)		
QHLD1	.682	.812
QHLD2	.674	.815
QHLD3	.690	.808
QHLD4	.706	.801
Đánh giá thực hiện công việc (Cronbach’s Alpha = 0.833)		
PTDG1	.655	.794
PTDG2	.642	.800
PTDG3	.689	.777
PTDG4	.669	.787
PTDG5	.120	.833
Chính sách sử dụng nguồn nhân lực (Cronbach’s Alpha = 0.815)		
CSCD1	.626	.771
CSSD2	.621	.775
CSSD3	.641	.765
CSSD4	.654	.758
Môi trường làm việc (Cronbach’s Alpha = 0.850)		
MTLV1	.592	.839
MTLV2	.704	.807
MTLV3	.755	.792
MTLV4	.563	.845

MTLV5	.707	.807
Chế độ đãi ngộ (Cronbach's Alpha = 0.856)		
CDDN1	.636	.835
CDDN2	.642	.834
CDDN3	.683	.824
CDDN4	.693	.821
CDDN5	.700	.819
Phát triển nguồn nhân lực (Cronbach's Alpha = 0.846)		
PTNL1	.707	.794
PTNL2	.667	.812
PTNL3	.710	.794
PTNL4	.649	.820

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

4.4.3. Đánh giá thang đo bằng phân tích yếu tố khám phá

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

Phân tích yếu tố khám phá cho các thang đo

Thang đo Phát triển NNL doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc gồm 31 biến quan sát, 7 biến này được xếp chung một nhóm, kết quả KMO là 0,893 nằm trong đoạn $0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Phương sai trích bằng 56,739% (lớn hơn 50%), cho biết 7 yếu tố này giải thích được 56,739% biến thiên của các biến quan sát (xem Phụ lục).

Bảng 4.25. Bảng Ma trận yếu tố đã xoay trong kết quả EFA Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
CDDN5	.786						
CDDN4	.763						
CDDN2	.756						
CDDN3	.729						
CDDN1	.635						
QHLD4		.804					
QHLD2		.746					
QHLD3		.740					
QHLD1		.730					

MTLV3			.878				
MTLV2			.758				
MTLV5			.745				
MTLV1			.653				
PTDG3				.804			
PTDG4				.772			
PTDG1				.732			
PTDG2				.667			
CSSD4					.784		
CSSD3					.741		
CSSD1					.695		
CSSD2					.675		
CSDT2						.770	
CSDT1						.738	
CSDT3						.692	
CSDT4						.653	
PTNL3							.767
PTNL1							.764
PTNL2							.723
PTNL4							.693
Extraction Method: Principal Axis Factoring.							
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

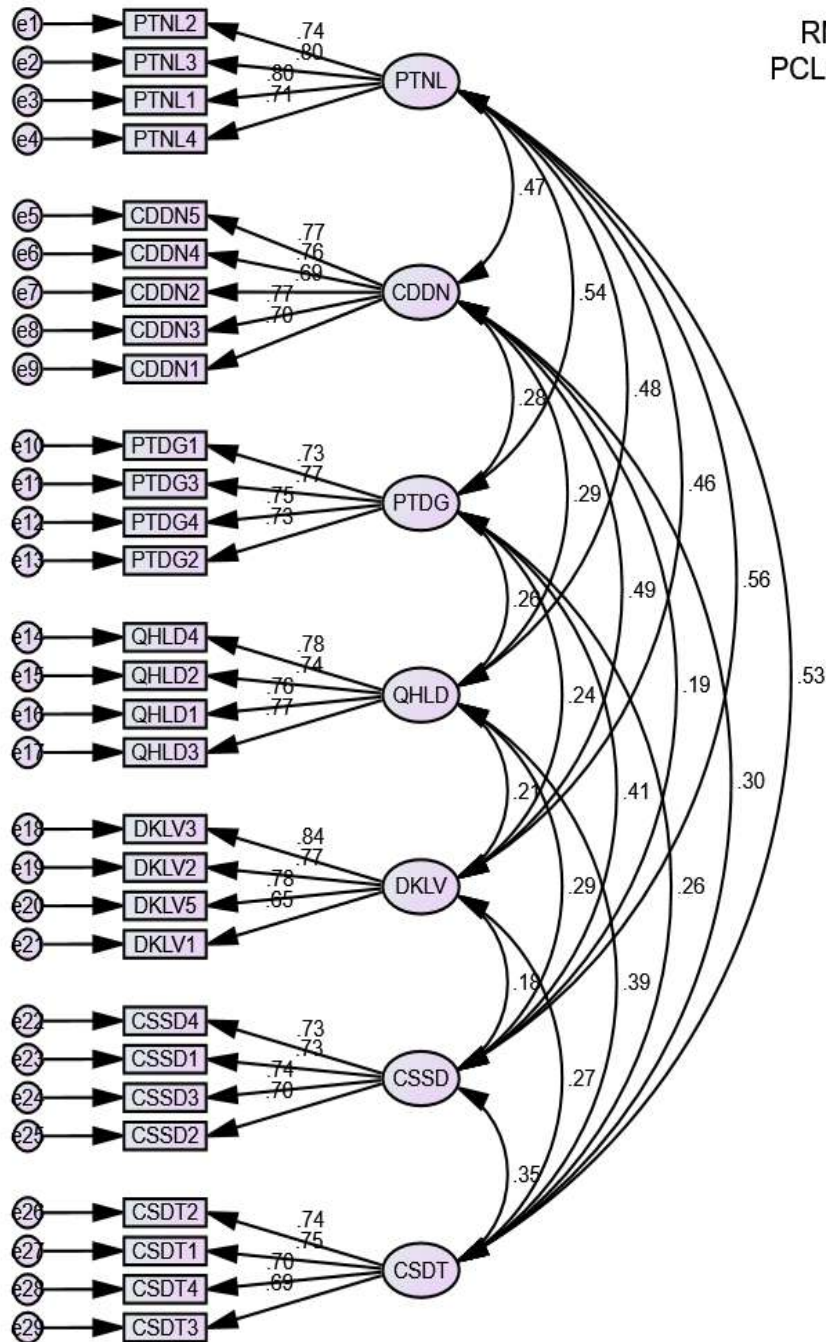
Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Như vậy, mô hình nghiên cứu ban đầu có 31 quan sát ở các biến độc lập và biến phụ thuộc. Tuy nhiên, qua kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha và EFA, số quan sát được sử dụng chính thức trong mô hình nghiên cứu là 30 quan sát do đã loại 2 quan sát là PTDG5 có hệ số tương quan biến - biến tổng là 0.120 nhỏ hơn 0.3 và MTLV4 do biến này có hệ số tải nhỏ hơn 0.5 không đảm bảo độ tin cậy. Kết quả EFA sau khi chạy cho thấy các quan sát đạt giá trị hội tụ cao. Do đó, cả 30 quan sát đều được đưa vào sử dụng trong các bước tiếp theo.

4.4.4. Kiểm định thang đo bằng phân tích yếu tố khẳng định

Kết quả CFA được trình bày ở hình 4.11:

Chi-square/df=1.203
 GFI=.930
 CFI=.986
 TLI=.984
 RMSEA=.022
 PCLOSE=1.000



Hình 4.11. Mô hình phân tích yếu tố tổng hợp CFA

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Kết quả chạy CFA cho thấy:

(i) Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) bằng 1.203 (<3); Các chỉ tiêu CFI=0,986, TLI=0,984 (>0,9); RMSEA=0,022 (<0,08). Các kết quả trên cho thấy mô hình này phù hợp với dữ liệu thị trường.

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

(iii) Đánh giá độ tin cậy của thang đo đã được kiểm định qua hệ số Cronbach Alpha trình bày ở trên, luận án đánh giá thêm độ tin cậy của thang đo thông qua tính toán Hệ số tin cậy tổng hợp và Tổng phương sai trích, giá trị tính toán được trình bày ở bảng 4.26. Kết quả tính toán các hệ số này đều đạt yêu cầu vì có giá trị lớn hơn 0,5.

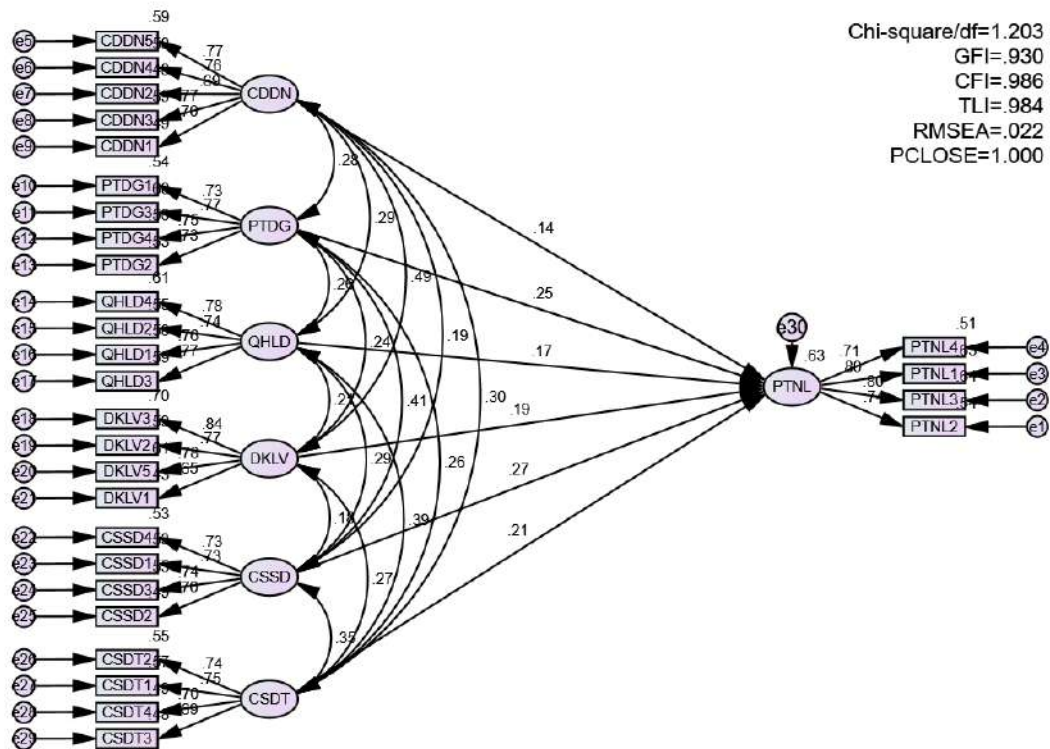
Bảng 4.26. Kiểm định các thang đo bằng CFA
(bảng trọng số hồi quy chuẩn hóa)

	CR	AVE	MSV	PTNL	CDDN	PTDG	QHLD	MTLV	CSSD	CSDT
PTNL	0.847	0.581	0.312	0.762						
CDDN	0.857	0.546	0.237	0.470***	0.739					
PTDG	0.835	0.558	0.295	0.544***	0.280***	0.747				
QHLD	0.850	0.586	0.227	0.476***	0.291***	0.260***	0.765			
MTLV	0.848	0.584	0.237	0.460***	0.487***	0.245***	0.209***	0.764		
CSSD	0.816	0.526	0.312	0.559***	0.193**	0.406***	0.290***	0.185**	0.725	
CSDT	0.813	0.522	0.276	0.525***	0.297***	0.258***	0.388***	0.268***	0.351***	0.722

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

4.4.5. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Sau khi thực hiện phân tích yếu tố khẳng định để kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, NCS đã đưa toàn bộ các quan sát cũng như biến tiềm ẩn đã được kiểm định ở trên vào mô hình để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu được thể hiện trong hình dưới đây:



Hình 4.12. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy rằng các giá trị $Cmin/df = 1,203$, $TLI = 0,930$, $CFI = 0,986$, Chỉ số $GFI = 0,984$ và $RMSEA = 0,022 < 0,05$. Do đó các dữ liệu đưa ra được coi là phù hợp với thị trường.

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Như đã trình bày ở phần trên, NCS đưa ra 6 giả thuyết nghiên cứu. NCS sử dụng bảng trọng số hồi quy và bảng trọng số hồi quy chuẩn hóa để kiểm định các giả thuyết đặt ra ban đầu.

Bảng 4.27. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PTNL	<---	CDDN	.114	.041	2.758	.006	
PTNL	<---	PTDG	.212	.044	4.779	***	
PTNL	<---	QHLD	.140	.040	3.474	***	
PTNL	<---	MTLV	.128	.035	3.666	***	
PTNL	<---	CSSD	.212	.042	5.063	***	
PTNL	<---	CSDT	.173	.045	3.886	***	

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Kết quả bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa cho thấy, với 6 giả thuyết ban đầu đưa ra kiểm định thì cả 6 giả thuyết đều được ủng hộ với mức ý nghĩa 10% do giá trị $P - \text{value} < 0,1$.

Bảng trọng số hồi quy chuẩn hóa một lần nữa khẳng định các giả thuyết đặt ra ban đầu là chính xác.

Bảng 4.28. Hệ số hồi quy chuẩn hóa

			Estimate
PTNL	<---	CDDN	.248
PTNL	<---	PTDG	.205
PTNL	<---	QHLD	.145
PTNL	<---	MTLV	.188
PTNL	<---	CSSD	.273
PTNL	<---	CSDT	.172

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Các giá trị ước lượng trong bảng trọng số hồi quy chuẩn hóa đều mang dấu dương. Điều này có nghĩa là các yếu tố độc lập gồm phát triển cá nhân, phát triển tổ chức, phát triển sự nghiệp và quản trị hiệu suất có tác động tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp FDI. Cụ thể:

Chính sách của chủ đầu tư có tác động đến phát triển NNL với giá trị tương ứng là 0,172 và $P < 0,01$, giá trị sai số chuẩn là 0,055. Điều đó có nghĩa là giả thuyết H1 được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

Trong mối liên hệ giữa phát triển NNL và QHLD số liệu cho thấy phép kiểm định đều có ý nghĩa thống kê khi $P = 0,000 (<0,01)$. Theo đó, hệ số hồi quy chuẩn hóa giữa PTNNL và QHLD là 0,145; giá trị sai số chuẩn hóa 0,040. Như vậy, có thể khẳng định mối quan hệ giữa phát triển NNL và QHLD. Giả thuyết H2 được chấp nhận dựa trên bộ số liệu khảo sát này.

Kết quả phân tích số liệu trên cũng cho thấy rõ mối quan hệ giữa phát triển NNL và PTDG với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,205 ứng với sai số chuẩn là 0,044, giá trị $P - \text{value}$ là 0,000 ($<0,001$). Do đó giả thuyết H3 được chấp nhận.

Chính sách sử dụng nhân lực cũng có tác động đến PTNNL. Hệ số hồi quy chuẩn hóa phản ánh mối quan hệ này là 0,273. Đồng thời, giá trị sai số chuẩn là 0,042 và $P - \text{value} = 0,007 (<0,05)$. Do đó giả thuyết ban đầu H4 được chấp nhận bởi bộ số liệu nghiên cứu này.

Kết quả phân tích số liệu trên cũng cho thấy rõ mối quan hệ giữa phát triển NNL và MTLV với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,188 ứng với sai số chuẩn là 0,035, giá trị P - value là 0,000 ($<0,001$). Do đó giả thuyết H5 được chấp nhận.

Kết quả phân tích số liệu trên cũng cho thấy rõ mối quan hệ giữa phát triển NNL và CDDN với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,248 ứng với sai số chuẩn là 0,041, giá trị P - value là 0,000 ($<0,001$). Do đó giả thuyết H6 được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu định tính ban đầu thông qua việc tổ chức tọa đàm hỏi ý kiến các chuyên gia và người lao động. Tất cả các ý kiến đều cho rằng có mối liên hệ giữa CSĐT, QHLD, PTDG, CSSD, MTLV và CDDN tới PTNNL tại DN FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc.

4.2.5. Phân tích sự khác biệt trong phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc theo các đối tượng nghiên cứu (Kiểm định One-way Anova)

Để phân tích sự khác biệt về PTNNL doanh nghiệp FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc theo các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu, NCS tiến hành kiểm định Anova. Kiểm định Anova cho biết phương sai của biến phụ thuộc có bằng nhau hay khác nhau giữa các biến quan sát hoặc để kiểm định sự khác biệt về biến phụ thuộc giữa các biến thuộc tính của đối tượng nghiên cứu. Phân tích Anova bằng SPSS cho ra kết quả như sau:

Bảng 4.29. Kết quả kiểm định Anova

Biến quan sát	Sig. (Thống kê Levene)	Sig. (Phân tích Anova)
Giới tính	.681	.707
Độ tuổi	.029	.000
Số lượng DN theo KCN	.391	.754
Lĩnh vực hoạt động của các DN	.432	.528

Nguồn: Xử lý kết quả của NCS

Nhìn vào kết quả ở bảng trên có thể thấy rằng, Sig của thống kê Levene của các biến thuộc tính “Giới tính”, “Độ tuổi”, “Số lượng doanh nghiệp theo KCN” và “Lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp” đều lớn hơn 0.05 nên ở độ tin cậy 95% giả thuyết H_0 : “Phương sai bằng nhau” được chấp nhận, và bác bỏ giả thuyết H_1 : “Phương sai khác nhau”. Và do đó kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng.

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy mức ý nghĩa tại cả 3 biến “Giới tính, Số lượng doanh nghiệp FDI theo KCN, Lĩnh vực hoạt động của các DN” đều lớn 0.05, như vậy ta chấp nhận giả thuyết H_0 “Trung bình bằng nhau”. Với dữ liệu quan sát chưa

đủ điều kiện để khẳng định có sự khác biệt về PTNNL giữa biên thuộc tính là Giới tính, Số lượng DN FDI theo KCN, Lĩnh vực hoạt động của các DN”.

Riêng biên thuộc tính “Độ tuổi” khi kiểm định one - way anova thì Sig của thống kê Levene là $0,029 < 0,05$. Khi đó, giả thuyết H_0 : “Phương sai bằng nhau” giữa các nhóm giới tính bị bác bỏ. NCS tiếp tục kiểm định Welch cho trường hợp này. Sig kiểm định Welch bằng $0.000 < 0.05$, như vậy có khác biệt đánh giá hiệu quả phát triển NNL giữa các đáp viên có mức độ tuổi khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy đánh giá hiệu quả phát triển NNL cao hơn ở độ tuổi thấp hơn (Phụ lục 08).

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Doanh nghiệp FDI là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (chủ đầu tư) đầu tư tại một nước khác (nước nhận đầu tư) nhằm thực hiện mục đích chủ yếu là thu lợi nhuận. Về cơ bản, đây là các doanh nghiệp có quy trình công nghệ hiện đại, quản lý theo các tiêu chuẩn của nước chủ đầu tư, các chính sách trong doanh nghiệp thường do các nước chủ đầu tư quyết định. Đồng thời, các doanh nghiệp FDI khi đầu tư vào Việt Nam (ở đây là các KCN), thường nhận được ưu đãi lớn về thuế, chính sách đất đai, cơ sở hạ tầng... hơn so với các doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, NNL và phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN cũng mang các đặc điểm riêng. Về độ tuổi chủ yếu là các lao động trẻ trong độ tuổi từ 18 - 25. Nhóm nhân lực từ 25 - 40 tuổi chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực quản lý, quản đốc, hoặc là các chuyên gia về kỹ thuật. Tỷ trọng lao động trên 40 tuổi chiếm thấp, chủ yếu là lãnh đạo các doanh nghiệp. Vì vậy, việc phát triển cá nhân người lao động cần phải tập trung mạnh vào nội dung đào tạo phát triển nghề nghiệp, chế độ lương, thưởng đồng thời cần phải có sự tư vấn, định hướng nghề nghiệp và lộ trình sự nghiệp rõ ràng đối với phần đa số lao động (nhóm từ 18 - 25 tuổi) để tạo sự gắn bó lâu dài, ổn định với doanh nghiệp, đảm bảo đủ lao động phục vụ quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Lao động của các doanh nghiệp FDI trong KCN thường là nữ giới với tỉ lệ khoảng 60% do đó phát triển NNL tập trung vào phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp (hình thành các đặc điểm văn hóa doanh nghiệp và quy trình sản xuất) cũng cần phải nghiên cứu các đặc thù phù hợp với đặc điểm của lao động nữ.

Kết quả nghiên cứu cả định tính và định lượng cho thấy, các nhân tố về Chính sách của chủ đầu tư; Quan hệ lao động; Phân tích, đánh giá thực hiện công việc; Môi trường làm việc; Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; Chế độ đãi ngộ đều có ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN, cụ thể:

(i) *Chính sách của chủ đầu tư*: Như đã nhận định ban đầu, chính sách chủ đầu tư nếu ưu tiên tạo thuận lợi, hỗ trợ cho phát triển NNL thì NNL tại các doanh nghiệp FDI sẽ phát triển tốt đảm bảo các yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và

ngược lại. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) ở chương 4 cho thấy, trọng số hồi quy chuẩn hóa của biến chính sách của chủ đầu tư là 0.172. Điều đó có nghĩa là, trong 100% sự biến động về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN thì chính sách của chủ đầu tư giải thích được 17,2% sự biến động đó (các yếu tố khác không đổi). Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Yammarino and Bass (1990) cũng như nghiên cứu gần đây của Chew và cộng sự (2005) và Anh (2020). Vì vậy, để phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN, các chủ đầu tư cần phải quan tâm sâu sắc hơn đến các chính sách chung hỗ trợ phát triển NNL và các chính sách này cũng cần phải phù hợp với chính sách của các địa phương đặt trụ sở doanh nghiệp. Đồng thời, các công ty mẹ (chủ đầu tư ở nước ngoài) có thể nghiên cứu trao quyền tự chủ cho các doanh nghiệp FDI trong KCN tại các nước sở tại để có các quyết định phù hợp nhất với thị trường lao động và chính sách phát triển NNL và tình hình sản xuất kinh doanh tại địa phương.

(ii) *Quan hệ lao động*: Thể hiện mối quan hệ giữa các nhà quản trị trong doanh nghiệp với người lao động cũng như mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Theo kết quả nghiên cứu định lượng ở chương 4 thì trọng số hồi quy chuẩn hóa của biến quan hệ lao động là 0.145. Điều đó có nghĩa là trong 100% sự biến động về phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN thì quan hệ lao động giải thích được 14,5% sự biến động đó (các yếu tố khác không đổi). Mối quan hệ giữa các thành viên, giữa chủ doanh nghiệp với người lao động được điều hòa qua vai trò của tổ chức công đoàn cơ sở, đại diện cho quyền lợi của người lao động. Nhìn chung, các công đoàn cơ sở ở đây đã thực hiện tốt nhiệm vụ của mình trong việc giải quyết hài hòa mối quan hệ giữa chủ doanh nghiệp với người lao động không để xảy ra các xung đột mẫu thuẫn trong tập thể. Theo đánh giá của NLĐ biến “Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động” được đánh giá khá cao với giá trị trung bình 3.99. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa các thành viên trong doanh nghiệp và giữa chủ doanh nghiệp với người lao động còn chưa chặt chẽ. Biến QHLD1 và QHLD2 lần lượt có giá trị trung bình thấp hơn là 3.00 và 3.05. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Chandrasekar (2011); Vu (2015); Massoudi and Hamdi (2017); and Anh (2020). Vì vậy, trong thời gian tới cần tăng cường cải thiện mối quan hệ trong doanh nghiệp thông qua các đối thoại trực tiếp, tuyên truyền làm rõ chính sách của chủ đầu tư với người lao động về chế độ đãi ngộ, phát triển cá nhân và sự nghiệp của người lao động trong doanh nghiệp. Các nhân viên trong doanh nghiệp có sự đoàn kết, hợp tác với nhau khá tốt với giá trị trung bình biến QHLD4 là 3.96.

Bảng 4.30: Giá trị thực trạng các biến đo lường quan hệ lao động

Thang đo	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
QHLD1: Mối quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới thân thiện, đáng tin cậy	408	3.00	.734
QHLD2: Lãnh đạo luôn quan tâm hỗ trợ nhân viên trong CV	408	3.50	.752
QHLD3: Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động	408	3.99	.745
QHLD4: Các nhân viên trong doanh nghiệp có sự đoàn kết, hợp tác với nhau	408	3.96	.756

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Khó khăn mà các doanh nghiệp FDI gặp phải chính là khác biệt giữa chủ sử dụng lao động và người lao động về ngôn ngữ, văn hóa. Từ những bất đồng cơ bản cộng với những bất lợi trong môi trường làm việc có thể dẫn đến những hiểu nhầm không đáng có. Anh Nguyễn Tuấn Việt - phiên dịch viên của Công ty TNHH Công nghiệp Toyotaki Việt Nam chia sẻ: “Tôi cũng từng gặp những tình huống chủ sử dụng lao động biết chút ít tiếng Việt, sử dụng chưa chính xác từ ngữ dẫn đến công nhân hiểu nhầm nhau. Đó chính là lý do đội ngũ phiên dịch viên vô cùng quan trọng”.

Chị Nguyễn Phương Thảo - Công đoàn Công ty HHCN Rèn dập Vietsheng chia sẻ: “Ai cũng muốn xây dựng một môi trường làm việc lịch sự, văn minh nhưng không dễ để biến mong muốn đó thành hiện thực. Bên cạnh những tình huống hiểu nhầm nhau vì bất đồng ngôn ngữ thì không gian ồn ào, bức bí của các nhà xưởng cũng khiến mọi người phải nói lớn tiếng với nhau mới nghe rõ. Có những tình huống dở khóc dở cười khi nói lớn cũng không nghe, hoặc nghe câu được câu mất dẫn đến hiểu sai ý nhau cũng khiến mọi người dễ cảm thấy bức xúc. Ngoài ra, tác phong, trình độ cũng là một rào cản lớn mà các doanh nghiệp cần vượt qua. Tôi đã nghe nhiều cán bộ lãnh đạo công ty chia sẻ rằng, họ mất kiên nhẫn vì nói mãi mà công nhân không hiểu hoặc nhắc nhở nhiều lần nhưng công nhân vẫn vi phạm”.

Như vậy, do đặc thù DN FDI là đa dạng về ngôn ngữ và văn hóa nên mối quan hệ giữa chủ DN và NLĐ có thể bị ảnh hưởng dẫn đến những mâu thuẫn không đáng có. DN cần có những giải pháp phù hợp để dung hòa mối quan hệ, xây dựng quan hệ lao động lành mạnh trong doanh nghiệp.

(iii) *Phân tích, đánh giá thực hiện công việc*: Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để xây dựng các chính sách về nhân lực phục vụ tối ưu

nhất hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trọng số hồi quy chuẩn hóa của biến phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc là 0.205 tức là trong 100% sự biến động của biến phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN thì biến phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc giải thích được 20,5% (trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi). Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Rosemary và Jim (2000); Wang và Ang (2004); Brun và Dugas (2008); Chiang và Birtch (2008) cũng như nghiên cứu của Vũ (2015), Hằng (2017) cũng cho ra kết quả tương ứng. Kết quả khảo sát 408 cán bộ, nhân viên, người lao động trong doanh nghiệp FDI, một bộ phận không nhỏ cảm thấy rằng công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm chưa rõ ràng với biến PTĐG1 có giá trị trung bình là 3.01. Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc là chưa thực sự đầy đủ, nhất quán đối với biến PTĐG3 có giá trị trung bình 3.04; nhiều lao động vẫn chưa hiểu hết về các tiêu chí đánh giá của DN... Do đó, các doanh nghiệp FDI trong KCN cần lưu ý và xem xét vấn đề này.

Bảng 4.31: Giá trị thực trạng các biến phân tích, đánh giá thực hiện công việc

Thang đo	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
PTĐG1: Công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng	408	3.01	.855
PTĐG2: Công việc phù hợp với năng lực, sở trường NLD	408	3.66	.832
PTĐG3: Người lao động trong doanh nghiệp được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	408	3.04	.855
PTĐG4: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là công bằng, chính xác	408	3.12	.833

(Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS)

Hiện nay, chỉ một số các doanh nghiệp lớn, hệ thống quản trị tốt như Công ty TNHH Jahwa Vina, Công ty TNHH Shinwon Ebenezer Việt Nam, Công ty Honda Việt Nam... mới xây dựng được các kết quả phân tích công việc, hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, rõ ràng. Còn rất nhiều các doanh nghiệp FDI chưa quan tâm tới hoạt động phân tích công việc, chưa xây dựng được bản mô tả công việc, hệ thống tiêu chí và quy trình đánh giá thực hiện công việc rõ ràng như công ty TNHH Băng Ráp Yuli, công ty TNHH Kỹ

Thuật Okamoto Việt Nam, công ty TNHH Công nghiệp Dezen, Công ty TNHH Ohashi Tekko VN, Meisei Việt Nam, Cosmolink Vina, Công nghiệp Sun Hua....

(iv) *Môi trường làm việc* là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút, phát triển NNL cho mình, đặc biệt là nguồn nhân lực có chất lượng cao. Minh chứng cho mối quan hệ này được nhiều nghiên cứu khẳng định và cho ra các kết quả khả quan như Jerry W. Gilley và cộng sự (2002), Po Hu (2007), Niveen M. Al-Sayyed (2014) Nguyễn Thành Vũ (2015), Phan Nguyễn Thu Hằng (2016). Biến môi trường làm việc có trọng số hồi quy chuẩn hóa là 0.188, tức là trong 100% sự thay đổi của biến phát triển NNL thì môi trường làm việc giải thích được 18,8% (trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi). Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN với đặc điểm sản xuất tập trung, quy mô lớn, sản xuất theo dây chuyền liên tục gắn với không gian nhỏ trong KCN cần chú ý tới các vấn đề bảo hộ lao động, nâng cao sức khỏe, chống ô nhiễm tiếng ồn đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, tạo cơ sở gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Theo kết quả ở bảng 4.23 cho thấy, các yếu tố thuộc về môi trường làm việc được đánh giá khá cao. Trong đó yếu tố “Môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi và thoải mái” được đánh giá với giá trị trung bình là 3.55. Các doanh nghiệp cũng đã quan tâm đến vấn đề đảm bảo an toàn vệ sinh lao động trong doanh nghiệp. Yếu tố “An toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp được đảm bảo trong công việc” được đánh giá với giá trị trung bình 3.03. Đây cũng là yếu tố được đánh giá thấp nhất trong nhóm các yếu tố thuộc về môi trường làm việc. Vẫn còn khá nhiều DN chưa thực sự quan tâm đến hoạt động này. Bên cạnh đó, các DN FDI chủ yếu là nhập khẩu các trang thiết bị, máy móc, công nghệ hiện đại từ nước ngoài nên yếu tố “Trình độ công nghệ (máy móc, thiết bị) được doanh nghiệp trang bị hiện đại” cũng được đánh giá cao với giá trị trung bình là 3.74.

(v) *Chính sách sử dụng nguồn nhân lực*: Đây là nhân tố có tác động quan trọng nhất đến phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN theo khảo sát của tác giả. Trọng số hồi quy chuẩn hóa của biến chính sách sử dụng NNL là 0.273 tức là trong 100% sự biến động của biến nhận thức về phát triển NNL thì chính sách sử dụng nguồn nhân lực giải thích được 27,3% (trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi). Kết quả khảo sát cho thấy, đối với phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN, chính sách sử dụng NNL lao động là vô cùng quan trọng nó có tác động mạnh mẽ nhất so với 5 yếu tố còn lại. Việc dùng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng

lực và cống hiến của mỗi người lao động một cách công bằng, công khai, kịp thời là cơ sở tạo ra sự khích lệ đối với người lao động, từ đó sẽ mang lại mức sinh lợi cao cho hoạt động phát triển NNL nói chung. Đây là một kết quả hợp lý, tương đồng với những lý thuyết của Rosemary và Jim, (2000); Henrietta Lake (2008) và đồng thời được tìm thấy trong các nghiên cứu thực nghiệm tại các địa phương ở Việt Nam của Vũ (2015), Anh (2020).

Tuy nhiên, đo lường về chính sách sử dụng NNL trong doanh nghiệp FDI trong KCN của tỉnh Vĩnh Phúc có khá nhiều lao động cho rằng chủ doanh nghiệp sử dụng NNL nhân lực còn chưa hợp lý, nhiều vị trí được bố trí chưa phù hợp với năng lực của người lao động từ đó dẫn đến đánh giá kết quả công việc còn bất cập. Có nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến kết quả này và một trong số đó chính là do năng lực của người đứng đầu cũng như các tiêu chí, thang đo đánh giá của các doanh nghiệp chưa phù hợp và sự phân công công việc cũng chưa rõ ràng ở một số bộ phận. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải xây dựng rõ ràng bản mô tả vị trí việc làm, xây dựng khung đánh giá năng lực, cơ chế đánh giá hiệu quả công việc, lộ trình phát triển sự nghiệp phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và năng lực của người lao động.

(vi) *Chế độ đãi ngộ*: Được xác định là là một trong những yếu tố cốt lõi để duy trì và nâng cao nguồn nhân lực doanh nghiệp. Biến chế độ đãi ngộ có trọng số hồi quy chuẩn hóa là 0.248, tức là trong 100% sự thay đổi của biến phát triển NNL thì chế độ đãi ngộ giải thích được 24,8% (trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi), đứng thứ 2 trong các nhân tố tác động đến phát triển NNL của doanh nghiệp. Kết quả này hoàn toàn tương đồng với các kết quả nghiên cứu của các tác giả nghiên cứu ở các địa phương khác trên lãnh thổ Việt Nam như ở Hải Dương và Tiền Giang cũng như nghiên cứu của các tác giả Armstrong (2006); Chiang & Birtch (2008).

Nhìn chung người lao động trong các doanh nghiệp FDI nhận thấy, chế độ đãi ngộ về lương, thưởng, phúc lợi xã hội còn chưa cao, chưa tạo được sự hấp dẫn và gắn bó lâu dài đối với họ. Do đó, các doanh nghiệp cần chú ý xây dựng, thực hiện một chế độ đãi ngộ phải có sự hấp dẫn với người lao động và giữa chân và thu hút nhân tài. Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp phải luôn hướng đến con người, ghi nhận đầy đủ những cống hiến đóng góp của người lao động. Khi xây dựng chế độ đãi ngộ cần phải có sự lắng nghe, đồng thuận và đóng góp của đội ngũ lao động, nâng cao thu nhập, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của công việc.

Bảng 4.32. Bình quân lương tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

tỉnh Vĩnh Phúc*(Đơn vị: đồng)*

KCN	2017	2018	2019	2020	2021
Khai Quang	8.314.810	5.980.917	6.464.571	7.120.314	8.100.215
Bình Xuyên	4.334.640	5.428.910	6.315.013	6.935.123	7.167.125
Bình Xuyên II	8.075.292	7.505.219	6.446.589	7.012.154	7.520.100
Bá Thiện	4.609.369	5.076.325	5.761.000	6.290.000	6.450.000
Bá Thiện II	5.180.000	5.516.325	6.752.144	7.190.456	7.630.400
Thăng Long Vĩnh Phúc	-	-	9.585.000	9.690.738	10.290.700
Kim Hoa	4.875.630	6.533.000	8.793.000	9.145.000	9.550.000

(Nguồn: BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc)

Theo số liệu thống kê của Ban quản lý các KCN tỉnh mức thưởng bình quân các doanh nghiệp FDI trong các KCN năm 2018 là 619.680 đồng tăng lên 935.231 đồng vào năm 2020. Mức thưởng bình quân này còn rất thấp, chưa kích thích được người lao động nỗ lực làm việc. Mức lương bình quân của NLĐ cũng không cao khoảng 7 đến 8 triệu đồng do lực lượng lao động tại đây chủ yếu là lao động phổ thông trình độ thấp. Các DN FDI đầu tư tại Việt Nam cũng hướng tới lợi thế là nhân công rẻ nên ít quan tâm về chính sách đãi ngộ.

Theo kết quả khảo sát tại bảng 4.23, yếu tố “Chế độ đãi ngộ người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc” được NLĐ đánh giá với giá trị trung bình 3.08. Chế độ đãi ngộ của các DN FDI khá hợp lý và tương xứng với kết quả thực hiện công việc, nhưng chưa thực sự kích thích được nỗ lực của NLĐ. Yếu tố “Chế độ đãi ngộ kích thích sự nỗ lực của nhân viên” và “Chế độ đãi ngộ cho người lao động hiện nay ở doanh nghiệp rất đa dạng, hấp dẫn” được đánh giá với mức điểm thấp nhất lần lượt là 3.01 và 2.61. Sở dĩ như vậy là do các doanh nghiệp FDI mới chỉ sử dụng chính sách đãi ngộ vật chất trước mắt mà chưa chú trọng tới chiến lược phát triển nhân lực lâu dài như: đãi ngộ tinh thần, tạo môi trường làm việc thuận lợi và cơ hội thăng tiến cho người lao động, chưa đa dạng hóa các hình thức đãi ngộ.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, nội dung phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN được chú ý phát triển trên các khía cạnh phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, quản trị hiệu suất từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ nhất, về phát triển tổ chức, các doanh nghiệp FDI trong KCN đã thực hiện triển khai các bước trong quy trình phát triển tổ chức. Các doanh nghiệp đã chú ý đến những thay đổi từ yếu tố bên ngoài đến sự phát triển của doanh nghiệp (như công nghệ mới, thị trường mới, thách thức mới, tốc độ phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ và nhu cầu người tiêu dùng...) từ đó từng bước điều chỉnh văn hóa tổ chức, cơ cấu tổ chức và quy trình sản xuất phù hợp với đặc điểm NNL và thị trường nhân lực tại địa phương. Tuy nhiên, các doanh nghiệp ở đây chưa nhận thức chưa đầy đủ về vai trò của phát triển tổ chức với phát triển NNL. Việc thay đổi văn hóa tổ chức, quy trình sản xuất, cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp FDI tại KCN tỉnh Vĩnh Phúc thường được tiến hành đơn lẻ, do đó chưa có tác động nhiều đến cải thiện chất lượng NNL, tạo sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Vì vậy, các doanh nghiệp FDI tại KCN của tỉnh Vĩnh Phúc trong thời gian tới cần nâng cao nhận thức về vai trò, cách thức, quy trình phát triển tổ chức, gắn phát triển tổ chức với phát triển NNL. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần có những phân tích tổng quát hơn về những cản trở trong năng suất lao động cũng như những nhân tố khác tác động tới kết quả đầu ra nhằm cải thiện hiệu quả của doanh nghiệp.

Thứ hai, về nội dung phát triển cá nhân các doanh nghiệp FDI trong KCN đã chú ý thông qua hoạt động tuyển dụng, đào tạo nhân lực. Tuy nhiên, theo khảo sát của tác giả các doanh nghiệp FDI ở đây còn thiếu chính sách thu hút nhân sự làm việc lâu dài, do vậy, gây nên bất ổn định trong phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp FDI trong KCN còn hạn chế trong việc tìm hiểu nhu cầu của từng ngành, nghề, từng lĩnh vực trước một hoạt động đào tạo, do vậy, hoạt động đào tạo chưa hoàn toàn đúng người, đúng địa chỉ và có hiệu quả. Thêm vào đó nguồn vốn cho đào tạo phát triển nghề nghiệp của các doanh nghiệp FDI rất hạn chế (80% số lãnh đạo quản lý được phỏng vấn đồng ý với nhận định này) nên công tác đào tạo được triển khai chưa nhiều, chỉ tập trung vào đội ngũ cán bộ quản lý. Các phương pháp đào tạo còn chưa phong phú đa dạng, chủ yếu là các phương pháp truyền thống như kèm cặp chỉ dẫn với lao động quản lý, thi nâng bậc đối với công nhân. Vì vậy, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc thời gian tới cần chú ý tới việc nghiên cứu, xác định nhu cầu đào tạo, đa dạng hóa phương pháp đào tạo, đồng thời chú ý phân bổ nguồn vốn hợp lý cho công tác đào tạo bồi dưỡng NNL để công tác đào tạo bồi dưỡng đạt được hiệu quả cao hơn.

Thứ ba, về phát triển sự nghiệp cho người lao động được các doanh nghiệp FDI trong KCN quan tâm thông qua việc cung cấp thông tin công việc, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp... Tuy nhiên, mức độ thực hiện các nội dung này ở các doanh nghiệp FDI chưa nhiều, thiếu hệ thống, bộ phận tư vấn nghề nghiệp, việc hỗ trợ người

lao động lập kế hoạch nghề nghiệp chưa được thực hiện đầy đủ. Một số doanh nghiệp quy mô nhỏ còn không thực hiện hoạt động này (Công ty TNHH Suzukaku, Công ty TNHH Taesan Megatek, Công ty TNHH Taipei Packing Vĩnh Phúc...). Vì vậy trong thời gian tới các doanh nghiệp cần thực hiện chế độ thông tin đầy đủ về cơ hội nghề nghiệp, tư vấn, hướng dẫn lập kế hoạch sự nghiệp cho người lao động để tạo sự gắn bó và động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

4.6. Đánh giá chung về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

4.6.1. Những kết quả đạt được và nguyên nhân

4.6.1.1. Kết quả đạt được

Thứ nhất, lực lượng lao động tại các doanh nghiệp FDI trong KCN ở tỉnh Vĩnh Phúc có sự tăng nhanh về quy mô, thay đổi về cơ cấu, phát triển về chất lượng. Điều này cho thấy các doanh nghiệp FDI đã thực hiện tốt các chính sách thu hút nhân lực và tích cực trong chuyển đổi cơ cấu nhân lực đáp ứng nhu cầu nhân lực phục vụ sản xuất kinh doanh.

Thứ hai, các bước trong quy trình phát triển tổ chức đã được một số doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc thực hiện. Các doanh nghiệp này đã quan tâm đến những thay đổi từ môi trường bên ngoài, quan tâm đến thay đổi văn hóa tổ chức, hoàn thiện cơ cấu tổ chức, quy trình sản xuất để thúc đẩy phát triển, nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp từng bước nâng cao hiệu suất của doanh nghiệp.

Thứ ba, vấn đề phát triển cá nhân đã được các doanh nghiệp FDI trong KCN thực hiện thông qua hoạt động tuyển dụng, các quá trình đào tạo. Các hoạt động phát triển cá nhân đã góp phần nâng cao trình độ, đảm bảo chất lượng cuộc sống cho người lao động thúc đẩy tổ chức tạo ra hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Thứ tư, lộ trình phát triển sự nghiệp, thông tin và cơ hội thăng tiến của nhân lực trong doanh nghiệp bước đầu được các doanh nghiệp chú ý. Một số doanh nghiệp FDI đã thực hiện phân tích công việc xác định các năng lực và vị trí công việc tương lai từ đó có các lộ trình phát triển cho các nhân viên tạo sự gắn bó lâu dài đối với doanh nghiệp.

4.6.1.2. Nguyên nhân

Các doanh nghiệp FDI trong KCN của tỉnh tích cực trong việc thu hút và sử dụng nhân lực chất lượng cao, thể hiện rất rõ ở việc xây dựng và thực hiện các chính sách thu hút, trọng dụng nhân lực chất lượng cao. Đây là điều kiện thuận lợi để tỉnh Vĩnh Phúc có thể thu hút đông đảo lực lượng lao động có chất lượng từ Hà Nội cũng như các địa phương lân cận về Vĩnh Phúc làm việc.

Các doanh nghiệp FDI cũng đã tích cực trong việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc nhằm bảo đảm sức khỏe, thể lực cho người lao động cũng như thu hút

lao động vào doanh nghiệp. Các yếu tố về môi trường và điều kiện làm việc trong các doanh nghiệp được đánh giá là tốt. Tỷ lệ lao động cho rằng điều kiện và môi trường làm việc không đáp ứng được yêu cầu của công việc thấp – chỉ chiếm 20% trong tổng số lao động được hỏi.

4.6.2. Hạn chế và nguyên nhân

4.6.2.1 Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được từ việc phát triển nguồn nhân lực trên các mặt phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và quản trị hiệu suất. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cũng còn bộc lộ các hạn chế sau:

Một là, chất lượng lao động tại các doanh nghiệp FDI trong KCN chủ yếu lao động là lao động giản đơn và chưa qua đào tạo, NNL chất lượng cao chiếm tỷ lệ rất thấp. Người lao động gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp xúc và vận hành các công nghệ, máy móc, thiết bị hiện đại, thiếu năng lực thích ứng với điều kiện làm việc thay đổi hoặc đổi mới công nghệ và gặp nhiều khó khăn về kiến thức nghề nghiệp. NNL còn thiếu kỹ năng và kinh nghiệm làm việc, tác phong và kỷ luật lao động kém, chưa được rèn luyện nhiều trong môi trường công nghiệp đòi hỏi kỷ luật lao động cao và sự hợp tác chặt chẽ trong lao động, trình độ hiểu biết pháp luật còn thấp. Đây là những hạn chế lớn, gây nhiều trở ngại cho quá trình phát triển NNL trong các KCN của tỉnh Vĩnh Phúc.

Hai là, mặc dù tầm vóc, thể lực của NLD nói chung tốt và có sự cải thiện nhưng vẫn chưa được các nhà quản lý đánh giá cao. Sức bền bỉ, sự dẻo dai trong lao động còn yếu.

Ba là, mức độ nhận thức và quan tâm của doanh nghiệp về phát triển tổ chức thông qua việc quan tâm đến thay đổi của môi trường bên ngoài, thay đổi văn hóa doanh nghiệp, quy trình sản xuất, cơ cấu tổ chức để thích ứng với phát triển nguồn nhân lực còn chưa được chú trọng.

Bốn là, công tác tuyển dụng còn khó khăn, nhất là đối với lực lượng lao động phổ thông, nguồn cung lao động chưa đáp ứng đủ nhu cầu cả số lượng và chất lượng. Các phương pháp tuyển mộ chưa đa dạng. Còn nhiều doanh nghiệp chưa quan tâm đến đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng.

Năm là, trong công tác đào tạo nhiều doanh nghiệp FDI trong KCN chưa chú trọng việc tìm hiểu nhu cầu của từng ngành, nghề, từng lĩnh vực trước một hoạt động đào tạo, do vậy, hoạt động đào tạo chưa hoàn toàn đúng người, đúng địa chỉ và có hiệu quả. Các phương pháp đào tạo tiên tiến chưa được áp dụng. Vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa quan tâm đến đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.

Sáu là, vấn đề phát triển sự nghiệp của người lao động chưa được chú ý đúng mức. Việc đánh giá, xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp, tư vấn hỗ trợ sự nghiệp chưa được quan tâm. Lộ trình phát triển sự nghiệp đối với người lao động chưa rõ ràng mới chỉ tập trung ở các nhân viên có trình độ cao. Các lao động phổ thông chưa có lộ trình phát triển sự nghiệp, mức độ gắn bó của đối tượng này với doanh nghiệp chưa cao.

4.6.2.2 Nguyên nhân của các hạn chế

Thứ nhất, về phía người lao động: Đa số NLD xuất thân từ nông thôn, chưa được rèn luyện trong môi trường lao động công nghiệp, chưa nhận thức rõ sự cần thiết phải học tập nâng cao trình độ và rèn luyện kỹ thuật lao động, tác phong công nghiệp trong điều kiện hội nhập quốc tế.

Thứ hai, nguyên nhân cơ bản của các hạn chế nêu trên là do nhận thức của các doanh nghiệp về tầm quan trọng của NNL chưa đầy đủ do xuất phát từ đặc thù các doanh nghiệp FDI chủ yếu tập trung đầu tư thu lợi nhuận, chưa chú ý đúng mức đến việc phát triển NNL.

Tiếp theo là sự hạn chế trong công tác quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh gây ảnh hưởng tới các hoạt động phát triển NNL như phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, cụ thể:

(i) Chính sách sử dụng, đãi ngộ nhân tài chưa thiết thực làm triệt tiêu động lực phát triển của NNL. Các doanh nghiệp FDI chưa thực sự quan tâm đến đời sống công nhân, tiền lương, thu nhập của công nhân còn thấp chưa đảm bảo cuộc sống, công nhân chưa được hưởng lương tương xứng với những đóng góp của họ. Còn một bộ phận không nhỏ công nhân, lao động không được doanh nghiệp đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

(ii) Việc bố trí, sử dụng nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN còn nhiều bất cập, tỷ lệ bố trí nhân lực không đúng người, đúng việc còn cao.

(iii) Điều kiện sống của công nhân còn rất khó khăn. Hầu hết các khu lưu trú của công nhân, lao động không có các công trình văn hóa nên đời sống tinh thần còn hạn chế; điều kiện ăn ở chưa đảm bảo, thiếu tiện nghi sinh hoạt nên cuộc sống vẫn còn nhiều khó khăn.

(iv) Trình độ công nghệ của nhiều doanh nghiệp FDI trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc thấp nên chủ yếu sử dụng lao động phổ thông, chưa qua đào tạo. Nhiều doanh nghiệp FDI trong KCN chỉ ưu tiên sử dụng lao động trẻ tuổi, có sức khỏe thể lực tốt nên khó tuyển đủ lao động.

4.7 Tóm tắt chương 4

Trong chương này, nghiên cứu sinh đã làm sáng tỏ các nội dung sau:

(1) Khái quát về tình hình phát triển KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Sau hơn 20 năm, Vĩnh Phúc đã quy hoạch phát triển 18 KCN với quy mô 5.228 ha, trong đó đã có 11 KCN được thành lập với tổng diện tích quy hoạch đạt 2.323,94 ha. Phát triển các KCN đã trở thành động lực thúc đẩy cho phát triển kinh tế của địa phương, cải thiện môi trường đầu tư, tăng chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh và đưa Vĩnh Phúc trở thành điểm sáng trong thu hút đầu tư nước ngoài của cả nước.

(2) Phân tích thực trạng NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc dựa trên ba nội dung chính là về số lượng, chất lượng, đảm bảo hợp lý về cơ cấu NNL. Thực trạng NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN ở Vĩnh Phúc cho thấy tỉnh đang thiếu về số lượng, yếu về chất lượng, mất hợp lý về cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo.

(3) Luận án xác định và đo lường các yếu tố tác động đến quá trình phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Kết quả phân tích chỉ rõ rằng các chính sách của chủ đầu tư, quan hệ lao động, phân tích thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc, điều kiện làm việc và đãi ngộ đều có tác động. Các chính sách có tác động trực tiếp đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN.

(4) Thông qua các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp tác giả đã tiến hành phân tích thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN thông qua các khía cạnh phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp cũng như môi liên hệ của chúng đối với phát triển hiệu suất của doanh nghiệp. Từ đó, rút ra các nhận xét về hoạt động phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc với các nội dung nhận xét: Ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân của nhược điểm. Đây đã là cơ sở thực tế để tác giả xây dựng các giải pháp kiến nghị ở chương tiếp theo.

(5) Tác giả đã đưa ra một số thảo luận về kết quả nghiên cứu liên quan đến thực trạng NNL, các yếu tố ảnh hưởng và vai trò của chúng yếu tố đến phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN. Qua đó tác giả cũng nhấn mạnh các nội dung về thực trạng phát triển của NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc.

CHƯƠNG 5

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Định hướng phát triển các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Ban quản lý các KCN xác định phương hướng, nhiệm vụ cho năm 2023 là: “Phát triển thêm 03-05 KCN mới; đẩy nhanh tiến độ hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật các KCN đã được cấp Chứng nhận đầu tư; tăng cường xúc tiến đầu tư tại chỗ, chuyển dịch cơ cấu thu hút đầu tư, gắn công tác thu hút đầu tư với phát triển nguồn nhân lực, tăng tỷ lệ lấp đầy các KCN đã hoàn thiện hạ tầng; tiếp tục thực hiện các giải pháp cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh, quan tâm hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, chủ động tháo gỡ khó khăn cho các dự án, nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý dự án sau đầu tư, góp phần hoàn thành các chỉ tiêu phát triển kinh tế-xã hội của tỉnh năm 2023, hoàn thành Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2020 -2025”.

5.1.1. Các chỉ tiêu chủ yếu

Dự kiến cấp Giấy chứng nhận đăng ký đầu tư: 25-30 dự án FDI, với tổng vốn đầu tư cấp mới và tăng vốn 330 triệu USD (trong đó thu hút thêm 01 dự án hạ tầng KCN)

Về triển khai dự án:

+ Dự án đi vào sản xuất kinh doanh: dự kiến có thêm 20-25 dự án đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Vốn thực hiện: dự kiến vốn thực hiện của các dự án FDI đạt 300 triệu USD, đạt tỷ lệ 57-58% vốn đăng ký

Dự kiến các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu

Dự án FDI: Doanh thu đạt 8.802 triệu USD, tăng 9% so với năm 2022; Nộp ngân sách đạt 5.004 tỷ đồng, tăng 8% so với năm 2022; giá trị xuất khẩu đạt 5.543 triệu USD, tăng 10% so với năm 2022. Thu hút thêm khoảng 9.000 lao động.

5.1.2. Công tác quy hoạch và xây dựng các KCN

Tham mưu, đề xuất UBND tỉnh bổ sung các KCN mới vào quy hoạch tỉnh giai đoạn 2025-2030.

Tham mưu, đề xuất TU, HĐND và UBND tỉnh lựa chọn phát triển thêm 03 đến 05 KCN mới trong danh mục các KCN đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt danh mục quy hoạch phát triển đến năm 2025, đáp ứng điều kiện phát triển thực tế và theo quy định của pháp luật, ưu tiên phát triển trước các KCN: Sông Lô 2, Thái Hòa - Liễn Sơn – Liên Hòa (giai đoạn I), Nam Bình Xuyên, Lập Thạch I và II, Sông Lô 1 và KCN Tam Dương I (khu vực 2).

Phối hợp với các ngành thực hiện từng bước hạ ngầm các hệ thống thông tin, viễn thông, điện chiếu sáng trong các KCN; hoàn thiện các thủ tục cần thiết để Công ty TNHH KCN Thăng Long Vĩnh Phúc triển khai xây dựng giai đoạn II; phối hợp với Công ty TNHH Fuchuan thực hiện các thủ tục xin chủ trương đầu tư xây dựng KCN Bình Xuyên II - giai đoạn 2; Phối hợp với UBND huyện Bình Xuyên đôn đốc, hướng dẫn chủ đầu tư hạ tầng triển khai công tác bồi thường, giải phóng mặt bằng KCN Bình Xuyên, KCN Sơn Lôi và Bá Thiện II; Phối hợp với UBND huyện Vĩnh Tường, UBND huyện Tam Dương, UBND huyện Tam Đảo và các Sở Ngành rà soát các tồn tại, khó khăn, vướng mắc để giải quyết dứt điểm một số nội dung liên quan đến KCN Chấn Hưng, KCN Tam Dương II.

Hoàn thành thủ tục đầu tư dự án đầu tư xây dựng các KCN Sông Lô 1, Thái Hòa - Liễn Sơn - Liên Hòa (giai đoạn 1) và Tam Dương I (khu vực 2) và triển khai thu hút đầu tư đối với các KCN còn lại.

5.1.3. Công tác quản lý lao động sau cấp phép

- Tăng cường đôn đốc doanh nghiệp thực hiện pháp luật lao động trong quá trình hoạt động; ngăn chặn đình công, lãn công; tích cực phối hợp với các cơ quan, bộ phận liên quan như: Thanh tra Ban, Thanh tra Sở LĐTBXH, CA tỉnh, Công đoàn KCN... trong việc nắm bắt tình hình doanh nghiệp.

- Giải quyết các thủ tục hành chính đúng và trước hạn, không để quá hạn trong giải quyết thủ tục hành chính; thực hiện các báo cáo đúng kỳ hạn quy định.

- Theo dõi sự thay đổi của pháp luật để có thể cập nhật và hướng dẫn kịp thời các quy định mới để doanh nghiệp thực hiện. Đặc biệt là các nội dung của Bộ Luật Lao động năm 2019 và các văn bản hướng dẫn thi hành.

- Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện tốt Đề án 31 (dự kiến tổ chức 1-2 hội nghị cho chủ sử dụng lao động và 8-9 hội nghị cho người lao động tại doanh nghiệp).

- Phối hợp với Công đoàn các Khu công nghiệp về thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở tại các doanh nghiệp.

- Ban hành Kế hoạch kiểm tra và tổ chức thực hiện việc chấp hành các quy định của pháp luật về lao động và môi trường đối với 50-60 doanh nghiệp trong KCN.

5.1.4. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực các DN FDI đến năm 2030

Mục tiêu tổng quát: Phát triển nguồn nhân lực có cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề phù hợp với yêu cầu phát triển của các DN FDI trong môi trường cạnh tranh. Phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất đạo đức tốt, có tác phong công nghiệp chuyên nghiệp, có năng lực nghề nghiệp cao, thành thạo kỹ

năng, chấp hành kỷ luật lao động tốt, năng động, sáng tạo nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của các DN FDI.

Mục tiêu cụ thể: Đảm bảo đủ về số lượng, đảm bảo cơ cấu và chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu phát triển của các DN FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc. Trong đó chú trọng tăng nhanh tỷ lệ nhân lực qua đào tạo đạt 60% vào năm 2025 và 70-75% vào năm 2030, tăng cường ý thức kỷ luật và động và tác phong công nghiệp chuyên nghiệp.

Để đưa ra phương hướng phát triển tối ưu, các chuyên gia của Ban quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc đã đưa ra dự báo về cầu lao động tại các DN FDI tỉnh Vĩnh Phúc đến 2030 như sau:

Bảng 5.1: Dự báo tăng trưởng nhân lực DN FDI trong các KCN đến năm 2030

ĐVT: Người

TT	Năm hoạt động	Tổng số nhân lực	Số nhân lực tăng/giảm (năm liền kề/năm trước)
1	2017	54.401	-
2	2018	69.894	15.493
3	2019	84.949	15.055
4	2020	75.929	-9.020
5	2021	77.825	1.896
6	2022	86.256	8.431
7	2030 (dự báo)	134.550	58.621 (so với 2020)

Nguồn: BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc

Tăng trưởng nhân lực bình quân giai đoạn 2017-2022 là hơn 6000 lao động một năm. Dự báo tăng trưởng NNL của DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2030 được tính toán trên cơ sở Dự án quy hoạch phát triển các KCN định hướng đến năm 2030, định hướng phát triển Kinh tế - Xã hội tỉnh Vĩnh Phúc và tình hình biến động nhân sự hàng năm tại các DN FDI trong KCN. Nhìn vào bảng trên chúng ta thấy nhu cầu về NNL của các KCN tăng đều qua các năm (trừ năm 2020 do ảnh hưởng của đại dịch Covid -19). Dự báo tới 2030 tổng số lao động FDI trong các KCN là 134.550 lao động tăng 58.621 lao động so với năm 2020 (tăng 77%). Trong các năm tới mức tăng trưởng lao động vẫn cao do còn nhiều dự án và KCN mới hiện nay chuẩn bị đi vào hoạt động. Các DN trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc trong thời gian tới sẽ cần có giải pháp cụ thể để đáp ứng được nhu cầu NNL về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Cầu về lao động sẽ được phân bổ và cơ cấu theo các ngành công nghiệp, thương mại dịch vụ, xây dựng... và chủ yếu tập trung ở lĩnh vực công nghiệp với các nhóm ngành

chính: sản xuất ô tô, xe máy, phụ tùng ô tô, xe máy; sản xuất, lắp ráp điện tử, máy tính; sản xuất hàng may mặc; sản xuất vật liệu xây dựng; sản xuất chế biến thực phẩm, đồ uống...

Về chất lượng của NNL: Tỷ lệ nhân lực qua đào tạo tăng từ 51.8% năm 2020 lên 80% năm 2030 trong đó: chưa qua đào tạo 20%, dạy nghề thường xuyên 39.93%; bậc sơ cấp nghề là 15.6%; bậc trung cấp/trung cấp nghề là 5,72%; bậc cao đẳng/cao đẳng nghề 10,05%; bậc đại học và trên đại học là 8.7 %.

Để đạt được mục tiêu này, đòi hỏi các DN FDI cần quan tâm đến hoạt động phát triển NNL đồng thời cần có sự chuẩn bị tốt về kỹ năng, trình độ tay nghề, tác phong công nghiệp cho người lao động nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai.

5.2. Khuyến nghị về phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 6 yếu tố là chính sách của chủ đầu tư, quan hệ lao động, phân tích và đánh giá thực hiện công việc, chính sách sử dụng nguồn nhân lực, môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ đều có tác động đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Trong đó tác động cùng chiều lớn nhất là từ chính sách sử dụng nhân lực, sau đó là chế độ đãi ngộ, phân tích và đánh giá thực hiện công việc, chính sách của chủ đầu tư, môi trường làm việc và cuối cùng là quan hệ lao động. Như vậy, để phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần tập trung vào các hoạt động này.

5.2.1. Khuyến nghị với các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

(i) Nâng cao nhận thức của chủ đầu tư, bộ phận quản lý điều hành doanh nghiệp về công tác phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc.

Như đã trình bày ở trên, hiện nay nhiều chủ đầu tư, bộ phận quản lý điều hành doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc có nhận thức chưa đầy đủ về vấn đề phát triển NNL, đặc biệt là vấn đề phát triển tổ chức. Do vậy, từ đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đến mỗi người lao động trong doanh nghiệp phải nhận thức được công tác phát triển NNL và coi đây là khâu đột phá và là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mình đối với các đối thủ cạnh tranh. Phát triển NNL của doanh nghiệp FDI phải tập trung phát triển trên các khía cạnh phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và phát triển tổ chức.

Việc giáo dục tăng cường nhận thức về tầm quan trọng của công tác phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp người lao động sẽ giúp các nhà quản lý trong doanh nghiệp gắn kết người lao động với nhau, hỗ trợ và thúc đẩy nhau cùng phát triển vì mục đích tăng hiệu quả sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Giúp tăng cường khả năng chuyên môn của các cá nhân trong doanh nghiệp, nhằm đáp ứng

những thay đổi nhanh chóng về công nghệ, thị trường; tăng cường tính thống nhất giữa cơ cấu của tổ chức; cải tiến quy trình, chiến lược và văn hoá doanh nghiệp. Do vậy, phát triển tổ chức, phát triển cá nhân và sự nghiệp cần được nhận thức đầy đủ và khoa học gắn liền với thực tiễn phát triển NNL trong doanh nghiệp.

Thực tiễn cho thấy, việc phát triển NNL của doanh nghiệp tốt hay không phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và mức độ quyết tâm của chủ đầu tư và bộ máy quản lý điều hành trực tiếp tại doanh nghiệp. Một khi chủ đầu tư và bộ máy quản lý điều hành tại doanh nghiệp có nhận thức đúng về vai trò của NNL, họ sẽ có được những chính sách và quyết định đúng đắn nhất về việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tổ chức cơ cấu bộ máy, tuyển dụng và giữ chân NNL chất lượng cao; đào tạo nhân lực, xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp cho nhân viên theo các nội dung phát triển tổ chức, phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp và quản trị hiệu suất.

(ii) Xây dựng chiến lược phát triển NNL của doanh nghiệp dựa trên cơ sở chiến lược phát triển, mục tiêu sản xuất kinh doanh. Nội dung chiến lược phát triển NNL cần đầy đủ, cụ thể về quan điểm, mục tiêu, các định hướng, các lộ trình, kế hoạch phát triển cho từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó. Chiến lược phát triển NNL phải xác định cụ thể số lượng, yêu cầu cụ thể về chất lượng: kỹ năng, trình độ, tay nghề, phẩm chất, thể lực, ngoại ngữ... Kế hoạch cần được rà soát, điều chỉnh hàng năm, việc thực hiện triển khai phải được giám sát, kết quả thực hiện sau từng giai đoạn cần được định lượng, đánh giá mức độ hoàn thành.

(iii) Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động yên tâm làm việc.

Để người lao động yên tâm công tác gắn bó với doanh nghiệp, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần phải cải thiện điều kiện làm việc thông qua 5 nội dung: (1) Một là, doanh nghiệp may cần cung cấp trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động, bảo đảm an toàn lao động, vệ sinh công nghiệp cho người lao động theo từng vị trí công việc yêu cầu như quần áo bảo hộ lao động, găng tay, khẩu trang,... đáp ứng được nhu cầu của công việc; (2) Hai là, Trang bị đầy đủ và thực hiện bảo dưỡng định kỳ các hệ thống làm mát (bằng quạt trần, quạt thông gió), hút bụi tại các xưởng sản xuất. Định kỳ thực hiện kiểm tra các yếu tố độc hại tại các xưởng sản xuất, đảm bảo đạt tiêu chuẩn theo quy định về nồng độ bụi, nhiệt độ, tiếng ồn; (3) Ba là, phân chia khối lượng nhân viên và thời gian làm việc hợp lý; (4) Bốn là, hạn chế tăng ca và tạo không gian làm việc cho nhân viên được thoải mái tiện nghi; (5) Năm là, định kỳ kiểm tra an toàn lao động tại tất cả bộ phận sản xuất của doanh nghiệp. Đồng thời phải tuân thủ thực hiện các trách nhiệm theo pháp luật hiện hành đối với người lao động trong trường hợp xảy ra tai nạn lao động, tai nạn nghề nghiệp.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp FDI trong KCN ở đây cũng cần phải tạo điều kiện nhà ở và phương tiện đi lại. Tạo điều kiện làm việc và học hành cho vợ, con của họ để họ yên tâm làm việc và cống hiến. Phát huy hơn nữa vai trò của Công đoàn trong việc tham gia quản lý doanh nghiệp, giải quyết việc làm, nâng cao thu nhập, quản lý tốt việc sử dụng quỹ phúc lợi. Kịp thời đề xuất các biện pháp phòng ngừa bệnh nghề nghiệp và các chế độ, chính sách hợp lý cho người lao động phải làm việc trong điều kiện độc hại, nguy hiểm. Đẩy mạnh các hoạt động xã hội, nhân đạo, từ thiện, hoạt động tình nghĩa trong người lao động của doanh nghiệp mình. Định kỳ thực hiện khảo sát sự hài lòng của người lao động nhằm điều chỉnh công tác quản lý, điều hành tại doanh nghiệp. Chú tâm duy trì không khí thoải mái, vui vẻ khi làm việc. Thường xuyên tổ chức các hoạt động như các giải thể thao, hội diễn văn nghệ, tổ chức sinh nhật cho cán bộ nhân viên, ngày hội gia đình, chăm lo con em người lao động, các hoạt động sinh hoạt nhân dịp các ngày lễ tết và các hoạt động chung vì cộng đồng xã hội.

Tạo các kênh thông tin để NLĐ có thể phản hồi ý kiến với nhà quản lý/lãnh đạo DN. Bên cạnh các hòm thư góp ý, trao đổi trực tiếp với tổ trưởng Công đoàn và trưởng các bộ phận thì người lao động công ty còn có thể phản ánh các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất thông qua đường dây nóng của DN về môi trường làm việc, chất lượng bữa ăn giữa ca, văn hóa ứng xử của bộ phận quản lý, bạo lực, bất bình đẳng hay trộm cắp... Thông qua trao đổi hai chiều, những phản ánh của người lao động được các bộ phận tiếp nhận và xử lý kịp thời nhằm xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, an toàn, thân thiện và văn minh.

(iv) Cải thiện quan hệ lao động

Mối quan hệ người quản lý với cấp dưới cũng là một trong những yếu tố tác động ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên. Do đó người quản lý (Ban Giám đốc, trưởng, phó phòng ban, quản đốc, tổ trưởng, chuyên trưởng...) phải giúp đỡ nhân viên dưới quyền của mình bằng cả lời nói và hành động. Để xây dựng mối quan hệ thân thiện giữa nhân viên với lãnh đạo và đồng nghiệp trong doanh nghiệp thì lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cần chú trọng các nội dung cụ thể sau:

Người quản lý phải tôn trọng và có thái độ đúng mực, nên động viên khuyến khích NLĐ kịp thời, quan tâm đến công việc và đời sống của NLĐ. Người quản lý cần trao đổi, cung cấp thông tin thường xuyên cho nhân viên, hướng dẫn và tư vấn cho cấp dưới của mình. Khi nhân viên cấp dưới nhận được sự hỗ trợ từ người quản lý họ sẽ cảm thấy mình được quan tâm, được tôn trọng và nó sẽ là động lực cho nhân viên dốc hết sức mình vào công việc. Mặt khác, khi nhân viên biết được các thông tin cần thiết, họ sẽ thấy mình có trách nhiệm với DN. Người quản lý phải luôn gương mẫu, tránh sự thiên vị, công bằng trong mối quan hệ với cấp dưới trong đánh giá, nhận xét nhân viên.

Cần nâng cao vai trò của người phiên dịch viên/ quản lý cấp trung tại các DN FDI trong việc cải thiện mối quan hệ tại nơi làm việc. Do đặc thù của các DN FDI là chủ đầu tư là người nước ngoài, sự bất đồng ngôn ngữ, văn hóa, tác phong làm việc, trình độ nhận thức rất dễ dẫn đến các mâu thuẫn xảy ra. Do vậy, đội ngũ phiên dịch viên và các quản lý cấp trung cần có vai trò như cầu nối để người lao động và chủ DN hiểu nhau hơn, dễ dàng giải quyết các mâu thuẫn. Phiên dịch viên và đội ngũ quản lý cấp trung ngoài năng lực chuyên môn còn cần am hiểu kỹ về văn hóa Việt Nam, văn hóa các vùng miền, tìm hiểu về văn hóa tập quán nước chủ đầu tư (Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản, Thụy Sĩ...), sự khác biệt tín ngưỡng và có kỹ năng giải quyết xung đột tốt.

Hàng năm công ty nên tổ chức teambuilding, đại hội thể thao hoặc tất niên cuối năm với các hoạt động như giao lưu, ca nhạc, trò chơi, liên hoan... để tăng sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Ví dụ tại Công ty TNHH Haesung Vina, suốt 5 năm hoạt động, công ty ít có sự biến động về nhân sự. Chia sẻ về “bí quyết” của Ban lãnh đạo người Hàn Quốc, chị Trần Thị Thảo - Chủ tịch Công đoàn công ty nói: “Lãnh đạo công ty cực kỳ quan tâm đến người lao động và ủng hộ mọi chương trình của công đoàn. Không chỉ hỗ trợ thêm kinh phí cho công đoàn công ty hoạt động, Ban giám đốc còn dành rất nhiều thời gian để nắm bắt đời sống, gia cảnh từng công nhân, chủ động xây dựng các chương trình phúc lợi, quan tâm đến chăm lo sức khỏe người lao động một cách chân thành... Trong trao đổi công việc, dù bất đồng ngôn ngữ nhưng không bao giờ xảy ra to tiếng. Có bất cứ thắc mắc, hiểu nhầm nào từ phía công nhân, công đoàn công ty sẽ nắm bắt ngay và đề lãnh đạo công ty điều tra, điều chỉnh, đính chính cặn kẽ cho người lao động, không để mâu thuẫn lớn lên”.

(v) Hoàn thiện chính sách sử dụng nhân lực

Doanh nghiệp cần rà soát, đánh giá, phân loại và thống kê toàn bộ nhân lực ở tất cả các vị trí, nhất là vị trí công việc quan trọng, xem có phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ của họ hay không, họ có yêu thích công việc đang làm hay không, từ đó tổng hợp đánh giá để điều chuyển, sắp xếp và bố trí lại cho phù hợp với chuyên môn, phù hợp với nguyện vọng và tạo điều kiện cho họ làm tốt công việc được giao.

Rà soát lại tính chất, khối lượng công việc đã giao cho từng vị trí công việc để có sự sắp xếp, bố trí lại cho phù hợp, tránh tình trạng người quá nhiều việc, người lại ít việc, ảnh hưởng tới môi trường làm việc chung và tính công bằng trong công việc.

Thường xuyên thực hiện việc khảo sát, phân tích và đánh giá thực trạng công tác sắp xếp, bố trí và đề bạt lao động để xác định những vấn đề đã làm được và những vấn đề còn tồn tại hạn chế, các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc, các điều kiện cần thiết để thực hiện công việc đó, đồng thời phải xác định nên đề bạt, tuyển

chọn hay sắp xếp, bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc một cách tốt nhất, góp phần vào việc thực hiện mục tiêu chiến lược của DN.

(vi) *Hoàn thiện chính sách đãi ngộ*: Chế độ đãi ngộ với người lao động trong doanh nghiệp không chỉ là tiền lương, tiền thưởng mà quan trọng hơn là những đãi ngộ vật chất, tinh thần khác dành cho người lao động.

Tiền lương cũng không chỉ là quan tâm về vật chất dành cho người lao động, mà còn là sự đánh giá, sự trân trọng, thái độ ứng xử của chủ đầu tư đối với loại NNL mà họ được phép khai thác và sử dụng trên cơ sở những thỏa thuận bình đẳng. Qua điều tra của tác giả cho thấy tiền lương ở doanh nghiệp FDI trong KCN được đánh giá thấp và đa số người lao động chưa hài lòng với tiền lương của mình, do đó các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần cải thiện và thay đổi tiền lương thể hiện tính công bằng cho người lao động. Do đặc điểm của các doanh nghiệp FDI trong KCN sản phẩm người lao động làm ra là gắn liền với kết quả của người lao động qua từng công đoạn, do đó việc trả lương theo thời gian cho người lao động như hiện nay, theo người lao động còn tồn tại những quan điểm và đánh giá không công bằng những thành quả lao động của họ. Cần cải thiện chính sách tiền lương ở các doanh nghiệp FDI trong KCN như sau: (i) Đối với nhân viên làm việc và tiền lương trả cho nhân viên dưới dạng chi phí được phân bổ, vẫn duy trì chế độ trả lương theo thời gian, đánh giá dựa trên kết quả công việc được mô tả chi tiết trong bảng mô tả công việc; (ii) Đối với cán bộ công nhân viên là lao động trực tiếp là ra sản phẩm trong doanh nghiệp, bên cạnh duy trì một phần thu nhập trả lương theo thời gian, một phần thu nhập của người lao động được công ty trả lương theo hình thức trực tiếp gắn liền với kết quả và thành quả công việc của người lao động đạt được, hình thức này giúp chính sách tiền lương của công ty thể hiện tính công bằng và minh bạch hơn. Việc trả lương theo sản phẩm cũng giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro hạ thấp tỷ lệ chi phí cố định của mình trong điều kiện kinh tế khó khăn khi doanh thu của doanh nghiệp giảm, đặc biệt lao động trong các KCN thường mang tính chất mùa vụ; (iii). Về điều chỉnh tiền lương hàng năm: Hàng năm, các doanh nghiệp căn cứ vào các điều kiện cụ thể và quy định về mức tiền lương tối thiểu để tự điều chỉnh mức chuẩn tiền lương phù hợp.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp FDI trong KCN cũng cần ban hành các văn bản quy định về chính sách thưởng của doanh nghiệp cho các đối tượng khác nhau để nhân viên biết và đặt mục tiêu phấn đấu lập thành tích đối với tổ chức. Để chính sách tiền thưởng đạt hiệu quả cao và khuyến khích cho người làm việc tốt các doanh nghiệp Fdi trong KCN ở đây nên thực hiện các loại thưởng sau:

- Thưởng định kỳ: Thực hiện với toàn thể cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng quý. Căn

cứ kết quả đánh giá từ các bộ phận, hội đồng thi đua khen thưởng kiến nghị các cá nhân/tập thể đạt lao động tiên tiến và đề xuất mức thưởng cho từng loại.

- Thưởng đột xuất: Thực hiện đối với các cá nhân hoặc tập thể có sáng kiến, có thành tích vượt trội trong quá trình làm việc tạo nên giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Sau khi kết thúc một chương trình/chiến dịch hành động, phụ trách các bộ phận báo cáo tổng kết và kiến nghị đối tượng được khen thưởng. Mức thưởng do Giám đốc quyết định từ nguồn giá trị lợi nhuận gia tăng.

- Thưởng theo số lượng sản phẩm: áp dụng với các đối tượng là cá nhân hoặc tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ sản phẩm được giao. Hình thức thưởng số lượng sản phẩm theo hàng tháng, quý, năm cho nhân viên được tính theo kết quả đánh giá cá nhân. Điều này vừa làm tăng thu nhập cho nhân viên, vừa giúp nhân viên có cảm nhận trực tiếp về mức doanh thu của doanh nghiệp để có hướng cố gắng làm việc. Mức thưởng do Giám đốc quyết định từ nguồn giá trị lợi nhuận gia tăng.

- Thưởng tiết kiệm: áp dụng cho các đối tượng ở các khâu trong quá trình sản xuất, tiết kiệm được nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất. Hình thức này nên thực hiện theo quý (3 tháng/lần). Phụ trách các phòng, ban, phân xưởng lập báo cáo, phòng kế toán phối hợp kiểm tra xác định mức tiết kiệm và trình Ban Giám đốc phê duyệt.

- Ngoài các hình thức khen thưởng bằng tiền, doanh nghiệp cần phải tăng cường hình thức phi vật chất như cấp giấy khen, giấy tuyên dương trước toàn doanh nghiệp vào các dịp họp mặt, lập bảng thành tích niêm yết ở bảng tin doanh nghiệp.

Ngoài chính sách lương, thưởng chính sách phúc lợi cũng là một phần không thể thiếu đối với người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, tuy nhiên chính sách phúc lợi hiện nay ở các này cũng chưa tốt lắm chỉ đáp ứng những yêu cầu cần thiết. Các chế độ phúc lợi, đãi ngộ như hỗ trợ ăn ca, nhà ở, gửi trẻ, tham quan du lịch,... được người lao động rất quan tâm, nó góp phần tích cực cải thiện đời sống của người lao động, thể hiện sự quan tâm của các doanh nghiệp. Mặc dù mức hỗ trợ này chiếm tỷ trọng không nhiều trên thu nhập nhưng nó có tác dụng rất lớn về mặt tinh thần và đặc biệt có ý nghĩa hơn khi nhiều doanh nghiệp FDI hiện nay sử dụng nhiều lao động ngoại tỉnh và lao động ở các huyện xa. Để hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ, doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần thực hiện một số nội dung sau: (i) Một là, chủ doanh nghiệp cần phối hợp với tổ chức công đoàn cơ sở xây dựng và áp dụng các chính sách, chế độ phúc lợi, đãi ngộ phù hợp với các quy định hiện hành của Nhà nước và gắn liền với điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp; (ii) Hai là, chủ doanh nghiệp và công đoàn doanh nghiệp luôn đồng hành cùng nhân viên trong mọi hoạt động, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của nhân viên, đáp ứng

những nguyện vọng chính đáng của họ, tạo mọi điều kiện để họ phát huy hết năng lực sẵn có; (iii) Ba là, xây dựng chế độ phúc lợi, đãi ngộ đối với người lao động trong doanh nghiệp FDI cần đáp ứng một số vấn đề như: Hỗ trợ ăn trưa, doanh nghiệp có thể hỗ trợ bằng 02 hình thức đưa tiền hoặc tự tổ chức nấu ăn. Các doanh nghiệp nên xây dựng nhà ăn tập thể cho người lao động. Đây là một trong những nét văn hoá thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tương đối lớn vào việc giảm thiểu tỷ lệ biến động lao động; Doanh nghiệp FDI nên phối hợp với BQL các KCN của tỉnh nên hỗ trợ nhà ở cho tất cả người lao động trong doanh nghiệp với mức như nhau, kể cả những người không phải thuê nhà; Hỗ trợ gửi trẻ áp dụng cho nhân viên có con dưới 36 tháng tuổi.; Tổ chức cho người lao động đi tham quan, nghỉ mát tối thiểu 01 lần/năm. Mỗi năm hỗ trợ ít nhất 3 lần tiền tàu xe cho nhân viên ở xa vào các dịp như Tết Nguyên đán, lễ 30/4 và lễ 2/9. Hỗ trợ tiền quà tết, hỗ trợ tiền đi thăm hỏi, trợ cấp khó khăn, ốm đau, bệnh tật. Đẩy mạnh hoạt động phong trào thể dục thể thao trong doanh nghiệp.

(vi) Hoàn thiện hoạt động phân tích và đánh giá công việc

Qua phân tích thực trạng cho thấy phân tích công việc chưa thực sự hiệu quả tại các DN nhất là các DN quy mô nhỏ. Đây là nhân tố ảnh hưởng cao đến phát triển nguồn nhân lực DN FDI. Vì vậy các doanh nghiệp FDI cần nhanh chóng xây dựng kết quả phân tích công việc. Kết quả PTCV có 3 sản phẩm là:

Bản Mô tả công việc: Có tất cả 3 phần chính

- Phần xác định công việc: Công việc mà người lao động đảm nhận, địa điểm, chức danh người lãnh đạo, số lượng nhân viên.
- Phần tóm tắt nhiệm vụ, trách nhiệm quyền hạn thuộc công việc
- Các điều kiện làm việc: Môi trường, an toàn lao động, phương tiện, mối quan hệ trong công việc

Với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là văn bản qui định các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc.

Nội dung bản tiêu chuẩn THCV phải bao gồm các tiêu chí tương ứng với các nhiệm vụ chính và tiêu chí chung. Các tiêu chí thể hiện đầy đủ ba khía cạnh cần đo lường: số lượng, chất lượng và thời hạn của sự hoàn thành công việc.

Cần cố gắng định lượng ở mức tối đa có thể, có phương pháp cụ thể để lượng hóa các chỉ tiêu định tính: Đảm bảo tính đo lường được của mỗi tiêu chí, tiêu chuẩn.

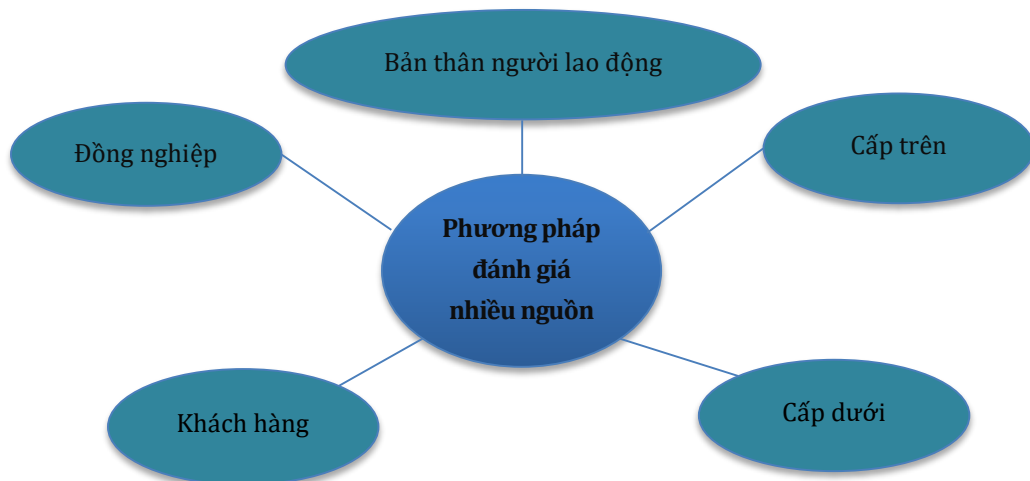
Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc: Hiện tại bản yêu cầu đối với người THCV của đa số các DN FDI được thiết kế còn sơ sài và chưa đầy đủ. Các nội dung trong văn bản này mới chỉ đề cập đến yêu cầu về trình độ chuyên môn; các kỹ năng chưa liệt kê đầy đủ, chủ yếu dừng lại ở các yêu cầu về chứng chỉ tin học, tiếng anh, và số năm kinh nghiệm làm việc.

Để hoàn thiện văn bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, cần căn cứ vào các nhiệm vụ cần thực hiện trong bản mô tả công việc, xác định mức độ phức tạp của công việc để xác định các yêu cầu đối với người THCV tương ứng. Ngoài các thông tin về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, văn bản này cần phải bổ sung đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh: Chuyên môn chính, chuyên môn phụ/ trình độ giáo dục đào tạo, kiến thức bổ trợ, kỹ năng, phẩm chất, kinh nghiệm, yêu cầu về thể chất, các tiêu chuẩn đặc biệt khác (nếu có). Bản yêu cầu đối với người THCV là cơ sở để tuyển dụng, bố trí nhân lực phù hợp với khả năng, sở trường, giúp người lao động có thể thực hiện tốt công việc, tăng tính thỏa mãn trong lao động.

Công ty cần thường xuyên tiến hành rà soát lại và tiến hành phân tích công việc đối với tất cả các công việc khi có sự thay đổi, xuất hiện công việc mới nhằm sửa đổi bổ sung nội dung các công việc cho phù hợp với tình hình thực tế.

Trên cơ sở bản Quy định tiêu chuẩn chức danh và tiến hành phỏng vấn người lao động, NCS đã đề xuất mẫu văn bản phân tích công việc cho chức danh nhân viên bảo vệ Công ty TNHH Linh kiện tự động Minda Việt nam (DN chưa tiến hành PTCV) (phụ lục 09).

Về công tác đánh giá THCV, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của mình bằng nhiều phương pháp như dùng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, thang đo đánh giá dựa trên quan sát hành vi, đánh giá theo danh mục kiểm tra và phương pháp quản trị theo mục tiêu, phương pháp đánh giá 360 độ. Mỗi một phương pháp sẽ có ưu nhược điểm riêng và phù hợp với từng đặc thù công việc cụ thể.



Hình 5.1. Phương pháp đánh giá 360 độ

Nguồn: Jean và Standlay, 2013

Bên cạnh việc sử dụng phương pháp đánh giá 360 độ, doanh nghiệp có thể sử dụng chỉ số KPI trong đánh giá. Mục đích của việc sử dụng chỉ số KPI là nhằm đảm

bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể. Để thực hiện KPI, doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống các mục tiêu từ cao xuống thấp theo phương pháp MBO (Management By Object). Quản lý theo mục tiêu, là một tiến trình hoạt động dựa trên mục tiêu, trong đó nhà quản trị và nhân viên đều thống nhất về những mục tiêu chung và hiểu rõ vai trò của từng mục tiêu đó.

5.2.2. Khuyến nghị cụ thể gắn với từng nội dung phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc

5.2.2.1. Phát triển tổ chức

(i) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, các doanh nghiệp FDI trong KCN Vĩnh Phúc cần tôn trọng tính sáng tạo của mỗi một thành viên trong doanh nghiệp, phát huy tính tích cực của nhân viên, có chính sách ưu đãi tài năng, quản lý tốt, thưởng phạt công minh, tạo ra một đội ngũ nhân viên hết lòng vì công việc, vì sự phát triển của doanh nghiệp. Tạo ra những triết lý kinh doanh độc đáo. Thông qua triết lý kinh doanh, nhân viên tôn vinh một hệ giá trị chủ đạo, xác định nền tảng cho sự phát triển, gắn kết mọi người và làm cho khách hàng biết đến doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh còn có ý nghĩa như một thương hiệu, bản sắc của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó người lãnh đạo quản lý cần truyền đạt, nâng cao nhận thức của NLD về phương hướng lâu dài, còn gọi là sứ mệnh của tổ chức, bao gồm các yếu tố: (i) định hướng chiến lược; (ii) mục tiêu công việc; và (iii) tầm nhìn.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp coi tổ chức như một cộng đồng. Tại cộng đồng này mọi thành viên gắn kết với nhau trên tinh thần chia sẻ trách nhiệm, coi tổ chức như một con thuyền vận mệnh, một mái nhà chung. Sự nghiệp và công danh của mỗi nhân viên gắn với thành công của tổ chức/ doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần chú ý đến thay đổi những giá trị cốt lõi trong kinh doanh để đáp ứng yêu cầu thay đổi của môi trường. Những giá trị cốt lõi có thể kể đến trong kinh doanh như thân thiện với môi trường, cạnh tranh lành mạnh, sản xuất - kinh doanh lành mạnh, khách hàng là thượng đế, chất lượng là số một... Chỉ khi doanh nghiệp xây dựng được một nền văn hóa doanh nghiệp như vậy, doanh nghiệp mới có khả năng thành công. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp không phải là thứ cố định. Một khi có sự thay đổi từ môi trường bên ngoài, dẫn đến những thay đổi trong cơ cấu tổ chức, cơ chế, chiến lược kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp cũng cần có những thay đổi để phù hợp với tình hình mới môi

trường làm việc thân thiện, điều kiện làm việc đầy đủ, khuyến khích và tạo điều kiện cho lao động sáng tạo, xây dựng niềm tin, lòng yêu nghề, say mê công việc. Từ đó, người lao động sẽ tự giác, tận tâm làm việc vì đơn vị, vì lợi ích của chính người lao động. Điều đó cũng khuyến khích họ sẵn sàng truyền thụ những kinh nghiệm, bí quyết nghề nghiệp cho các thế hệ sau vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần tăng cường phát động các phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo, lao động an toàn trong cán bộ công nhân viên, phát huy nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong sản xuất và tăng cường thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Các DN FDI có thể mở các lớp đào tạo văn hóa doanh nghiệp và tác phong công nghiệp hàng tháng cho đội ngũ quản lý và công nhân lao động, xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp. Những nội dung đào tạo và sổ tay được coi như bộ quy tắc ứng xử chuẩn mực giúp xây dựng văn hóa mạnh, tích cực trong doanh nghiệp.

(ii) Hoàn thiện bộ máy quản lý phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN: Qua phỏng vấn, điều tra của tác giả cho thấy hầu hết bộ phận quản lý phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc còn hạn chế. Để thực hiện nhiệm vụ phát triển tổ chức cần thiết phải nâng cao năng lực của bộ phận quản lý nguồn nhân lực trong mỗi một doanh nghiệp FDI tại KCN. Bộ phận quản lý phát triển NNL có nhiệm vụ nghiên cứu những thay đổi từ môi trường bên ngoài liên quan đến thị trường mới, công nghệ mới, thách thức mới... Kết quả nghiên cứu của bộ phận này sẽ làm cơ sở cho những thay đổi trong cơ cấu tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực, chiến lược phát triển nhân lực để đáp ứng những thay đổi trong chiến lược sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Những người làm công tác này cần có khả năng phân tích thị trường, môi trường cạnh tranh, thực trạng doanh nghiệp, những điểm mạnh, yếu để đưa ra chiến lược thay đổi cơ cấu tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp.

Phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN cần xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị nhân lực theo các chuẩn mực quốc tế nhằm đánh giá khách quan, công bằng đóng góp của người lao động vào sự phát triển của đơn vị. Hệ thống này bao gồm: Khung năng lực, tiêu chuẩn chức danh công việc cụ thể; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và phần mềm quản trị nhân lực. Xây dựng hệ thống, quy trình từ tuyển chọn - đào tạo - sử dụng - đánh giá - đãi ngộ trên cơ sở chức danh công việc đảm nhiệm và mức độ hoàn thành công việc. Tuy một số doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc đã xây dựng và đang áp dụng nhưng số lượng còn ít, cần nhân rộng hơn nữa. Tiến tới xây dựng hệ thống quản lý nhân lực điện tử trong doanh nghiệp, tiếp cận trình độ quản lý nhân lực tiên tiến trên thế giới tiến tới quản trị trí thức và quản trị nhân tài.

(iii) Hoàn thiện cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp: Đây là nhân tố quan trọng tác động đến sự thành bại của hoạt động phát triển tổ chức. Để thực hiện những thay đổi về công nghệ, văn hóa, giá trị cốt lõi, cần thiết phải có những thay đổi trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Thay đổi này có thể là cơ cấu lại các bộ phận trong doanh nghiệp để đáp ứng những đổi mới trong công nghệ sản xuất, những thay đổi trong một dây chuyền sản xuất; thay đổi trong quy trình thiết kế... Thay đổi cơ cấu tổ chức còn là thay đổi con người trong các phòng, ban, bộ phận của doanh nghiệp. Những con người thay đổi này phải có trình độ, kiến thức thích hợp, phù hợp với những ngành, nghề, lĩnh vực kinh doanh và có khả năng đáp ứng được những đổi mới trong công nghệ, quy trình sản xuất tiên tiến, hiện đại. Thay đổi cơ cấu tổ chức còn có thể là thiết lập thêm các phòng ban trong công ty để thực hiện những đổi mới, bắt nhịp với xu thế phát triển chóng mặt của hội nhập kinh tế quốc tế. Kết quả khảo sát của tác giả cho thấy 47% số doanh nghiệp được hỏi không có bộ phận nhân sự riêng, 35% doanh nghiệp trả lời chức năng nhân sự sẽ do bộ phận hành chính hoặc kế toán sẽ phụ trách. Do vậy, cần thiết phải thành lập thêm một số phòng trong công ty như phòng nhân sự, marketing, phòng PR, phòng nghiên cứu và phát triển, phòng đào tạo chuyên trách trong từng lĩnh vực. Chỉ có những bộ phận chuyên trách mới có thể làm tốt những công việc chuyên sâu.

Ban lãnh đạo công ty cần định kỳ rà soát để tiến hành những thay đổi cần thiết trong cơ cấu tổ chức góp phần phát triển tổ chức hiệu quả.

5.2.2.2. *Phát triển cá nhân*

(i) Tuyển dụng NL: Để tuyển dụng được>NNL chất lượng cao, đáp ứng các yêu cầu về quản lý, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần, chú ý thực hiện các nội dung:

Công khai hóa và tiêu chuẩn hóa quá trình tuyển dụng. Khi có nhu cầu tuyển dụng cần thông tin trên trang web của doanh nghiệp kết hợp với BQL các KCN của tỉnh về cung cấp thông tin cho thị trường lao động, cũng như đưa các phương tiện thông tin đại chúng. Tất cả các cán bộ quản lý điều hành doanh nghiệp phải được tuyển dụng thông qua thi tuyển, sát hạch, triệt để xóa bỏ và chấm dứt việc tuyển dụng lao động theo các mối quan hệ, không đáp ứng được yêu cầu của chức danh cần tuyển. Quy chế, quy trình tuyển dụng lao động tại doanh nghiệp vị phải được chuẩn hóa theo quy trình (1. Đánh giá nhu cầu và xác định vị trí cần tuyển; 2. Mô tả vị trí công việc; 3. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng; 4. Nhận hồ sơ ứng viên; 5. Tuyển chọn; 6. Ra quyết định tuyển dụng). Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN cần xem xét các quy định về người lao động nước ngoài, từ đó xây dựng chính sách, biện pháp tuyển dụng, bổ nhiệm lao động là người nước ngoài, Việt kiều có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao để

thực hiện các công việc quản lý, kỹ thuật then chốt của đơn vị. Việc này cũng giúp quốc tế hóa trình độ nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành doanh nghiệp và là một bước để nâng cấp mức độ phát triển trong công tác quản trị NNL.

Theo phân tích ở thực trạng, các hình thức tuyển dụng tại các DN FDI chưa đa dạng, chủ yếu qua kênh trung tâm giới thiệu việc làm và đăng thông báo trên website. Vì tập trung ở các khu công nghiệp và xa khu dân cư nên các DN cũng gặp khá nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng. Các hình thức tuyển dụng khác nhau nên được áp dụng hợp lý trong từng trường hợp. Doanh nghiệp cần phân tích nhu cầu trước khi tiến hành triển khai. DN chỉ tiếp cận đúng đối tượng khi có các hình thức tuyển dụng nhân sự phù hợp. Ở các DN FDI sẽ có 2 loại lao động chính là lao động quản lý và lao động phổ thông. Lao động phổ thông thường được tuyển với số lượng lớn. Với từng loại lao động DN nên lựa chọn hình thức tuyển dụng phù hợp.

Với đối tượng lao động quản lý có thể áp dụng các hình thức như:

- Đề cử nội bộ: Tuyển dụng nội bộ là một trong các hình thức tuyển dụng nhân sự thường thấy. Hoạt động này hướng đến lựa chọn những người từ nguồn nhân lực sẵn có tại công ty. Trải qua quy trình đánh giá, cá nhân xứng đáng nhất sẽ được cân nhắc lên vị trí cao hơn.

- Đăng tuyển lên các trang việc làm hoặc kết hợp với công ty chuyên hoạt động trong lĩnh vực tuyển dụng trong trường hợp tuyển nhiều hoặc yêu cầu đặc biệt. Công ty sẽ tiết kiệm được thời gian nhưng vẫn tìm thấy ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc. Hiện nay, các nguồn tuyển dụng hiệu quả, nổi bật trong thị trường lao động là: Top CV, Career Builder, Vietnamwork., Indeed...

- Tổ chức hội thảo: Tổ chức hội thảo cũng giúp tăng độ tương tác của nhân viên và mở ra nhiều cơ hội tìm kiếm các tài năng mới. Đối với các sự kiện liên quan đến lĩnh vực của doanh nghiệp, bạn nên cử các đại diện tham gia và đề quảng bá về công ty của mình. Từ đó, người tham gia có thể học hỏi thêm kiến thức từ các chuyên gia và doanh nghiệp sẽ thu được danh sách ứng cử viên tiềm năng.

- Tuyển trực tiếp tại cơ sở đào tạo: Ở phương án này, các doanh nghiệp có thể tiếp cận được nguồn nhân sự dồi dào và đầy tiềm năng từ các bạn trẻ đầy nhiệt huyết và năng động. Không những thế, khi tuyển dụng trực tiếp tại trường đại học và cao đẳng, các doanh nghiệp còn tiết kiệm được thời gian cũng như chi phí. Các doanh nghiệp có thể liên hệ với các phòng ban chủ nhiệm của các khoa hoặc qua trung tâm việc làm của trường để được hỗ trợ, tư vấn. Bạn có thể xin được thông tin của các ứng viên nổi bật từ nhà trường để liên hệ. Với phương thức này, doanh nghiệp vừa có thể tuyển dụng được nhân viên vừa có thể quảng bá doanh nghiệp đến các bạn trẻ.

Với đối tượng lao động phổ thông có thể áp dụng các hình thức như:

- Dán hoặc phát tờ rơi: Đây là phương pháp truyền thống và có vẻ như không hiện đại nhưng lại là một cách tuyển dụng công nhân hiệu quả, đặc biệt với những doanh nghiệp cần lao động phổ thông. Phương án tuyển dụng này cho phép doanh nghiệp tiếp cận với lượng lớn người lao động không sử dụng nhiều công nghệ.

Ngoài ra một số phương pháp áp dụng chung được cho cả 2 nhóm đối tượng là:

- Sử dụng mạng xã hội: Hiện nay, Việt Nam đang là một trong những quốc gia có tỉ lệ người dùng mạng xã hội cao nhất nhì thế giới. Chính vì thế, tuyển dụng qua mạng xã hội cũng là một phương pháp mà doanh nghiệp nên dùng để tìm kiếm các ứng cử viên tiềm năng. Nếu đối tượng hướng đến là người trẻ tuổi thì đây là phương pháp nên tận dụng. Họ thường có xu hướng tham gia vào nhóm việc làm trên Facebook để tìm kiếm vị trí phù hợp.

- Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu: Đây là một trong những cách tuyển dụng nhân sự hiệu quả. Tuyển dụng thông qua sự giới thiệu (Referral Recruitment) là phương pháp sử dụng các mối quan hệ cá nhân để tuyển dụng thay vì phải đăng tải lên website, báo chí, các trang mạng xã hội. Thông qua các mối quan hệ, DN sẽ có thêm những lựa chọn ứng viên phù hợp.

- Xây dựng video tuyển dụng: Với sự phát triển của công nghệ ngày nay, nhiều doanh nghiệp ngày càng sử dụng các phương án tuyển dụng nhân sự sáng tạo và đa dạng hơn. Một vài công ty đã sử dụng mạng xã hội để livestream hay quay những video tuyển dụng nhân sự. Cách này vừa giúp quảng bá hình ảnh doanh nghiệp vừa giúp tuyển được ứng viên phù hợp.

- Tổ chức các sự kiện tuyển dụng: Trong các phương pháp tuyển dụng nhân sự hiệu quả, tổ chức các sự kiện tuyển dụng là phương pháp đem lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp. Các sự kiện tuyển dụng vô cùng phong phú, đa dạng như: Hội chợ việc làm, workshop, coffee talk, ... Những sự kiện này thường được tổ chức tại các trường Đại học hoặc tổ chức online trên zoom hoặc livestream trên các page. Đây là cơ hội để công ty tìm ra những tài năng từ sớm và thu hút họ về với doanh nghiệp của mình. Tổ chức các sự kiện tuyển dụng cũng là cơ hội tốt để các doanh nghiệp phát triển thương hiệu tuyển dụng của mình. Với những doanh nghiệp lớn, đây là hình thức tuyển dụng nhân sự đem lại kết quả cao đem lại nguồn nhân lực dồi dào, chất lượng và đem lại lợi ích về thương hiệu.

(ii) Đào tạo nhân lực:

Nâng cao năng lực đội ngũ chuyên trách công tác đào tạo

Để thực hiện mục tiêu phát triển cá nhân người lao động trong doanh nghiệp, việc đào tạo nhân lực là vô cùng quan trọng. Để thực hiện được nhiệm vụ này, các

doanh nghiệp FDI trong KCN cần hình thành và phát triển bộ phận làm công tác đào tạo, phát triển NNL. Đối với doanh nghiệp có quy mô nhỏ cần phải phân công cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo và phát triển nhân lực, cán bộ chuyên trách phải có chuyên môn, am hiểu về lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và được đào tạo chuyên sâu về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Bộ phận này sẽ tư vấn, đề xuất các chính sách liên quan đến đào tạo bồi dưỡng NNL trong doanh nghiệp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý, điều hành, quản đốc phân xưởng, trưởng bộ phận... phải có trách nhiệm tham gia công tác đào tạo; Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn kỹ thuật, mục đích là phục vụ đào tạo cán bộ theo hướng tiêu chuẩn hóa. Yêu cầu các cán bộ bắt buộc tham gia các chương trình này phù hợp theo chức danh công tác.

Xây dựng một chiến lược, kế hoạch phát triển NNL

Trước mỗi hoạt động đào tạo, doanh nghiệp nên tìm hiểu kỹ nhu cầu của từng ngành nghề, lĩnh vực, từng nhóm lao động để có kế hoạch đào tạo phù hợp, hiệu quả; tránh tình trạng thiếu nhân lực ở vị trí này nhưng lại thừa nhân lực ở vị trí khác. Sau khi tìm hiểu nhu cầu phát triển NNL của từng ngành, nghề, lĩnh vực cần thiết phải xây dựng một chiến lược, kế hoạch phát triển NNL dựa vào mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Chiến lược, kế hoạch phát triển NNL cần được xây dựng dựa trên những đánh giá chi tiết và khoa học về nhu cầu cần phát triển nhân lực cho từng ngành nghề, lĩnh vực sản xuất, kinh doanh cụ thể. Những đánh giá về hiệu quả làm việc của nhân viên sau mỗi đợt đào tạo và đào tạo lại là những dữ liệu cần thiết cho xây dựng chiến lược. Thông tin phản hồi từ các đơn vị, bộ phận chức năng sử dụng lao động là một kênh thông tin tham khảo bổ ích. Chiến lược phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN không được “tĩnh” mà phải “động”. Có nghĩa là chiến lược đề ra phải được rà soát hàng năm, hoặc 3 - 6 tháng một lần, có thể có những điều chỉnh, thay đổi để phù hợp với tình hình thực tế. Cần thường xuyên đánh giá, lấy ý kiến phản hồi từ những đơn vị sử dụng nhân lực để có những điều chỉnh hợp lý.

Tập trung đào tạo theo trọng điểm, lập quy hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo cán bộ quản lý cao cấp; các chuyên gia trong các lĩnh vực mũi nhọn tạo đột phá như các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời doanh nghiệp cũng cần phải xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức danh công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hàng năm các doanh nghiệp FDI trong KCN của tỉnh nên xây dựng các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cần thiết. Đối với lao động mới tuyển dụng, doanh nghiệp phải bố trí người kèm cặp, hướng dẫn nghiệp vụ, kỹ năng và hàng năm có đánh giá, định hướng phát triển nghề nghiệp đối

với người lao động. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng các hướng dẫn phát triển nghề nghiệp cán bộ trên cơ sở năng lực, mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Các hướng dẫn này sẽ giúp người lao động định hướng mục tiêu phát triển của mình, bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu, phát huy được các thế mạnh, tiềm năng của mình. Thường xuyên cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, giúp họ hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả.

Đa dạng hóa các hình thức đào tạo

Theo phân tích ở thực trạng, NLD đánh giá các hình thức đào tạo của DN còn chưa đa dạng, dẫn đến sự nhàm chán. Doanh nghiệp cũng cần đa dạng hóa các loại hình đào tạo, tùy vào mục đích đào tạo, mỗi loại hình đào tạo nhắm đến các đối tượng cụ thể nhưng khuyến khích tinh thần tự học, tự nâng cao trình độ của cả cán bộ lẫn người lao động. Giải pháp này giúp phát triển các kỹ năng tự học, tự nghiên cứu cũng như trang bị thêm tri thức cho NNL. Ưu tiên công tác đào tạo ngắn hạn và trung hạn cho các cán bộ đương nhiệm, nhằm đáp ứng ngay nhu cầu sản xuất kinh doanh. Chú trọng loại hình đào tạo kèm cặp tại chỗ.

Tại các DN FDI, các phương pháp áp dụng cho đối tượng công nhân sản xuất còn rất nghèo nàn, trong khi đó, đây lại là lực lượng lao động chính ở các DN. Vì vậy, DN nên đa dạng hoá các phương pháp đào tạo để tận dụng hết các nguồn lực có sẵn nhằm phát huy hiệu quả của công tác đào tạo. Việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo giúp cho các đối tượng được đào tạo có thể tiếp cận với nhiều phương pháp khác nhau làm tăng cường khả năng nhận thức và tiếp thu công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả, từ đó có thể đánh giá ưu nhược điểm của từng phương pháp và đưa ra các giải pháp thích hợp. Mục tiêu của việc đa dạng hoá này là:

- + Tận dụng tối đa nguồn lực, cơ sở vật chất, thành tựu khoa học công nghệ có sẵn để đào tạo
- + Tiết kiệm chi phí đào tạo
- + Tạo sự mới mẻ trong đào tạo và sự phù hợp với đối tượng, hứng thú trong nhân viên, giúp nhân viên tiếp thu kiến thức một cách dễ dàng hơn

Để đa dạng hoá các phương pháp đào tạo, có thể khuyến khích áp dụng các phương pháp sau:

Phương pháp luân chuyển công việc: phương pháp này thường áp dụng cho đối tượng là nhân viên thuộc diện lãnh đạo/quản lý nguồn của DN. Tuy nhiên, việc xây dựng một chiến lược dài hơi về nhận diện đội ngũ nhân lực nguồn hiện nay chưa có. Sự đánh giá, chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của lãnh đạo công ty. Do đó, để phương

pháp này phát huy tác dụng việc DN cần làm là xây dựng chiến lược về đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân lực nguồn, xây dựng các tiêu chí để đánh giá năng lực NLD.

Phương pháp đào tạo theo kiểu tự học, đặc biệt là đối với nhân viên kỹ thuật – nhóm đối tượng mà công việc của họ có thể cụ thể hoá, quy chuẩn hoá. Phương pháp này áp dụng tốt nhất với hình thức đào tạo cho nhân viên mới do các nhân viên mới có động lực muốn trở thành người trong tổ chức nên có nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Điểm nổi bật việc đào tạo theo kiểu tự học là không tốn kém, tuy nhiên khi áp dụng phương pháp này, để đào tạo có hiệu quả cần có các biện pháp đánh giá học viên một cách đầy đủ và chính xác, có các biện pháp thưởng phạt phân minh.

Phương pháp nhập vai: Đối với nhân viên đào tạo cần đến các kỹ năng thì có thể sử dụng phương pháp nhập vai: Đây là phương pháp khá sinh động, thú vị và gây hứng thú cho người tham gia đồng thời phương pháp này có chi phí không cao và rất hữu ích cho phát triển các kỹ năng của nhân viên

Hội thảo nhóm: Công ty nên tổ chức nhiều hơn nữa các cuộc hội thảo theo nhóm gồm các nhân viên và các nhà quản trị. Hoặc có thể mời những chuyên gia có kinh nghiệm đến để cùng chia sẻ các kỹ năng, giải đáp các thắc mắc về quá trình mình được học. Trong quá trình hội thảo, ban giám đốc, các cán bộ quản lý cần phải tiếp thu ý kiến phản hồi từ phía nhân viên. Đồng thời nhân viên cần lĩnh hội được những kiến thức mà ban lãnh đạo đưa ra từ đó đúc kết kinh nghiệm để nâng cao kỹ năng giao tiếp và nghiệp vụ của mình. Từ đó tạo được sự hòa đồng và đoàn kết giữa các thành viên trong công ty.

Tiếp tục triển khai đào tạo trực tuyến kết hợp trực tiếp: Trong thời gian qua đào tạo trực tuyến đã cho thấy những ưu điểm vượt trội như tiết kiệm chi phí, linh hoạt thời gian. Để tăng cường hứng thú học tập cho NLD, công ty cần tiếp tục triển khai đào tạo trực tuyến kết hợp trực tiếp. Ví dụ đối với CNKT có thể đào tạo trực tuyến phần lý thuyết và trực tiếp phần thực hành. Đây cũng là phương pháp đã được một số DN triển khai thành công trong giai đoạn bùng phát đại dịch Covid -19.

Hệ thống học tập trực tuyến (E-learning): Ứng dụng hình thức học tập trực tuyến (E-learning) trong hoạt động đào tạo là xu hướng để phát triển bền vững trong giai đoạn hiện nay. Sử dụng hình thức học tập trực tuyến (E-learning) có thể giải quyết được bài toán về thời gian, chi phí và nhân sự đào tạo. Các DN FDI cần có chiến lược và kế hoạch để có thể triển khai áp dụng đào tạo trực tuyến, chuẩn bị cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất, tài liệu học tập phù hợp với phương thức đào tạo mới tuy nhiên vẫn song hành hình thức đào tạo truyền thống và hình thức trực tuyến. Để thực sự chuẩn bị tốt cho công tác đào tạo trực tuyến (E-Learning) cần phải:

+ Thiết kế và xây dựng chương trình đào tạo trực tuyến theo hướng mở, phù hợp cho nhiều đối tượng, tham khảo các chương trình đào tạo của các nước phát triển.

+ Cần đầu tư vào chất lượng của các bài giảng/ video, đổi mới và áp dụng nhiều phương pháp giảng dạy hiện đại.

+ Đầu tư hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến (LMS) và Phần mềm thiết kế bài giảng: hệ thống quản lý đào tạo trực tuyến LMS (Learning Management System) còn được gọi là phần mềm LMS, là một phần mềm giúp phân phối các tài liệu eLearning tới số lượng lớn học viên, đồng thời hỗ trợ doanh nghiệp quản lý dễ dàng, theo dõi, điều chỉnh và đánh giá các hoạt động đào tạo trực tuyến một cách hiệu quả. Hệ thống LMS có chức năng giúp bảo quản, lưu trữ và phân phối các nội dung, kiến thức đào tạo. Phần mềm thiết kế bài giảng E-Learning là phần mềm được thiết kế với chức năng đặc biệt. Phần mềm có nhiều tính năng tiện ích, cao cấp sẽ giúp hỗ trợ tốt nhất cho việc xây dựng bài giảng điện tử, sở hữu nhiều ưu điểm vượt trội hơn hẳn Word, Google Doc, Powerpoint,...Phần mềm hỗ trợ thiết kế bài giảng sống động, tăng trải nghiệm cho giảng viên và học viên, giúp hoạt động đào tạo trực tuyến dễ dàng và hiệu quả.

+ Xây dựng kho dữ liệu cho bài giảng phục vụ học tập cho học viên. Để đạt được hiệu quả cao nhất, các bài giảng trong hệ thống đào tạo trực tuyến E-learning phải liên quan đến chương trình đào tạo phù hợp cho từng cá nhân, từng phòng ban, bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Khi kết thúc khóa học, các tài liệu vẫn có thể được sử dụng giúp người học xem lại một cách dễ dàng.

Các DN FDI có thể chuyển đổi ngôn ngữ bài giảng sang tiếng Việt để thuận tiện cho việc triển khai nếu đã xây dựng hệ thống E-learning, hoặc nâng cao khả năng ngoại ngữ của NLĐ để có thể tiếp cận được hệ thống học tập.

Sử dụng hợp lý chi phí cho đào tạo

Phần lớn các DN FDI gặp khó khăn trong nguồn vốn đầu tư cho hoạt động đào tạo. Về mặt chi phí, doanh nghiệp cần tận dụng được nguồn lực nội bộ mà không làm gián đoạn, trì trệ công việc trong suốt quá trình nhân viên được đào tạo. Các doanh nghiệp cũng nên xem đào tạo là một khoản đầu tư chứ không phải là chi phí. Đào tạo có thể làm giảm thu nhập hiện tại và tăng chi phí hiện tại nhưng về lâu dài, đào tạo sẽ giúp nâng cao thu nhập một cách thích đáng và/hoặc chi phí tương lai được hạ thấp một cách thích đáng.

Đào tạo ngoại ngữ và tác phong công nghiệp, ý thức chấp hành kỷ luật

Đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN, ngoài các nội dung về đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ một nội dung đào tạo quan trọng cần tập trung đó là đào tạo về ngoại ngữ cho người lao động. Theo kết quả khảo sát, của tác giả cho thấy hầu hết các doanh nghiệp trả lời phiếu điều tra đều chưa coi trọng đào tạo ngoại ngữ. Đối với các nhóm lao động, nhóm các nhà quản lý và lãnh đạo đơn vị được cho là ngoại ngữ đối

với họ là rất cần thiết (59% doanh nghiệp) thì cũng chỉ 10% doanh nghiệp được hỏi thường xuyên áp dụng dạy ngoại ngữ cho nhóm này, nhóm lao động phổ thông 82% doanh nghiệp chưa bao giờ áp dụng đào tạo ngoại ngữ nên ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, cần thiết phải tăng cường đào tạo ngoại ngữ cho các nhóm lao động trong doanh nghiệp. Đối với nhóm lao động phổ thông chỉ cần dạy những thuật ngữ thông thường liên quan đến lĩnh vực họ làm hàng ngày. Nên tổ chức các lớp ngoại ngữ, chủ yếu luyện các kỹ năng nghe nói ngay tại nơi làm việc theo chủ đề đối với từng đối tượng lao động.

Doanh nghiệp cần tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho NLĐ hiểu rõ hơn về mục đích, ý nghĩa, tầm quan trọng và yêu cầu của tác phong công nghiệp, ý thức chấp hành kỷ luật. Xây dựng nội quy lao động cụ thể và có cơ chế thưởng phạt phù hợp. Bên cạnh đó, người lao động cũng phải tự rèn luyện tác phong công nghiệp, ý thức tổ chức kỷ luật, làm việc theo tập thể, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy lao động, công tác bảo hộ lao động và có các kiến thức cơ bản về pháp luật lao động để thực hiện và bảo vệ lợi ích hợp pháp chính đáng của mình.

Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Hiện tại, công tác đánh giá hiệu quả đào tạo của các DN FDI chưa thực sự được quan tâm, còn nhiều DN chưa thực hiện hoạt động này. Đa số mới chỉ tập trung vào việc thống kê các khóa đào tạo gửi BQL khu công nghiệp. Vì vậy, việc hoàn thiện việc tiến hành đánh giá hiệu quả sau đào tạo tại công ty là điều cần thiết và cấp bách.

Một hệ thống đánh giá sau đào tạo hoàn thiện phải thể hiện được các vấn đề sau như mô hình của Kirkpatrick

Đánh giá phản ứng của người học về khóa học

Đánh giá phản ứng là mức độ đầu tiên, thể hiện mức độ hài lòng của người học về khóa học, bao gồm: nội dung giảng dạy, phương pháp giảng dạy, mức độ nhiệt tình của giảng viên, cách thức tổ chức khóa học, thiết bị, cơ sở vật chất, tài liệu phục vụ khóa học, thời gian của khóa học...

Đánh giá kết quả học tập trên lớp

Phòng tổ chức nhân sự cần thống kê kết quả học tập của học viên, phối hợp cùng giáo viên giảng dạy để đánh giá kết quả học tập sau từng khóa học

Đánh giá kết quả thực hiện công việc qua đào tạo

Đánh giá kết quả thực hiện công việc qua đào tạo là đánh giá khả năng ứng dụng những kiến thức đã học vào giải quyết công việc thực tiễn thông qua thay đổi hành vi quản lý và kết quả thực hiện công việc của NLD sau khóa học.

Đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức sau đào tạo: Có thể đánh giá thông qua một số chỉ tiêu như

- Tỷ lệ tăng năng suất lao động sau đào tạo
- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo
- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng và trước thời hạn, đảm bảo chất lượng
- Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc hàng tháng
- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành công việc sau khi được đào tạo
- Tỷ lệ lao động có chất lượng cao hơn so với trước khi đào tạo

...

Bộ phận nhân sự của công ty cần phải nghiên cứu và xây dựng các công cụ cần thiết để đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo và phát triển. Sau khi có kết quả đánh giá của từng học viên, bộ phận Nhân sự cần phải tiến hành phân tích đánh giá, tổng hợp kết quả với bảng đánh giá các chỉ tiêu phù hợp. Xây dựng bảng điều tra về việc đánh giá khóa đào tạo cho nhân viên. Mẫu điều tra có thể như sau:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC

Để việc tổ chức các khoá học sau ngày một hiệu quả hơn, xin Anh/Chị hãy vui lòng điền và đánh dấu vào các câu hỏi sau:

Tên khoá học:

Thời gian khoá học:

Tên nhân viên (không bắt buộc):

I. Đánh giá khoá học

1. Tôi nghĩ tôi đã học được những điều cơ bản sau đây từ khoá học này:

.....

2. Khoá học đã đáp ứng mong muốn của bạn ở mức nào

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

3. Khóa học hữu ích với công việc của tôi ở mức độ nào

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

4. Mức độ ứng dụng vào thực tế công việc của khóa học

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

II. Đánh giá giảng viên

1. Kiến thức chuyên môn của giảng viên

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

2. Kỹ năng truyền đạt (diễn đạt rõ ràng, sinh động cụ thể, dễ hiểu.....)

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

3. Phương pháp đào tạo

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

III. Tổ chức khoá học

1. Trang thiết bị giảng dạy

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

2. Thời gian tổ chức giảng dạy

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

3. Tài liệu phục vụ khóa học

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

Đánh giá chung về khoá học

A. Xuất sắc B. Tốt C. Khá D. Trung bình E. Kém

Những ý kiến khác

.....

.....

Xin cảm ơn sự đóng góp ý kiến nhiệt tình của các anh/ chị

5.2.2.3. Phát triển sự nghiệp

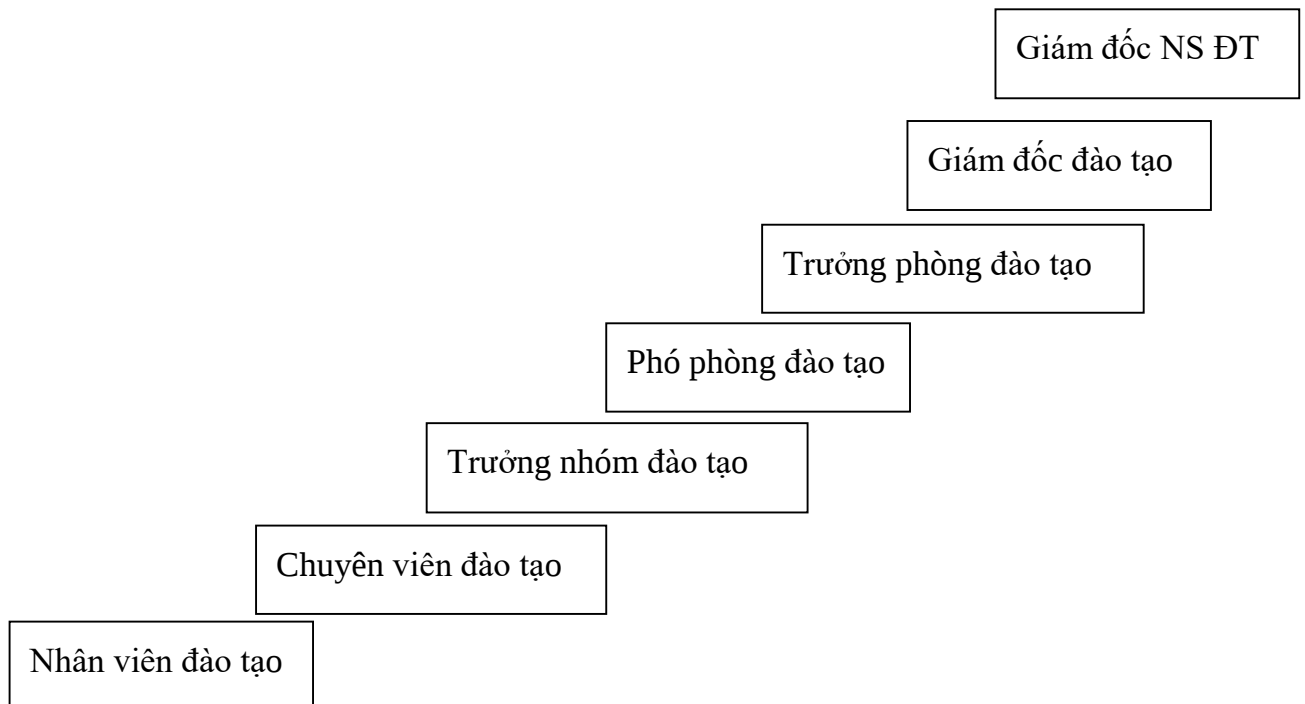
Để đảm bảo cho lao động trong doanh nghiệp gắn bó lâu dài, các doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình thăng tiến, tư vấn nghề nghiệp để tạo điều kiện cho người lao động phát triển sự nghiệp. Quá trình này có thể bao gồm các nội dung sau:

Hoạch định các lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cụ thể để tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Công khai quá trình bổ nhiệm, quá trình xét duyệt, đưa vào quy hoạch lãnh đạo và công khai quy hoạch cán bộ để người lao động, đơn vị theo dõi, giám sát. Xây dựng cơ chế cho phép cán bộ của đơn vị ứng cử vào các chức danh lãnh đạo hoặc giới thiệu nhân sự ngoài đơn vị vào các chức danh công khai, minh bạch, công bằng, bình đẳng hơn với các tiêu chuẩn về độ tuổi, giới tính, năng lực chuyên môn, đạo đức, kinh nghiệm, thành tích, khả năng quản lý,... cho từng vị trí công việc, để tạo động lực cố gắng cho nhân viên cũng như biết được khiếm khuyết và có biện pháp khắc phục.

Quy trình xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp thường bao gồm các bước cụ thể sau:

(1). Tạo bộ khung về lộ trình

Việc xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp sẽ dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau. Tuy nhiên, trước hết để xây dựng được lộ trình phát triển nghề nghiệp điều đầu tiên là cần phải xác định mục tiêu nghề nghiệp, các nấc thang phát triển trong lộ trình nghề nghiệp. Để đạt được mục tiêu đó cần phải làm những gì, những điều kiện nào được thực hiện để đáp ứng được mục tiêu đó.



Hình 5.2. Lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên đào tạo

Phác họa một bộ khung về lộ trình phát triển nghề nghiệp là điều cần thiết để thể hiện những mục tiêu tổng thể. DN cần phác thảo và xây dựng các vị trí mà NLĐ có thể đạt được trong tương lai. Hình %.1 là một ví dụ về khung lộ trình phát triển sự nghiệp với vị trí nhân viên đào tạo trong DN.

(1) Mô tả chi tiết công việc cho từng vị trí

Đối với doanh nghiệp, những vị trí khác nhau sẽ đòi hỏi những yêu cầu khác nhau. Để tìm được đúng người, đúng nhân sự phù hợp với từng vị trí công việc, doanh nghiệp cần mô tả rõ từng vị trí, chi tiết hóa các tiêu chí, yêu cầu chi tiết cho từng vị trí cụ thể.

(2) Xây dựng chương trình đào tạo và tạo điều kiện phát triển nhân viên

Đào tạo là một phần quan trọng để thúc đẩy nhân viên trên lộ trình công danh và đóng vai trò quyết định đến sự phát triển của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. DN cần có kế hoạch đào tạo, đánh giá năng lực để tạo điều kiện cho NLĐ có thể phát triển sự nghiệp một cách tốt nhất.

Theo như kết quả phân tích trong thực trạng, các DN FDI chưa quan tâm đến hoạt động tư vấn nghề nghiệp và lộ trình phát triển sự nghiệp cho NLĐ, đặc biệt là đối với đội ngũ CNSX. Các DN cần có đội ngũ phụ trách tư vấn cho NLĐ về xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp, đối với các DN quy mô lớn có thể xây dựng trung tâm hỗ trợ nghề nghiệp. NLĐ cần có mục tiêu rõ ràng và hiểu rõ các vị trí mình có thể đạt được, yêu cầu với từng vị trí để có kế hoạch về phát triển sự nghiệp cụ thể.

Cần quán triệt, thực hiện tốt quy hoạch cán bộ nguồn và bổ nhiệm cán bộ, đảm bảo đội ngũ kế thừa cũng như lựa chọn được cán bộ có đủ năng lực để thực hiện mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Xây dựng chính sách duy trì và phát triển nguồn nhân lực trẻ, năng động sáng tạo, sát với mục tiêu chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới, tránh tình trạng phát sinh đến đâu làm đến đó như hiện nay. Mạnh dạn đề bạt, bổ nhiệm, trao cơ hội cho những người lao động trẻ có trình độ, có tài, năng động và quyết đoán trong công việc. Hạn chế bổ nhiệm những lao động thiếu năng lực, thụ động trong công việc nhưng lại có mối quan hệ quen biết, sự gài gắm, cả nể.

Rèn luyện và thử thách người lao động bằng cách giao việc vượt quá năng lực và trình độ của bản thân người lao động. Đây là một trong các phương pháp kích thích, giúp cho nhân viên phải cố gắng phát huy hết khả năng của mình. Muốn doanh nghiệp có thể tiến xa hơn thì người chủ doanh nghiệp luôn phải nghĩ ra những thách thức mới đối với doanh nghiệp, từ đó chỉ ra thách thức mới cho cán bộ dưới quyền.

Điều chỉnh vị trí và chức vụ thích hợp cho cán bộ trong doanh nghiệp. Các nghiên cứu cho thấy rằng, tính sáng tạo của NNL phát huy theo một quy luật nhất

định. Tài năng của một cá nhân trong quá trình tích lũy thường mang tính chu kỳ. Một người trong một thời gian dài chỉ đảm nhận một chức vụ nào đó thì ba năm đầu sẽ là khoảng thời gian các ưu điểm của họ không ngừng được hoàn thiện, còn nếu kéo dài thời gian giữ chức vụ thì khoảng thời gian ba năm tiếp theo lại là lúc những nhược điểm của họ bắt đầu bộc lộ ra. Điều đó được lý giải rằng, khi người lao động làm việc lâu dài ở một vị trí thì họ sẽ có tư tưởng chủ quan và làm theo kinh nghiệm mà ít đầu tư nghiên cứu đổi mới cách làm việc. Do vậy, khi thấy nhân viên đạt được thành tích cao nhất, có biểu hiện làm theo kinh nghiệm, thì ngay lập tức phải có sự điều chỉnh hợp lý về mặt nhân sự, vị trí công tác cho phù hợp.

5.2.3. Khuyến nghị đối với Nhà nước và Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc

Để có thể phát triển nguồn nhân lực tại các DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cần có sự phối hợp giữa các bên liên quan trong việc ban hành chủ trương, chính sách. Cần sự định hướng và hỗ trợ từ phía Nhà nước để việc phát triển NNL được thuận lợi, có quy hoạch tổng thể. Trên cơ sở đó, tác giả có một số khuyến nghị như sau

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền về giáo dục, đào tạo và pháp luật về phát triển nhân lực

Cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền về giáo dục, đào tạo và pháp luật về phát triển nhân lực đối với các doanh nghiệp FDI hoạt động trong KCN để có kế hoạch chuẩn bị tốt nhân lực đáp ứng sự phát triển của các KCN.

Tuyên truyền, thông báo, tập huấn kịp thời cho các doanh nghiệp FDI trong KCN về chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước có liên quan đến lao động, việc làm, giáo dục, đào tạo để doanh nghiệp có căn cứ thực hiện.

Tăng cường phối hợp và hợp tác với các cơ quan, tổ chức Trung ương và các địa phương lân cận về phát triển nguồn nhân lực

UBND tỉnh Vĩnh Phúc cần tăng cường hợp tác và thiết lập các mối quan hệ với các bộ, ngành liên quan để hỗ trợ Vĩnh Phúc phát triển nhân lực cả về số và chất lượng. Mở rộng và tăng cường hợp tác với các cơ quan, tổ chức Trung ương và cấp Trung ương đóng trên địa bàn Tỉnh để họ giúp đưa ra những chương trình dạy - học mới; cung cấp giáo trình, tài liệu học tập, giúp đào tạo nâng cao trình độ giáo viên và hỗ trợ nguồn vốn để các KCN tỉnh Vĩnh Phúc phát triển NNL.

Tận dụng lợi thế về vị trí, điều kiện tự nhiên, kinh tế xã hội để mở rộng quan hệ giao lưu, trao đổi và hợp tác với các địa phương lân cận, vùng Đồng bằng sông Hồng và cả nước trong hoạt động phát triển NNL. Tăng cường hợp tác với các KCN tỉnh bạn để liên kết trong công tác đào tạo, tuyển dụng nhân lực đảm bảo cả về số và chất

lượng. Ký kết chuyển giao nhân lực có chất lượng giữa các tỉnh để điều tiết cung cầu lao động trên thị trường cả nước.

Các cấp, các ngành và các địa phương trên địa bàn tỉnh cần phối hợp chặt chẽ trong việc phát triển nguồn nhân lực. Trên cơ sở quy hoạch phát triển nhân lực của Tỉnh, các cấp, các ngành, các địa phương cần tăng cường phối hợp trong xây dựng chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho ngành, lĩnh vực, địa phương mình. Tạo sự phối hợp nhịp nhàng, đồng bộ, thống nhất tốt nhất cho sự phát triển nhân lực trên địa bàn tỉnh. Tăng cường hơn nữa sự phối hợp khép kín và hoàn chỉnh việc đào tạo, góp phần đảm bảo cân đối quan hệ cung - cầu về nhân lực; theo đó các ngành, đơn vị có chương trình cụ thể để đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo mối quan hệ: Thông tin dự báo - Doanh nghiệp, người sử dụng lao động - Các cấp chính quyền - Các sở, ban, ngành - Cơ sở đào tạo - Người lao động. Sự phối hợp này nhằm mục tiêu khép kín và hoàn chỉnh việc đào tạo, góp phần đảm bảo cân đối quan hệ cung cầu về nhân lực. Theo đó, các ngành, các đơn vị, các KCN có chương trình cụ thể để hoàn thiện việc đào tạo nâng cao chất lượng NNL.

Hoàn thiện hệ thống chính sách và xây dựng trung tâm thông tin về thị trường lao động việc làm, đẩy mạnh hoạt động của các trung tâm giới thiệu việc làm

BQL các KCN của Tỉnh cần đẩy mạnh công tác điều tra, tổng hợp, phân loại danh mục ngành nghề chủ yếu trong các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc và các yêu cầu về chất lượng, trình độ, tiêu chuẩn của nhân lực để thông tin và cung cấp cho các trường, cơ sở đào tạo nghề, trung tâm dịch vụ việc làm... thông qua hệ thống thông tin điện tử tại Sàn giao dịch lao động - việc làm của Tỉnh. Điều này sẽ giúp cho Tỉnh có được thông tin đúng, đầy đủ về chất lượng đội ngũ nhân lực của các doanh nghiệp FDI trong KCN. Bên cạnh đó, Bản quản lý các KCN cần hỗ trợ thông tin đến doanh nghiệp, các trường, trung tâm, cơ sở đào tạo nghề với những ngành nghề đào tạo nhằm giúp doanh nghiệp có thể lựa chọn nơi đào tạo nhân lực theo nhu cầu, đảm bảo có chất lượng và hiệu quả cao, giảm thiểu chi phí cho hoạt động đào tạo, đào tạo lại của doanh nghiệp.

Tỉnh Vĩnh Phúc cần thiết lập hệ thống thông tin thị trường lao động, trong đó tổ chức thu thập các thông tin về thị trường lao động, gồm có thông tin về nhu cầu lao động của các doanh nghiệp, yêu cầu cụ thể đối với từng vị trí công việc và những thông tin về người lao động cần tìm việc làm. Đây là cơ sở để cơ chế cung - cầu trên thị trường lao động có thể hoạt động một cách hiệu quả, giúp người lao động có thông tin về nhu cầu của doanh nghiệp và có định hướng cho tương lai.

Mở rộng mạng lưới và loại hình đào tạo, đẩy mạnh xã hội hoá công tác đào tạo lao động, khuyến khích mọi lực lượng xã hội tham gia vào công tác đào tạo lao động đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Hiện tại, mạng lưới cơ sở đào tạo NNL tại tỉnh Vĩnh Phúc nói chung và cho các doanh nghiệp FDI trong KCN của tỉnh Vĩnh Phúc nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế, số lượng ít và phân bố chưa hợp lý. Do vậy, cần phải tiếp tục tăng quy mô đào tạo tại các trường dạy nghề để tăng cường đào tạo NNL cho Tỉnh, giảm tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo. Hơn nữa, cần tăng cường công tác nghiên cứu khoa học trong dạy nghề, ứng dụng công nghệ, kỹ thuật hiện đại vào giảng dạy và sản xuất thực nghiệm.

Nâng cao năng lực cho Ban quản lý các khu công nghiệp Vĩnh Phúc

Là cơ quan quản lý nhà nước trực tiếp đối với các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, nơi có một lực lượng lao động khá lớn đang làm việc tuy nhiên việc tuyên truyền, phổ biến các Luật, Nghị định, các kỹ năng làm việc cần thiết, chính sách liên quan đến người lao động... chưa được thực hiện triệt để. Người lao động chủ yếu lấy thông tin trên Website của Ban quản lý KCN mà Website này lại rất nghèo nàn về thông tin. Hơn nữa, số lượng người lao động truy cập và biết đến chính sách, pháp luật còn quá ít, do điều kiện tiếp cận công nghệ thông tin khó khăn và do thói quen, trình độ hạn chế. Do vậy, để tạo điều kiện cho Ban quản lý thực hiện nhiệm vụ tuyên truyền, phổ biến chính sách pháp luật thường xuyên đến người lao động và người sử dụng lao động, đề nghị UBND có các chương trình đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn của BQL. Đồng thời, Tỉnh cần bố trí chi kinh phí hàng năm để BQL thực hiện nhiệm vụ này.

5.3. Một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Trên cơ sở lý thuyết về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN và nguồn dữ liệu thu thập được thông qua quá trình khảo sát, nguồn dữ liệu cung cấp của BQL các KCN tỉnh Vĩnh Phúc tác giả đã tiến hành đánh giá NNL, phân tích các nhân tố ảnh hưởng và thực trạng phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra một số khuyến nghị cho BQL các KCN, cho các doanh nghiệp FDI trong KCN. Tuy nhiên, kết quả thu được vẫn cần được kiểm định thêm để tác giả có thể chắc chắn về mối quan hệ giữa các biến số, cũng như các khuyến nghị chính sách dựa trên các mối quan hệ này.

Thứ nhất, do hạn chế về điều kiện nghiên cứu như thời gian, chi phí... nên nghiên cứu chỉ tập trung thực hiện trong phạm vi các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Tuy nhiên, việc thực hiện điều tra chỉ trên địa bàn này sẽ không phản ánh chính xác cho toàn bộ các doanh nghiệp FDI trong các KCN trên phạm vi cả nước.

Nếu phạm vi điều tra được tiến hành mở rộng trên phạm vi cả nước thì kết quả nghiên cứu sẽ mang tính khái quát hơn. Đây là một hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

Thứ hai, về nội dung nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, trong nghiên cứu này, thông qua nghiên cứu định tính bằng việc tổ chức các buổi tọa đàm hỏi ý kiến chuyên gia tác giả lựa chọn 6 nhân tố bên trong có tác động đến phát triển NNL là (1) Chính sách của chủ đầu tư; (2) Quan hệ lao động; (3) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc; (4) Chính sách sử dụng lao động; (5) Điều kiện làm việc và (6) Chế độ đãi ngộ. Kết quả nghiên cứu định lượng cũng cho thấy, các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN được sử dụng trong mô hình hồi quy mới chỉ giải thích được 56,739% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Điều đó có nghĩa là còn nhiều nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc mà NCS chưa đề cập đến ở đây. Do vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi đánh giá tổng thể các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm cả các nhân tố bên ngoài và bên trong doanh nghiệp.

Thứ ba, do số lượng các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc có số lượng lớn (thời điểm điều tra là 203 doanh nghiệp), phạm vi hoạt động sản xuất kinh doanh rộng do hạn chế về thời gian và kinh phí tác giả chỉ tiến hành khảo sát được 45 doanh nghiệp trong các KCN trên địa bàn tỉnh với lĩnh vực sản xuất kinh doanh chủ yếu là công nghiệp vì thế số liệu nghiên cứu sơ cấp và các số liệu thứ cấp về thực trạng phát triển NNL của doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh chưa đầy đủ và vì vậy mức độ tin cậy của thống kê có thể chưa cao. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng về phạm vi các doanh nghiệp lấy mẫu để thu thập được cỡ mẫu lớn hơn và cơ cấu mẫu hợp lý hơn.

Thứ tư, do điều kiện loại hình sản xuất kinh doanh, quy mô doanh nghiệp, quy mô lao động, quy mô vốn đầu tư, chính sách đào tạo, chính sách lương thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc, công tác quản trị,... của mỗi doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc có những đặc điểm khác nhau, nên những khuyến nghị đề xuất chỉ mang tính chất đại diện chung cho tất cả các doanh nghiệp FDI trong KCN, với những giải pháp trên sẽ giúp cho tất cả các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc có thể tham khảo để vận dụng phù hợp với điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp mình. Các nghiên cứu tiếp theo, theo tác giả khi nghiên cứu đề tài có liên quan đến lĩnh vực nguồn nhân lực của doanh nghiệp FDI trong KCN thì đề tài nghiên cứu nên gắn liền với một lĩnh vực sản xuất kinh doanh, nhằm giúp cho việc phân tích đánh giá thực trạng nguồn nhân lực gắn liền với thực tế của doanh nghiệp

hơn, trên cơ sở đó đề xuất các kiến nghị mới ứng dụng gắn liền với điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

5.4. Tóm tắt chương 5

Chương 5, tác giả đã đưa ra một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp FDI và đối với BQL các KCN là cơ quan quản lý trực tiếp các doanh nghiệp FDI trong KCN. Các kiến nghị đề xuất ở đây được xây dựng một phần dựa vào nghiên cứu thực tế công tác phát triển NNL đang thực hiện tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh, một số kiến nghị dựa trên các kết quả nghiên cứu định tính và định lượng. Một số giải pháp có thể đã và đang áp dụng tại một số doanh nghiệp FDI đang hoạt động trong các KCN, nhưng khi được đề xuất trong luận án là đã dựa trên những kết quả nghiên cứu cụ thể mang tính khoa học và có thể giúp cho các doanh nghiệp có những điều chỉnh để đem lại hiệu quả cao hơn.

Phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN là một công việc khó khăn, phức tạp vì liên quan trực tiếp đến yếu tố con người và lại có độ trễ nhất định, do đó công tác phát triển NNL cần phải có tầm nhìn xa và rộng. Việc nghiên cứu phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc giúp đóng góp một cái nhìn khoa học về một vấn đề cấp bách hiện nay, là việc làm cần thiết. Tuy thực tế, các doanh nghiệp FDI tùy từng lĩnh vực của mình đã có những nghiên cứu riêng về NNL nhưng chủ yếu dựa trên những khảo sát thực tế, mức độ khoa học chưa cao. Do đó, các kiến nghị đề xuất ở đây giúp các doanh nghiệp tham khảo để có thể hoàn thiện hơn nữa các mặt hoạt động, tuy nhiên để các giải pháp này đi vào thực tế cần sự nỗ lực rất lớn từ các doanh nghiệp trong tương lai.

Trong chương này, tác giả cũng đã chỉ ra những hạn chế trong nghiên cứu như hạn chế về xác định số lượng, phạm vi các nhân tố ảnh hưởng; nội dung phát triển NNL; về số liệu nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu... Đây sẽ là những khoảng trống nghiên cứu và là định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo.

PHẦN KẾT LUẬN

Phát triển các KCN tạo địa bàn thuận lợi, tập trung thu hút nguồn vốn đầu tư nước ngoài phục vụ tăng trưởng và phát triển kinh tế là chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước ta trong giai đoạn hiện nay. Do đó, các địa phương trên cả nước đã tích cực xây dựng các KCN thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài. Vĩnh Phúc, một tỉnh nằm trong vùng Đồng bằng sông Hồng, vùng kinh tế trọng điểm phía Bắc có nhiều lợi thế phát triển các KCN thu hút các doanh nghiệp FDI đến đầu tư sản xuất kinh doanh. Là một tỉnh có số lượng lớn các doanh nghiệp FDI đang hoạt động trong các KCN, vì vậy vấn đề phát triển NNL tại các doanh nghiệp ở đây là một vấn đề quan trọng đối với các doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay các nghiên cứu về phát triển NNL chủ yếu tập trung vào vấn đề phát triển NNL cho các doanh nghiệp, nhưng chưa có nghiên cứu nào đề cập đến vấn đề phát triển NNL tại KCN đặc biệt là tại các doanh nghiệp FDI trong KCN.

Luận án đã hệ thống hóa và làm sáng tỏ cơ sở lý luận về phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN; đánh giá thực trạng phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc từ đó đề xuất các kiến nghị và một số giải pháp phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc tới năm 2025 và tầm nhìn tới năm 2030.

Dựa trên các khung nghiên cứu lý thuyết mới của các học giả trong và ngoài nước tác giả đã phân tích, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc cũng như thực trạng phát triển NNL tại đây để trả lời các câu hỏi nghiên cứu và chỉ ra có những nhân tố bên trong nào ảnh hưởng đến phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc và nội dung phát triển NNL tại đây như thế nào. Luận án đã xác định có 6 nhân tố bên trong ảnh hưởng đến phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm (1) Chính sách của chủ đầu tư; (2) Quan hệ lao động; (3) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc; (4) Chính sách sử dụng lao động; (5) Điều kiện làm việc và (6) Chế độ đãi ngộ. Đồng thời chỉ rõ nội dung phát triển NNL tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên các phương diện là (1) Phát triển cá nhân; (2) Phát triển sự nghiệp và (3) Phát triển tổ chức cũng như mối quan hệ của chúng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả này là một trong những căn cứ quan trọng cho việc đề xuất các kiến nghị khoa học cho các doanh nghiệp đưa ra các chính sách can thiệp hiệu quả.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, luận án đã đưa ra một số khuyến nghị đối với các cấp quản lý là UBND tỉnh, BQL các KCN và các doanh nghiệp FDI trong KCN về cơ chế chính sách, về các nội dung phát triển NNL trên các phương diện phát triển tổ chức, phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp. Các kiến nghị đề xuất ở đây được xây dựng một phần dựa vào nghiên cứu thực tế công tác phát triển NNL đang thực hiện tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc, một số giải pháp dựa trên các kết quả nghiên cứu định tính và định lượng một cách khoa học và hệ thống nhằm giúp các doanh nghiệp FDI có những điều chỉnh để đem lại hiệu quả cao hơn.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. Nguyen Thi Ngoc Anh, Vu Dinh Hoa, (2019). Solutions for human resource development appropriately toward the new generation of FDI into Vietnam, *10th International Conference on Socio-economic and environmental issues in development 2019*, NEU – KKU, Labour – social publishing house, ISBN 978-604-65-4174-5
2. Nguyễn Thị Ngọc Anh, Vũ Đình Hòa, (2019). Development of Human resources for industrial zones in Vinh Phuc province: situations and solutions, *15th International Conference on Humanities and Social Sciences 2019*, Khon Kean University, Thailand, ISBN: 978-616-438-425-5.
3. Nguyễn Thị Ngọc Anh (2020). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 34 (752), trang 72-75.
4. Le Thanh Ha, Vu Dinh Hoa, Nguyen Thi Ngoc Anh, Exploring Factors Affecting Human Resources Development of Foreign Invested Enterprises in Industrial Parks in Developing Countries: Evidence from Vietnam, *Journal of Social Science*, 2021, 69 (1-3), p. 26-34, doi: 10.31901/24566756.2021/69.1-3.2281

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Phạm Anh (2015). *Nguồn nhân lực phi công của ngành hàng không Việt Nam trong hội nhập quốc tế*. Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
2. Trần Phương Anh (2012). *Phát triển nguồn nhân lực ở vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ nước ta*, Luận án tiến sĩ, Học viện Khoa học Xã hội, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Anh (2009). *Phối hợp đào tạo giữa cơ sở dạy nghề và doanh nghiệp trong khu công nghiệp*, Luận án tiến sĩ, Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.
4. Nguyễn Vân Thùy Anh (2014). *Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp dệt may Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế Quốc dân.
5. Đinh Văn Ân, Hoàng Thu Hòa (2008). *Giáo dục và đào tạo - Chìa khóa của sự phát triển*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
6. Ban Quản lý các khu công nghiệp tỉnh Vĩnh Phúc (2015 - 2019). *Báo cáo kết quả tổng kết các năm 2015 - 2019 và phương hướng, nhiệm vụ*, Vĩnh Phúc.
7. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2011). *Thông tư số 29/2011/TT-BLĐTBXH ngày 24/10/2011 quy định về đăng ký hoạt động dạy nghề*, Hà Nội.
8. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2015). *Thông tư số 56/2015/TT-BLĐTBXH hướng dẫn việc xây dựng, thẩm định và công bố tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia*, Hà Nội.
9. Bộ Chính Trị (2018). *Nghị quyết số 23-NQ/TW Định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*, Hà Nội.
10. Bộ Khoa học và Công nghệ, Cục Thông tin khoa học và Công nghệ quốc gia (2010). *Các chiến lược và chính sách của Trung Quốc nhằm thúc đẩy đổi mới giáo dục đại học và đào tạo nhân công tay nghề cao*. Tổng luận Khoa học Công nghệ Kinh tế, số 8, tr. 2-47
11. Bộ Y tế (2007). *Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 5/6/2007 về phân loại sức khỏe, thể lực*, Hà Nội.
12. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2009). *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
13. Đỗ Quỳnh Chi, Nguyễn Huyền Lê, Goran Hultin (2014). *Nhu cầu kỹ năng lao động trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài*, Nhà xuất bản Viện Khoa học Lao động và Xã hội, Hà Nội.
14. Nguyễn Xuân Chính, Đỗ Thị Vân Liên (2012). *Các giải pháp chủ yếu cải thiện chất lượng và đời sống người lao động tại các khu công nghiệp, cụm công*

ng nghiệp trên địa bàn Hà Nội, Đề tài khoa học cấp Thành phố, Mã số 01X - 10/07-2012-2.

15. Chính phủ (2012). *Quyết định số 113/QĐ-TTg ngày 20/01/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030*, Hà Nội.
16. Chính phủ (2018). *Nghị định số 82/2018/NĐ-CP ngày 22 tháng 05 năm 2018 quy định về quản lý khu công nghiệp và khu kinh tế*, Hà Nội.
17. Cục Thống kê tỉnh Vĩnh Phúc (2015-2019). *Niên giám thống kê các năm từ 2004 đến năm 2016*, Vĩnh Phúc.
18. Cục Việc làm, Bộ Lao động - Thương binh xã hội, (2018). *Cơ hội, thách thức và xu hướng lao động khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) trong bối cảnh mới, Hội thảo chuyên đề “Lao động trong khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài -Thực trạng và giải pháp”* do Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức, Hà Nội.
19. Trần Thị Kim Dung (2001). *Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
20. Trần Kim Dung (2005). *Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam. Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
21. Lê Xuân Đăng (2007). *Dạy nghề và giải quyết việc làm ở một địa phương có nhiều khu công nghiệp tập trung. Tạp chí Lao động và xã hội*, (327+328), kì 2.
22. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
23. Nguyễn Bình Đức (2011). *Một số vấn đề về đời sống và việc làm của công nhân trong các khu công nghiệp ở Thành Phố Đà Nẵng, Tạp chí Sinh hoạt lý luận*, số 5 (108).
24. Nguyễn Bình Đức (2012). *Chất lượng nhân lực trong các khu công nghiệp ở thành phố Đà Nẵng*, Luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
25. Trương Minh Đức (2013). *Chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại tỉnh Lạng Sơn - Thực trạng và giải pháp*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội.
26. Edgar H. Schein (2010). *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, bản dịch từ tiếng Anh, Người dịch Nguyễn Phúc Hoàng, 2012, Nhà xuất bản Thời đại, TP. Hồ Chí Minh.

27. Nguyễn Long Giao (2013). Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn hiện nay, *Tạp chí Khoa học Xã hội*, số 2 (174).
28. Vũ Thị Hà (2016). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Học viện Khoa học Xã hội, Hà Nội.
29. Phạm Minh Hạc (2001). *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
30. Đỗ Hữu Hải (2014). *Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hóa doanh nghiệp - vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
31. Phan Thanh Hải (2016). *Phát triển nguồn nhân lực cho các KCN trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh giai đoạn 2011 - 2020*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Ngoại Thương Hà Nội.
32. Nguyễn Phan Thu Hằng (2017). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế - Luật, TP Hồ Chí Minh.
33. Bùi Tôn Hiến (2009). *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
34. Ngô Duy Hiếu, (2018). Tình hình quan hệ lao động tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài - vấn đề sau 35 tuổi: thực trạng và các vấn đề cần quan tâm giải quyết, *Hội thảo chuyên đề “Lao động trong khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài -Thực trạng và giải pháp”* do Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức, Hà Nội.
35. Đinh Phi Hồ (2014). *Phương pháp nghiên cứu kinh tế và viết luận văn thạc sĩ*, Nhà xuất bản Phương Đông, TP. Hồ Chí Minh.
36. Hugman, (2005). *Nghiên cứu nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo cho phát triển công tác xã hội ở Việt Nam*, UNICEF, Hà Nội.
37. Lê Văn Hùng, (2018). Đầu tư nước ngoài và tăng trưởng năng suất lao động ở Việt Nam, *Hội thảo chuyên đề “Lao động trong khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài -Thực trạng và giải pháp”* do Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức, Hà Nội.
38. Nguyễn Hữu Lam (2004). Mô hình năng lực trong giáo dục đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 161, trang 2-5.
39. Võ Thị Ngọc Lan, Nguyễn Trí (2017). Thực trạng và giải pháp nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động các khu công nghiệp tỉnh Phú Yên. *Tạp chí Khoa học Xã hội và Nhân văn*, số 5, tr.189-197.

40. Lê Thị Mỹ Linh (2012). *Phát triển nguồn nhân lực quản trị của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
41. Bùi Sỹ Lợi (2002). *Phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở tỉnh Thanh Hóa đến năm 2010*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
42. Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu, Nguyễn Quốc Việt (2006). *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, Nhà xuất bản TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.
43. Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thị Bích Ngọc (2018). *Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
44. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
45. Lê Thái Phong, Nguyễn Tuân, Nguyễn Thị Minh Huyền (2016). Thực trạng đào tạo tại doanh nghiệp cơ khí FDI và bài học cho các doanh nghiệp cơ khí nội địa. *Tạp chí Kinh tế đối ngoại*, 82, 67-78.
46. Nguyễn Văn Phúc và Mai Thị Thu (2012). *Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
47. Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng (2012). *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
48. Lê Quân (2018). Đầu tư nước ngoài phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam. *Kỷ yếu 30 năm thu hút đầu tư nước ngoài tại Việt Nam - Tầm nhìn và cơ hội mới trong kỉ nguyên mới*, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.
49. Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
50. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014). *Luật Đầu tư*.
51. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2014). *Luật Doanh nghiệp*.
52. Nguyễn Thanh Quý (2017). *Phát triển nhân lực ngành hàng không*, Nhà xuất bản công thương, Hà Nội.
53. Đỗ Tuấn Sơn, (2017). *Đảm bảo lực lượng lao động cho các KCN tỉnh Bắc Ninh đến năm 2025*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
54. Sở Công nghiệp Vĩnh Phúc (2015). *Báo cáo thực trạng phát triển công nghiệp giai đoạn 2010 - 2015*, Vĩnh Phúc.
55. Nguyễn Thanh (2016). *Thiếu nhân lực chất lượng cao ở các khu công nghiệp*, truy cập ngày 20 tháng 4 năm 2019 từ <http://baodansinh.vn/thieu-nhan-luc-chat-luong-cao-o-cac-khu-cong-nghiep-d33387.html>.

56. Nguyễn Phương Thảo, Trần Thị Minh (2020). Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất và kinh doanh của các doanh nghiệp FDI tại khu công nghiệp tại tỉnh Bắc Ninh, *Tạp chí Khoa học và công nghệ*, 2 (56) 133-141.
57. Hồ Bá Thâm (2003). *Khoa học con người và phát triển nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
58. Võ Xuân Tiến (2010). Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. *Tạp chí Khoa học và công nghệ*, 5(40), Đại học Đà Nẵng. Nguyễn Tiệp (2005), *Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
59. Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
60. Đinh Văn Toàn (2011). *Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
61. Tổng cục Dạy nghề - Bộ Lao động - Thương binh và xã hội (2014). *Nhu cầu phát triển nguồn nhân lực và cơ hội việc làm*, Nhà xuất bản Dân trí, Hà Nội.
62. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008). *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
63. Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền và Nguyễn, Thị Diệu Hiền (2012). Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp. *Tạp chí phát triển và hội nhập*, 7.
64. Nguyễn Quang Thu (2005). *Phân tích biến động nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro nguồn nhân lực trong ngành chế biến gỗ gia dụng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ.
65. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA). *Tạp chí khoa học Đại học Mở*, TP. Hồ Chí Minh - số 3 (48), 90-103.
66. Thanh Tùng (2004). Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho các khu chế xuất, khu công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí lao động và xã hội*, (248).
67. Trần Văn Tùng (2005). *Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng*, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.
68. Trần Kiều Trang (2012). *Phát triển năng lực quản lý của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
69. Nguyễn Chon Trung, (2004). *Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho các khu chế xuất, khu công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh*, TP. Hồ Chí Minh.

70. Trần Thị Út (2009). *Các giải pháp nâng cao đời sống văn hóa người lao động trong các khu công nghiệp tập trung ở Bình Dương*, Đề tài nghiên cứu khoa học, Bình Dương.
71. Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc (2011). *Quyết định số 181/2011/QĐ-UBND ngày 25/01/2011 phê duyệt quy hoạch phát triển ngành công nghiệp Vĩnh Phúc đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030*, Vĩnh Phúc.
72. Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc (2012). *Quyết định số 113/2012/QĐ-UBND ngày 20/11/2012 về quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*, Vĩnh Phúc.
73. Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc (2012). *Quyết định số 180/2012/QĐ-UBND ngày 18/01/2012 về quy hoạch phát triển nhân lực tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*, Vĩnh Phúc.
74. Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc (2013). *Quyết định số 1588/2013/QĐ-UBND ngày 24/6/2013 phê duyệt Quy hoạch phát triển công nghiệp hỗ trợ tỉnh Vĩnh Phúc đến năm 2020, định hướng đến năm 2030*, Vĩnh Phúc.
75. Ủy ban nhân dân tỉnh Vĩnh Phúc (2015). *Đổi mới giáo dục, đào tạo đáp ứng nhu cầu nhân lực cho các khu công nghiệp, khu chế xuất*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Vĩnh Phúc.
76. Hoàng Ngọc Vinh (2015). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam, Kỷ yếu hội thảo khoa học: Đổi mới công tác đào tạo nhân lực cho các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Việt Nam*, Vĩnh Phúc.
77. Vụ Quản lý khu kinh tế - Bộ Kế hoạch Đầu tư (2019). *Dự thảo Báo cáo tổng kết 30 năm xây dựng và phát triển khu chế xuất, khu công nghiệp, khu kinh tế ở Việt Nam*, Hà Nội.
78. Nguyễn Thành Vũ (2015). *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

79. Abdullah Haslinda (2009). Definition of Human Resource Development: Key concepts from a National and International Context. *European Journal of Social Sciences*, Volume 10, No.4.
80. Anne Vo, (2009). *“The Transformation of Human Resource Management and Industrial Relations in Vietnam”* Chandos Publishing.
81. Armstrong. M, Stephen Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page; 13 edition, 880 pages.

82. Antonia Girardi, (2005). *Retaining Core Staff: The impact of Human Resource Practices on organization commitment*, Journal of Comparative International Management Futures, Vol. 8, No. 2, 23-42
83. Becker, B. và Gerhart, B., (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 (Aug., 1996), tr. 779-801.
84. Beer, ., & Nohria, N. (Eds.), (1987). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
85. Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
86. Burke, W. W., (1985). *Diagnostic models for organization development*. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for Organizational Change*. New York: Guilford.
87. Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems* 1(1), 1-19.
88. Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2019). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166-179.
89. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 491-503.
90. Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
91. Clayton Allen W.and Richard A.Swanson (2006). Systematic Training - Straightforward and Effective, *Advances in Developing Human Resources*, *The Academy of Human Resource Development*, Vol. 8, No.4, Sage Publications, Georgia, USA, pp.428.
92. Cook, R. D. (1977). Detection of Influential Observation in Linear Regression. *Technometrics*, 19(1).
93. David A. D., Stephen P. R., Wiley, (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th edition.

94. Dillman, D. A. (2002). Survey nonresponse in design, data collection, and analysis. In D. A. Dillman (Ed.), *Survey nonresponse* (pp. 8–12). New York: Wiley.
95. Don A. Dillman, Jolene D. Smyth, Leah Melani Christian. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. 4th Edition, Kindle Edition
96. Ercole, R. (2013), '*Spatial agglomerations of two-digit manufacturing industries within and across Vietnamese locations*', presentation at Regional Science Association International (RSAI) and the 4th Indonesian Regional Science Association (IRSA) Institute, Bandung, Indonesia, July 2nd-4th.
97. Gokan, T., Kuroiwa, I. & Nakajima, K. (2019), 'Agglomeration economies in Vietnam: A firm-level analysis', *Journal of Asian Economics*, 62, 52-64.
98. Henrietta, L. (2008). *Analysis of Human resource management practices-Indonesia's labor intensive light manufacturing industries*, The United States agency for International development.
99. Hosnavi, R. và Ramezan, M., (2010). Measuring the effectiveness of a human resource information system in National Iranian Oil Company: An empirical assessment. *Education Business and Society Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(1):28-39.
100. Janet Chew, Antonia Girardi, Leland Entrekin, (2005). *Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organisational commitment*, *Journal of Comparative International Management Futures* 2005, Vol. 8, No. 2, 23-42
101. Jerry, W.G., Steven, A.E. and Ann,M.G (2002). *Principles of HDR*, 2nd edition, Presure Publishing.
102. Jerry, W.G., Steven, A.E. and Ann,M.G (2002). *Principles of HDR*, 2nd edition, Presure Publishing.
103. Ken Kamoche, (2001). Human resources in Vietnam: The global challenge, *Thunderbird International Business Review*, Volume 43, Issue 5, 625-650.
104. Gilley, J.W and Maycunich, A. (2000), *Organizational Learning, Performance and change, An Introduction to stratagic HDR*, Cambridge, Mass: Perseus Publishing.
105. Lynham, S.A (2000c), *Leadership development: A review of the theory and literature*, In K.P. Kuchinke (Ed.), *Academy of HRD Conference Proceeding*, Baton Rouge, LA: AHRD, p 285-292.

106. McLagan (1983), P.A. Systems Model (2000), *Matching Systems theory to future HRD Issues*. In.D.B. Gradous, (Ed). Systems theory appylyied to human resource development, Alexandria, VA: ASTD Press. P.61 - 90.
107. Michael Beer et al, (1984). *Managing human assets*, New York: The Free Press.
108. Niveen M. Al-Sayyed, (2014). *Critical Factors affecting Human Resource Development in the Arab World*. Life Science Journal, 11 (4s)
109. Mohamedi, M., Ghorbanhosseini, M. (2015). *Identifying and Measuring Factors Affecting Human Capital Development in Social Security Hospital of Saveh City*, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, 3(3), pp. 131-141.
110. Muhammad Irshad, *Factors Affecting Employees Retentions Abasyn Journal of Social Sciences*; Vol. 4.
111. Raymon A. Noe, John R. Hollenbeck, Bary Gerhart and Patrick M. Wright (2008), *Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage*. McGraw. Hill International Edition.
112. Pagani, M., Johnson, T. G., & Vittuari, M. (2017). Energy input in conventional and organic paddy rice production in Missouri and Italy: A comparative case study. *J Environ Manage*, 188, 173-182.
113. Po Hu, (2007). *Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage*, University of Minnesota.
114. Rosemary Hill and Jim Stewart (2000). *Human Resource Development in Small Organisations*, Journal of European Industrial Training 24 (2/3/4):105-117
115. Salman, A., Ahmad, N., & Matin, F. (2014). *Factors Affecting on Employees Retention in Banking Sector: An Investigation from Karachi*. European Journal of Business and Management, 6(37), 178.
116. Shaghayegh Vahdat, Leila Hamzehgardeshi, Somayeh Hessam, and Zeinab Hamzehgardeshi (2014). *Patient Involvement in Health Care Decision Making: A Review*, Iran Red Crescent Med J. 16(1): e12454.
117. Shikdar, A. A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. *Computers & Industrial Engineering*, 45(4), 563-572
118. Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of Venture Performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 347-363.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

A. Phần giới thiệu

Xin chào Anh/Chị

Tôi tên là Nguyễn Thị Ngọc Anh, hiện đang là nghiên cứu sinh tại trường Đại học Lao động - xã hội. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Cuộc thảo luận này có ý nghĩa rất lớn trong việc tìm ra các nội dung và yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI thuộc các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Kính mong Anh/Chị dành chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, góp ý giúp tôi về vấn đề này.

Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của quý vị cũng như những thông tin mà quý vị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài, hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị.

Trân trọng cảm ơn!

B. Chương trình thảo luận

- Giới thiệu lý do, mục đích, thành phần tham dự
- Giới thiệu nội dung thảo luận
- Tiến hành thảo luận
- Tổng hợp ý kiến các chuyên gia tham dự

C. Nội dung thảo luận

Phần 1: Xác định nội dung phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp

Theo Anh/Chị, phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN bao gồm những nội dung gì? Nội dung cụ thể?

Phần gợi ý nội dung phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN

1. Phát triển cá nhân
2. Phát triển tổ chức
3. Phát triển sự nghiệp

Ngoài các nội dung gợi ý ở trên, anh/ chị vui lòng bổ sung thêm hoặc bỏ bớt những nội dung anh/chị thấy không phù hợp, nhất là với đặc thù của doanh nghiệp FDI trong các KCN.

Phần 2: Xác định các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc

Theo Anh/ Chị, các yếu tố nào tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc?

Phần gợi ý các yếu tố tác động gắn với nội dung phát triển nguồn nhân lực đã được thảo luận ở trên:

- Quan hệ lao động
- Phân tích thực hiện và đánh giá thực hiện công việc
- Chính sách sử dụng lao động
- Môi trường làm việc
- Chế độ đãi ngộ

D. Tổng hợp ý kiến các chuyên gia tham dự

1. Về nội dung phát triển NNL của các doanh nghiệp FDI trong các KCN

Nhiều ý kiến (trên 1/3 số chuyên gia) cho rằng nên bổ sung nội dung về phát triển sự nghiệp trong phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN

2. Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc

Các chuyên gia đều thống nhất với 5 yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Tuy nhiên hầu hết các chuyên gia đều cho rằng cần phải bổ sung yếu tố về Chính sách cầu chủ đầu tư, vì đây là các doanh nghiệp FDI có chủ đầu tư ở nước ngoài. Tập hợp ý kiến các chuyên gia, số lượng các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực ở đây bao gồm 6 yếu tố. Trong đó, Chính sách của chủ đầu tư (4 biến quan sát), Quan hệ lao động (4 biến quan sát), Phân tích và đánh giá thực hiện công việc (6 biến quan sát), Chính sách sử dụng nguồn nhân lực (4 biến quan sát), Điều kiện làm việc (5 biến quan sát) và Chế độ đãi ngộ (5 biến quan sát).

Xin trân trọng cảm ơn sự tham dự và trao đổi của các anh/ chị! Kính chúc các anh/ chị và gia đình sức khỏe và thành công.

Phụ lục 2. DÀN BÀI PHÒNG VẤN SÂU

A. Phần giới thiệu

Xin chào Anh/Chị

Tôi tên là Nguyễn Thị Ngọc Anh, hiện đang là nghiên cứu sinh tại trường Đại học Lao động - xã hội. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Tôi cùng một số chuyên gia đã thảo luận và thống nhất một số nội dung nhằm: Tìm ra các nội dung phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN; Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp FDI thuộc các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Từ các kết quả thảo luận này, tôi đã thiết kế nên một thang đo nháp đo lường các yếu tố đó. Tuy nhiên để có thể xây dựng được bảng câu hỏi khảo sát đạt được giá trị thông tin cung cấp, kính mong Anh/Chị dành chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, trả lời giúp tôi một số vấn đề.

B. Phần phỏng vấn chung

1. Anh/ chị có đồng ý với các nội dung cấu thành nên nội dung phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc? Các yếu tố này có phản ánh được hết các về phát triển nguồn nhân lực gắn với doanh nghiệp FDI? Anh/ chị có thấy cần thêm hay bớt yếu tố nào không?

2. Anh/ chị có đồng ý về các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc? Anh/ chị có thể đánh giá được các yếu tố tác động này ở mức độ nào?

3. Các anh/ chị nhận định như thế nào về chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp?

4. Anh /chị gặp khó khăn gì trong công tác đào tạo/tuyển dụng?

5. Tại DN anh/chị có bộ phận phụ trách phát triển NNL hay không?

C. Phỏng vấn chuyên gia về các biến quan sát

Các chuyên gia đánh giá bảng câu hỏi để tác giả có sự điều chỉnh phù hợp.

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia trao đổi của các anh/ chị! Kính chúc các anh/ chị và gia đình sức khỏe và thành công.

Phụ lục 3: TÓM TẮT KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU CHUYÊN GIA

Phần phỏng vấn chung

1. Về phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc thì các nội dung như đề cập đã khá đầy đủ và bao quát các khía cạnh của PTNNL. Có một ý kiến cho rằng có thể cân nhắc nội dung về hoạch định nguồn nhân lực. Nhưng trong khuôn khổ và cách tiếp cận của luận án theo mô hình của Gilley, tác giả không bổ sung thêm nội dung về hoạch định NNL.

2. Tuy ở những mức độ khác nhau, nhưng những yếu tố được tác giả đề xuất đều được các chuyên gia đánh giá cao về mức độ ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc. Các chuyên gia đều thống nhất về 6 yếu tố thuộc môi trường bên trong bao gồm: (1) Chính sách của chủ đầu tư; (2) Quan hệ lao động; (3) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc; (4) Chính sách sử dụng lao động; (5) Môi trường làm việc và (6) Chế độ đãi ngộ.

3. Các chuyên gia cho rằng, chất lượng NNL tại các DN FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc đang dần được cải thiện nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của các DN. Nhìn chung lao động Việt Nam chăm chỉ, cần mẫn... nhưng tác phong chưa chuyên nghiệp, thiếu trình độ lành nghề để có thể đảm nhận những khâu khó trong một dây chuyền sản xuất. Thực tế hiện nay cho thấy, chất lượng nguồn nhân lực hiện còn nhiều hạn chế, thiếu hụt lao động tay nghề cao, chưa đáp ứng được nhu cầu thị trường lao động; khoảng cách giữa giáo dục nghề nghiệp và nhu cầu của thị trường lao động ngày càng lớn. Có tới gần 40% lao động mới được tuyển dụng không đáp ứng được công việc, nhiều công ty phải mất 1-2 năm đào tạo lại lực lượng lao động...

4. Các chuyên gia phần lớn cho rằng công ty còn gặp nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng. Thường xuyên đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động. Người lao động có chất lượng hiện đang có nhiều lựa chọn, nên để tuyển dụng họ công ty sẽ phải có những chính sách thực sự hấp dẫn”. DN rất khó để tìm được nguồn nhân lực chất lượng cao đặc biệt với mảng kỹ thuật cao (AI, Machine Learning, Big Data...), hay công nghệ ô tô. Nhân sự Việt cũng thường xuyên thay đổi công việc, dẫn đến sự thiếu ổn định trong tổ chức và gia tăng chi phí tuyển dụng.

5. Về hoạt động đào tạo, các DN còn gặp khó khăn do thiếu kinh phí cho hoạt động đào tạo. NLĐ gòn thiếu tự giác, thiếu tính chủ động trong học tập. Điều này khiến cho việc tiếp thu kiến thức không hiệu quả như kỳ vọng ban đầu. Hành vi sẽ không thay đổi nếu nhận thức của nhân viên không thay đổi. Sự khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ, không đồng nhất về thời gian, nội dung đào tạo cũng là những khó khăn không thể tránh khỏi với một doanh nghiệp nhiều chi nhánh, đa quốc gia...

6. Tại các DN hầu hết đều có bộ phận chuyên trách công tác QTNL, một số DN lớn có bộ phận chuyên trách riêng về mảng tuyển dụng, đào tạo, thù lao, quan hệ lao động nhưng chưa có bộ phận phụ trách phát triển NNL.

Phản phẩm về các biến quan sát

1. Thành phần chính sách của chủ đầu tư: Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 4 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp. Biến quan sát “Chính sách của chủ đầu tư về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phù hợp với quy định pháp luật” cần điều chỉnh thành “Chính sách của chủ đầu tư về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phù hợp với chính sách, quy định của Việt Nam” cho rõ nghĩa.

2. Thành phần quan hệ lao động: Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 4 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp. Tuy nhiên, cần điều chỉnh một số từ ngữ cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu như sau: - Biến quan sát “Mối quan hệ lao động giữa nhân viên và người quản lý hài hòa” thành “Mối quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới thân thiện, đáng tin cậy”, biến quan sát “Tổ chức công đoàn hoạt động hiệu quả” thành “Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động”

3. Thành phần phân tích và đánh giá THCV. Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 5 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp. Cần điều chỉnh biến quan sát “Công việc của người lao động được mô tả cụ thể” thành “Công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng”.

4. Thành phần Chính sách sử dụng nguồn nhân lực: Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 4 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp.

5. Thành phần môi trường làm việc. Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 4 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp. Biến quan sát “Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi” cần điều chỉnh thành “Môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi và thoải mái”. Biến quan sát “Nơi làm việc luôn sạch sẽ, gọn gàng” cần điều chỉnh thành “Nơi làm việc luôn sạch sẽ, đúng quy định”.

6. Thành phần chính sách đãi ngộ: Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 5 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp từ thảo luận chuyên gia. Tuy nhiên, cần điều chỉnh một số từ ngữ cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu như sau: Biến quan sát “Chế độ đãi ngộ gắn với kết quả thực hiện công việc” cần tinh chỉnh thành “Chế độ đãi ngộ với người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc”; biến quan sát “Chế độ phúc công khai minh bạch” cần điều chỉnh thành “Chế độ phúc lợi rõ ràng, công khai minh bạch cho người lao động”; biến quan sát

“Chế độ đãi ngộ giúp giữ chân NLD” cần tinh chỉnh thành “Chế độ đãi ngộ tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp”.

7. Thành phần phát triển nguồn nhân lực: Các chuyên gia tham gia thảo luận đều thống nhất với cả 4 biến quan sát do tác giả đề xuất và tổng hợp.

Dựa vào việc thảo luận chuyên gia và thảo luận nhóm ở trên, bảng câu hỏi được điều chỉnh thiết lập để tiến hành nghiên cứu chính thức.

Phụ lục 4. DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM VÀ PHỎNG VẤN SÂU

3.1. Danh sách chuyên gia tham gia thảo luận nhóm

TT	Tên chuyên gia	Đơn vị công tác
1	Nguyễn Việt Hưng	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
2	Vì Tiến Cường	Bộ Nội vụ
3	Đào Xuân Hào	Ban Quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc
4	Vũ Minh Hiền	Đại học Quốc gia Hà Nội
5	Nguyễn Thị Mùi	Công ty Công ty TNHH Vina Korea

3.2. Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn sâu

TT	Tên chuyên gia	Đơn vị công tác
1	Cao Ngọc Lân	Viện Chiến lược phát triển
2	Nguyễn Việt Hưng	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
3	Hoàng Thanh Tâm	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
4	Hoàng Minh Hải	Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc
5	Nguyễn Thị Hiền	Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc
6	Lưu Xuân Huyền	Ban Quản lý các KCN tỉnh Vĩnh Phúc
7	Vũ Thị Minh Luận	Học viện Chính sách và Phát triển
8	Nguyễn Thị Mùi	Công ty Công ty TNHH Vina Korea
9	Nguyễn Văn Tấn	Công ty TNHH Partron Vina
10	Trần Đình Long	Công ty Quốc tế Hannam

Phụ lục 5. PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN
PHIẾU KHẢO SÁT SỐ 1
(Dành cho cán bộ, quản lý doanh nghiệp)

Kính gửi quý Anh/Chị!

Tôi tên là Nguyễn Thị Ngọc Anh hiện đang tiến hành nghiên cứu nội dung các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc thuộc đề tài luận án “*Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc*”. Kết quả từ phiếu khảo sát sẽ là thông tin quan trọng phục vụ nghiên cứu khoa học nhằm tìm ra các giải pháp hoàn thiện việc phát triển nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Tôi cam kết, mọi thông tin mà Anh (Chị) trả lời được sử dụng với mục đích nghiên cứu. Tất cả mọi thông tin của Anh (Chị) cung cấp sẽ được giữ kín tuyệt đối.

Mọi thông tin chi tiết xin Quý anh/chị vui lòng liên hệ:

- Điện thoại:..... - Email:.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN 1. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ tên người trả lời (có thể không cần ghi)

Thuộc khu công nghiệp:

- | | | |
|---|--|--|
| ☐ Khai Quang (1) | ☐ Bình Xuyên (2) | ☐ Bình Xuyên II (3) |
| ☐ Bá Thiện (4) | ☐ Bá Thiện II (5) | ☐ Tam Dương (6) |
| ☐ Thăng Long Vĩnh Phúc (7) | ☐ Kim Hoa (8) | |

2. Giới tính người trả lời: Nam ☐ Nữ ☐ Khác ☐

3. Độ tuổi:

- | | |
|--|--|
| ☐ Dưới 30 tuổi | ☐ Từ 30 - 40 tuổi |
| ☐ Từ 40 - 50 tuổi | ☐ Trên 50 tuổi |

4. Trình độ chuyên môn

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ☐ Sơ cấp | ☐ Trung cấp |
| ☐ Cao đẳng | ☐ Đại học và trên đại học |

5. Chức vụ

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ☐ Giám đốc/ Tổng giám đốc | ☐ Trưởng phòng |
| ☐ Lãnh đạo tổ chức công đoàn | ☐ Chuyên viên |

6. Thời gian công tác của Anh/Chị tại doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ☐ Dưới 5 năm | ☐ Từ 5 - 9 năm |
| ☐ Từ 10 - 14 năm | ☐ Trên 15 năm |

7. Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp

- | |
|--|
| ☐ CN sản xuất lắp ráp ô tô, xe máy (1) |
| ☐ CN điện tử, CN hỗ trợ điện tử, gia công linh kiện điện tử (2) |
| ☐ CN dệt may (3) |
| ☐ CN vật liệu xây dựng (4) |
| ☐ Lĩnh vực CN khác (5) |

PHẦN 2: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của các Anh/Chị về các phát biểu dưới đây?

Xin đánh dấu vào số thích hợp với qui ước sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Phân vân, không ý kiến; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

Vui lòng khoanh tròn duy nhất một con số trên mỗi dòng

TT	Yếu tố	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	CHÍNH SÁCH CỦA CHỦ ĐẦU TƯ					
1.1	Chính sách của chủ đầu tư về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phù hợp với chính sách, quy định của Việt Nam	1	2	3	4	5
1.2	Chính sách thu hút, sử dụng, đãi ngộ lao động của chủ đầu tư là hợp lý và hấp dẫn	1	2	3	4	5
1.3	Chính sách đào tạo của chủ đầu tư đáp ứng được nhu cầu của nhân viên trong doanh nghiệp	1	2	3	4	5
1.4	Các chính sách sử dụng lao động, đề bạt, thăng tiến trong doanh nghiệp của chủ đầu tư là công bằng	1	2	3	4	5
2	QUAN HỆ LAO ĐỘNG					
2.1	Mối quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới thân thiện, đáng tin cậy	1	2	3	4	5
2.2	Lãnh đạo luôn quan tâm hỗ trợ nhân viên trong công việc	1	2	3	4	5
2.3	Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động	1	2	3	4	5
2.4	Các nhân viên trong doanh nghiệp có sự đoàn kết, hợp tác với nhau	1	2	3	4	5
3	PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC					
3.1	Công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng	1	2	3	4	5
3.2	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường NLĐ	1	2	3	4	5
3.3	Người lao động trong doanh nghiệp được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	1	2	3	4	5
3.4	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là công bằng, chính xác	1	2	3	4	5
3.5	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
4	CHÍNH SÁCH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC					
4.1	Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của doanh nghiệp hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5
4.2	Doanh nghiệp tạo nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
4.3	Lao động thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo, nâng	1	2	3	4	5

	cao trình độ chuyên môn					
4.4	Chính sách sử dụng nguồn nhân lực là công bằng cho mọi nhân viên	1	2	3	4	5
5	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC					
5.1	Môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi và thoải mái	1	2	3	4	5
5.2	Trình độ công nghệ (máy móc, thiết bị) được doanh nghiệp trang bị hiện đại	1	2	3	4	5
5.3	Quy định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc	1	2	3	4	5
5.4	Nơi làm việc luôn sạch sẽ, đúng quy định	1	2	3	4	5
5.5	NLĐ được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc	1	2	3	4	5
6	CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ					
6.1	Chế độ đãi ngộ với người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
6.2	Chế độ đãi ngộ tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp	1	2	3	4	5
6.3	Chế độ đãi ngộ kích thích sự nỗ lực của nhân viên	1	2	3	4	5
6.4	Chế độ phúc lợi rõ ràng, công khai minh bạch cho người lao động	1	2	3	4	5
6.5	Chế độ đãi ngộ cho người lao động hiện nay ở doanh nghiệp rất đa dạng, hấp dẫn	1	2	3	4	5
7	PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC					
5.1	Phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức thúc đẩy sự phát triển NNL từ đó nâng cao hiệu suất lao động của doanh nghiệp FDI trong KCN	1	2	3	4	5
5.2	Phát triển cá nhân góp phần thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực, trí lực, tác phong công nghiệp	1	2	3	4	5
5.3	Phát triển sự nghiệp góp phần giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của DN	1	2	3	4	5
5.4	Phát triển tổ chức thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp	1	2	3	4	5

PHẦN 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Vui lòng cho ý kiến của Quý doanh nghiệp về chất lượng nguồn nhân lực

(1- Tốt, 2 – Trung bình, 3 - Kém)

STT	Nội dung	Mức đánh giá		
		Tốt	Trung bình	Kém
1	Trình độ chuyên môn kỹ thuật của NLĐ			

2	Tác phong làm việc công nghiệp			
3	Khả năng phối hợp trong công việc			
3	Kinh nghiệm làm việc của NLĐ			
4	Kỹ năng nghề nghiệp của NLĐ			
5	Ý thức chấp hành kỷ luật lao động của NLĐ			
6	Tính chủ động trong công việc của người lao động			
7	Ý thức tôn trọng công việc, tôn trọng đồng nghiệp			
8	Ý thức học tập nâng cao trình độ			
9	Tính năng động sáng tạo trong công việc			

2. Các kênh tuyển dụng chính của doanh nghiệp

- ☐ Thông qua chính quyền địa phương
☐ Trung tâm giới thiệu việc làm
☐ Các trường đại học, cao đẳng
☐ Các trường dạy nghề
☐ Hội chợ việc làm
☐ Kênh khác (xin nêu rõ)

3. Ý kiến của Quý doanh nghiệp về tầm quan trọng của công tác đào tạo đối với nhóm lao động (1- Rất quan trọng, 2 - Quan trọng, 3 - Không quan trọng)

Nhóm lao động	1	2	3
Lãnh đạo, quản lý (Từ cấp trưởng đơn vị trở lên)			
Công nhân (Lao động phổ thông)			

4. Mức độ cần thiết của các nội dung cần đào tạo đối với doanh nghiệp

(1- Không cần thiết; 2 - Cần thiết; 3 - Rất cần thiết)

Kiến thức, kĩ năng, thái độ	Lãnh đạo, quản lý			Công nhân		
	1	2	3	1	2	3
Ngoại ngữ						
Kỹ năng giao tiếp						
Khả năng làm việc nhóm						
Khả năng làm việc độc lập						
Kiến thức chuyên môn nghề nghiệp						
Sử dụng phương tiện và máy móc thiết bị						
Tác phong lao động công nghiệp						
Chấp hành nội quy về lao động						

5. Ý kiến của doanh nghiệp về mức độ phù hợp của người lao động ở các vị trí việc làm

(1 - Rất phù hợp, 2 - Phù hợp, 3 - Không phù hợp)

Nhóm lao động	1	2	3
Lãnh đạo, quản lý (Từ cấp trưởng đơn vị trở lên)			

Công nhân (Lao động phổ thông)			
--------------------------------	--	--	--

6. Thời gian người lao động thích ứng với công việc sau khi được tuyển dụng vào doanh nghiệp

Thời gian	Lãnh đạo, quản lý (Từ cấp trưởng đơn vị trở lên)	Công nhân (Lao động phổ thông)
Không cần hướng dẫn		
Hướng dẫn từ 1 - 3 tháng		
Hướng dẫn từ 4 - 6 tháng		
Hướng dẫn từ 7 - 9 tháng		
Hướng dẫn từ 10 - 12 tháng		
Hướng dẫn trên 12 tháng		

7. Thời gian trung bình mà người lao động làm việc cho doanh nghiệp

Thời gian	Lãnh đạo, quản lý (Từ cấp trưởng đơn vị trở lên)	Công nhân (Lao động phổ thông)
Dưới 1 năm		
Từ 1 - dưới 3 năm		
Từ 3 - dưới 5 năm		
Từ 5 - 10 năm		
Trên 10 năm		

8. Khó khăn chủ yếu mà người lao động gặp phải khi mới bắt đầu công việc

(1- Rất khó khăn, 2 - Khó khăn, 3 - Không khó khăn)

Nhóm lao động	1	2	3
Tiếp xúc và vận hành công nghệ (máy móc, kỹ thuật hiện đại)			
Môi trường, điều kiện làm việc thay đổi (năng lực thích ứng với đổi mới công nghệ, hoàn cảnh)			
Kỹ năng cần thiết trong quan hệ và hợp tác trong công việc (kỹ năng giao tiếp, gắn bó tập thể)			
Đòi hỏi kiến thức nghề nghiệp (hiểu biết, vận dụng sáng tạo)			
Đòi hỏi về thái độ, tác phong (kỷ cương, kỷ luật, tác phong công nghiệp)			
Sự phù hợp của công việc với ngành nghề được đào tạo			

9. Hãy cho biết ý kiến của Quý doanh nghiệp về những khó khăn chủ yếu trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- ☐ Thiếu sự hỗ trợ từ các cơ quan quản lý Nhà nước
☐ Khó khăn về trình độ quản lý
☐ Thiếu chính sách thu hút nhân sự làm việc lâu dài cho doanh nghiệp
☐ Mạng lưới cơ sở đào tạo nguồn nhân lực còn hạn chế, phân bố chưa hợp lý, chất lượng chưa tốt
☐ Hạn chế về vốn đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
☐ Khó khăn khác (xin nêu rõ)

10. Tần suất áp dụng các loại hình đào tạo đối với từng nhóm lao động của doanh nghiệp (1 -Thường xuyên áp dụng, 2-Thỉnh thoảng áp dụng, 3-Chưa bao giờ áp dụng)

Loại hình đào tạo	Lãnh đạo, quản lý			Công nhân		
	1	2	3	1	2	3
Kèm cặp chỉ dẫn						
Học nghề						
Luân chuyển, chuyển chuyên						
Tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp						
Mở lớp bồi dưỡng ngắn hạn						
Hội nghị hội thảo						
Cử đi học						
Đào tạo ngắn hạn ở nước ngoài						
Đào tạo trực tuyến						
Đào tạo nâng bậc						
Khác						

11. Vui lòng trả lời các câu hỏi liên quan đến quy trình đào tạo

(1- Chưa bao giờ thực hiện, 2-Thỉnh thoảng thực hiện, 3- Luôn luôn thực hiện)

	1	2	3
Trước khi tiến hành đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành tìm hiểu nhu cầu đào tạo thực tế của mình hay không?			
Trước khi thiết kế chương trình cho một hoạt động đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành điều tra tìm hiểu nhu cầu của từng ngành, nghề, lĩnh vực hay không?			
Chương trình đào tạo có được thử nghiệm trước khi tiến hành giảng dạy hay không?			
Sau khi kết thúc một hoạt động đào tạo, doanh nghiệp có tiến hành lấy ý kiến phản hồi của người học và đánh giá hiệu quả của hoạt động đào tạo hay không?			

12. Vui lòng trả lời các câu hỏi liên quan đến phát triển sự nghiệp (1-Luôn luôn thực hiện, 2-Thỉnh thoảng thực hiện, 3-Chưa bao giờ thực hiện)

	1	2	3
Doanh nghiệp có thường xuyên tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực và xác định các năng lực cần thiết của người lao động để xây dựng lộ trình phát triển cho người lao động?			
Doanh nghiệp có thường xuyên hướng dẫn nhân viên xác định lộ trình phát triển sự nghiệp hay không?			
Lộ trình phát triển sự nghiệp gắn với vị trí công việc có được công bố rộng rãi, công khai và định hướng tới từng lao động cụ thể trong doanh nghiệp?			

13. Vui lòng trả lời các câu hỏi liên quan đến phát triển tổ chức

(1- Thường xuyên, 2- Ít khi, 3- Chưa bao giờ)

	Tỉ lệ		
	1	2	3
Doanh nghiệp có luôn quan tâm đến những thay đổi từ môi trường bên ngoài (công nghệ mới, thị trường mới, thách thức mới từ các đối thủ cạnh tranh...) không?			
Doanh nghiệp có tiến hành phân tích thị trường, môi trường cạnh tranh và thực trạng công ty nhằm xác định chiến lược cho những thay đổi không?			
Doanh nghiệp đã từng giúp nhân viên đổi mới quan niệm/ suy nghĩ theo chiều hướng hội nhập và mở cửa hiện nay hay chưa?			
DN có thường xuyên lên kế hoạch chi tiết để đảm bảo phát triển chuyên môn của nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu thực hiện trong các lĩnh vực hoạt động?			
DN có quan tâm tới thay đổi về văn hoá DN để phù hợp với tình hình mới hay không?			
DN có thực hiện thay đổi cơ cấu tổ chức để đáp ứng để cải thiện chất lượng và xây dựng cơ cấu tổ chức năng động hay không?			
Quá trình thực hiện thay đổi có được lên kế hoạch bài bản và giám sát chặt chẽ hay không?			
Doanh nghiệp có thường xuyên thay đổi, hoàn thiện quy trình sản xuất đáp ứng yêu cầu của môi trường và đặc điểm NNL?			

14. Xin vui lòng đánh giá công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp (với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Tiêu chuẩn tuyển dụng được xác định cụ thể, rõ ràng	1	2	3	4	5
2	NLĐ được tuyển dụng có đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Hình thức tuyển dụng đa dạng, phong phú	1	2	3	4	5
4	Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của DN hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5
5	Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng được quan tâm	1	2	3	4	5
6	Anh chị hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	1	2	3	4	5

15. Xin vui lòng đánh giá công tác đào tạo tại doanh nghiệp

(Với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nội dung đào tạo phù hợp mong muốn của NLĐ	1	2	3	4	5
2	Nội dung chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc	1	2	3	4	5
3	Chính sách đào tạo là công bằng với mọi NLĐ	1	2	3	4	5
4	Trang thiết bị phục vụ lớp học đầy đủ, hiện đại	1	2	3	4	5

5	Phương pháp đào tạo đa dạng, hấp dẫn	1	2	3	4	5
6	Hài lòng với công tác đào tạo của công ty	1	2	3	4	5

16. Xin vui lòng đánh giá hoạt động phát triển sự nghiệp tại doanh nghiệp (với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Anh chị quan tâm tới phát triển sự nghiệp cá nhân	1	2	3	4	5
2	Anh chị xây dựng mục tiêu và kế hoạch sự nghiệp cụ thể	1	2	3	4	5
3	Doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	1	2	3	4	5
4	DN hỗ trợ, tư vấn đầy đủ về lộ trình phát triển sự nghiệp	1	2	3	4	5
5	Hoạt động đào tạo giúp anh/chị phát triển sự nghiệp tốt hơn	1	2	3	4	5

Xin cảm ơn Anh (chị) đã dành thời gian quý báu để trả lời câu hỏi của tôi. Kính chúc của Anh (chị) nhiều sức khỏe và thành công trong công việc!

PHIẾU KHẢO SÁT SỐ 2
(Dành cho người lao động)

Kính gửi quý Anh/Chị!

Tôi tên là Nguyễn Thị Ngọc Anh hiện đang tiến hành nghiên cứu nội dung các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN tỉnh Vĩnh Phúc thuộc đề tài luận án “*Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong KCN tỉnh Vĩnh Phúc*”. Kết quả từ phiếu khảo sát sẽ là thông tin quan trọng phục vụ nghiên cứu khoa học nhằm tìm ra các giải pháp hoàn thiện việc phát triển nhân lực tại các doanh nghiệp FDI trong các KCN trên địa bàn tỉnh Vĩnh Phúc. Tôi cam kết, mọi thông tin mà Anh (Chị) trả lời được sử dụng với mục đích nghiên cứu. Tất cả mọi thông tin của Anh (Chị) cung cấp sẽ được giữ kín tuyệt đối.

Mọi thông tin chi tiết xin Quý anh/chị vui lòng liên hệ:

Nguyễn Thị Ngọc Anh - Điện thoại:..... - Email:.....

Xin chân thành cảm ơn!

PHẦN 1. THÔNG TIN CHUNG

1. Họ tên người trả lời (có thể không cần ghi)

Thuộc khu công nghiệp:

- ☐ Khai Quang (1) ☐ Bình Xuyên (2) ☐ Bình Xuyên II (3)
☐ Bá Thiện (4) ☐ Bá Thiện II (5) ☐ Tam Dương (6)
☐ Thăng Long Vĩnh Phúc (7) ☐ Kim Hoa (8)

2. Giới tính người trả lời: Nam ☐ Nữ ☐ Khác ☐

3. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 30 tuổi ☐ Từ 30 - 40 tuổi
☐ Từ 40 - 50 tuổi ☐ Trên 50 tuổi

4. Trình độ chuyên môn

- ☐ Sơ cấp ☐ Trung cấp
☐ Cao đẳng ☐ Đại học và trên đại học

5. Thâm niên công tác của Anh/Chị tại doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp

- ☐ Dưới 5 năm ☐ Từ 5 - 9 năm
☐ Từ 10 - 14 năm ☐ Trên 15 năm

PHẦN 2: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của các Anh/Chị về các phát biểu dưới đây?

Xin đánh dấu vào số thích hợp với qui ước sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Phân vân, không ý kiến; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

Vui lòng khoanh tròn duy nhất một con số trên mỗi dòng

TT	Yếu tố	Mức độ đồng ý
----	--------	---------------

		1	2	3	4	5
1	CHÍNH SÁCH CỦA CHỦ ĐẦU TƯ					
1.1	Chính sách của chủ đầu tư về phát triển NNL tại doanh nghiệp FDI trong KCN phù hợp với chính sách, quy định của Việt Nam	1	2	3	4	5
1.2	Chính sách thu hút, sử dụng, đãi ngộ lao động của chủ đầu tư là hợp lý và hấp dẫn	1	2	3	4	5
1.3	Chính sách đào tạo của chủ đầu tư đáp ứng được nhu cầu của nhân viên trong doanh nghiệp	1	2	3	4	5
1.4	Các chính sách sử dụng lao động, đề bạt, thăng tiến trong doanh nghiệp của chủ đầu tư là công bằng	1	2	3	4	5
2	QUAN HỆ LAO ĐỘNG					
2.1	Mối quan hệ giữa người quản lý và cấp dưới thân thiện, đáng tin cậy	1	2	3	4	5
2.2	Lãnh đạo luôn quan tâm hỗ trợ nhân viên trong công việc	1	2	3	4	5
2.3	Tổ chức công đoàn thật sự là người đại diện, bảo vệ lợi ích chính đáng cho người lao động	1	2	3	4	5
2.4	Các nhân viên trong doanh nghiệp có sự đoàn kết, hợp tác với nhau	1	2	3	4	5
3	PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC					
3.1	Công việc của người lao động ở doanh nghiệp được xác định nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng	1	2	3	4	5
3.2	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường NLĐ	1	2	3	4	5
3.3	Người lao động trong doanh nghiệp được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	1	2	3	4	5
3.4	Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là công bằng, chính xác	1	2	3	4	5
3.5	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
4	CHÍNH SÁCH SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC					
4.1	Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của doanh nghiệp hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5
4.2	Doanh nghiệp tạo nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
4.3	Lao động thường xuyên được tham gia các khóa đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn	1	2	3	4	5
4.4	Chính sách sử dụng nguồn nhân lực là công bằng cho mọi nhân viên	1	2	3	4	5
5	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC					
5.1	Môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi và thoải mái	1	2	3	4	5
5.2	Trình độ công nghệ (máy móc, thiết bị) được doanh nghiệp trang bị hiện đại	1	2	3	4	5

5.3	Quy định về an toàn vệ sinh lao động của doanh nghiệp đảm bảo trong công việc	1	2	3	4	5
5.4	Nơi làm việc luôn sạch sẽ, đúng quy định	1	2	3	4	5
5.5	NLĐ được trang bị đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc	1	2	3	4	5
6	CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ					
6.1	Chế độ đãi ngộ với người lao động tương xứng với kết quả thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
6.2	Chế độ đãi ngộ tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp	1	2	3	4	5
6.3	Chế độ đãi ngộ kích thích sự nỗ lực của nhân viên	1	2	3	4	5
6.4	Chế độ phúc lợi rõ ràng, công khai minh bạch cho người lao động	1	2	3	4	5
6.5	Chế độ đãi ngộ cho người lao động hiện nay ở doanh nghiệp rất đa dạng, hấp dẫn	1	2	3	4	5
7	PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC					
5.1	Phát triển cá nhân, phát triển sự nghiệp, phát triển tổ chức thúc đẩy sự phát triển NNL từ đó nâng cao hiệu suất lao động của doanh nghiệp FDI trong KCN	1	2	3	4	5
5.2	Phát triển cá nhân góp phần thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực, trí lực, tác phong công nghiệp	1	2	3	4	5
5.3	Phát triển sự nghiệp góp phần giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ năng lực để thực hiện những mục tiêu phát triển của DN	1	2	3	4	5
5.4	Phát triển tổ chức thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp góp phần nâng cao năng suất lao động của doanh nghiệp	1	2	3	4	5

PHẦN 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Xin vui lòng đánh giá công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp (với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Tiêu chuẩn tuyển dụng được xác định cụ thể, rõ ràng	1	2	3	4	5
2	NLĐ được tuyển dụng có đủ phẩm chất, năng lực để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Hình thức tuyển dụng đa dạng, phong phú	1	2	3	4	5
4	Chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động của DN hiện nay là hợp lý	1	2	3	4	5

5	Đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng được quan tâm	1	2	3	4	5
6	Anh chị hài lòng với công tác tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp	1	2	3	4	5

2. Xin vui lòng đánh giá công tác đào tạo tại doanh nghiệp

(Với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Nội dung đào tạo phù hợp mong muốn của NLĐ	1	2	3	4	5
2	Nội dung chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc	1	2	3	4	5
3	Chính sách đào tạo là công bằng với mọi NLĐ	1	2	3	4	5
4	Trang thiết bị phục vụ lớp học đầy đủ, hiện đại	1	2	3	4	5
5	Phương pháp đào tạo đa dạng, hấp dẫn	1	2	3	4	5
6	Hài lòng với công tác đào tạo của công ty	1	2	3	4	5

3. Xin vui lòng đánh giá hoạt động phát triển sự nghiệp tại doanh nghiệp (với 5 là tốt nhất và 1 là kém nhất bằng cách đánh dấu x vào ô trả lời):

TT	Nội dung	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Anh chị quan tâm tới phát triển sự nghiệp cá nhân	1	2	3	4	5
2	Anh chị xây dựng mục tiêu và kế hoạch sự nghiệp cụ thể	1	2	3	4	5
3	Doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	1	2	3	4	5
4	DN hỗ trợ, tư vấn đầy đủ về lộ trình phát triển sự nghiệp	1	2	3	4	5
5	Hoạt động đào tạo giúp anh/chị phát triển sự nghiệp tốt hơn	1	2	3	4	5

Xin cảm ơn Anh (chị) đã dành thời gian quý báu để trả lời câu hỏi của tôi. Kính chúc của Anh (chị) nhiều sức khỏe và thành công trong công việc!

Phụ lục 6. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH YẾU TỐ KHÁM PHÁ

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5314.283
	df	406
	Sig.	.000

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	7.806	26.917	26.917	7.379	25.444	25.444	4.405
2	2.938	10.131	37.047	2.509	8.653	34.097	3.752
3	2.346	8.090	45.138	1.921	6.623	40.721	3.966
4	1.907	6.577	51.715	1.473	5.079	45.799	3.918
5	1.699	5.858	57.572	1.282	4.421	50.220	3.830
6	1.664	5.738	63.310	1.216	4.192	54.413	3.812
7	1.093	3.769	67.079	.675	2.326	56.739	5.725
8	.743	2.564	69.642				
9	.595	2.050	71.692				
10	.563	1.941	73.634				
11	.550	1.896	75.530				
12	.543	1.872	77.401				
13	.510	1.759	79.160				
14	.506	1.744	80.904				
15	.469	1.618	82.522				
16	.455	1.569	84.091				
17	.443	1.527	85.619				
18	.427	1.472	87.090				
19	.424	1.463	88.554				
20	.399	1.374	89.928				

21	.379	1.308	91.236				
22	.372	1.283	92.518				
23	.365	1.259	93.777				
24	.353	1.216	94.994				
25	.327	1.128	96.122				
26	.309	1.064	97.186				
27	.307	1.059	98.245				
28	.264	.909	99.154				
29	.245	.846	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Phụ lục 7. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH YẾU TỐ KHẲNG ĐỊNH CFA

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	79	428.170	356	.005	1.203
Saturated model	435	.000	0		
Independence model	29	5455.015	406	.000	13.436

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.930	.915	.761
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.156	.322	.274	.301

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.922	.910	.986	.984	.986
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.022	.013	.030	1.000
Independence model	.175	.171	.179	.000

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PTNL2 <--- PTNL	.736
PTNL3 <--- PTNL	.802
PTNL1 <--- PTNL	.796
PTNL4 <--- PTNL	.712
CDDN5 <--- CDDN	.767
CDDN4 <--- CDDN	.764

	Estimate
CDDN2 <--- CDDN	.691
CDDN3 <--- CDDN	.766
CDDN1 <--- CDDN	.702
PTDG1 <--- PTDG	.734
PTDG3 <--- PTDG	.772
PTDG4 <--- PTDG	.750
PTDG2 <--- PTDG	.731
QHLD4 <--- QHLD	.781
QHLD2 <--- QHLD	.744
QHLD1 <--- QHLD	.764
QHLD3 <--- QHLD	.771
MTLV3 <--- MTLV	.838
MTLV2 <--- MTLV	.770
MTLV5 <--- MTLV	.782
MTLV1 <--- MTLV	.654
CSSD4 <--- CSSD	.730
CSSD1 <--- CSSD	.726
CSSD3 <--- CSSD	.744
CSSD2 <--- CSSD	.700
CSDT2 <--- CSDT	.740
CSDT1 <--- CSDT	.753
CSDT4 <--- CSDT	.703
CSDT3 <--- CSDT	.691

Phụ lục 8. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ANOVA

BIẾN GIỚI TÍNH

Chạy Independent T-Test:

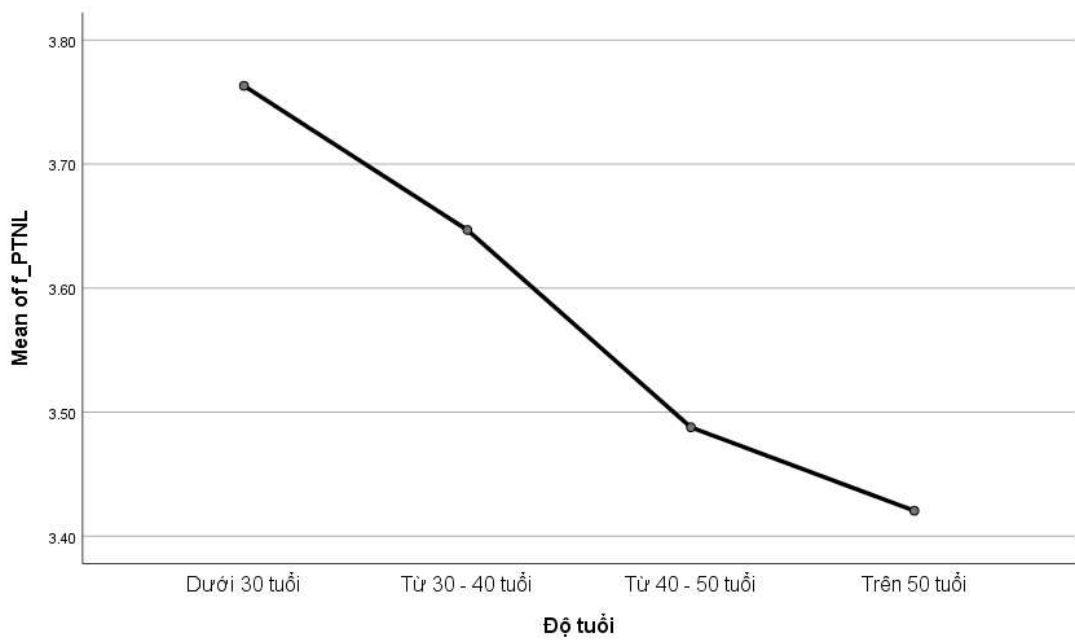
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
f_PTNL	Equal variances assumed	1.596	.207	- 1.854	406	.064	-.09784	.05277	- .20158	.00590
	Equal variances not assumed			- 1.845	391.391	.066	-.09784	.05302	- .20208	.00640

BIẾN ĐỘ TUỔI

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
f_PTNL	Based on Mean	1.871	3	404	.134
	Based on Median	.991	3	404	.397
	Based on Median and with adjusted df	.991	3	341.655	.397
	Based on trimmed mean	1.495	3	404	.215

ANOVA					
f_PTNL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.716	3	1.572	5.706	.001
Within Groups	111.306	404	.276		
Total	116.022	407			

Descriptives								
f_PTNL								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 30 tuổi	153	3.7631	.49487	.04001	3.6840	3.8421	2.75	5.00
Từ 30 - 40 tuổi	172	3.6468	.49622	.03784	3.5721	3.7215	2.00	5.00
Từ 40 - 50 tuổi	61	3.4877	.61479	.07872	3.3302	3.6452	1.75	4.50
Trên 50 tuổi	22	3.4205	.66541	.14187	3.1254	3.7155	1.75	4.00
Total	408	3.6544	.53392	.02643	3.6024	3.7064	1.75	5.00



BIẾN THÂM NIÊN

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
f_PTNL	Based on Mean	.559	2	405	.572
	Based on Median	.799	2	405	.451
	Based on Median and with adjusted df	.799	2	402.946	.451
	Based on trimmed mean	.563	2	405	.570

ANOVA					
f_PTNL					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.107	2	.054	.188	.829
Within Groups	115.915	405	.286		
Total	116.022	407			

BIẾN CHỨC VỤ

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
f_PTNL	Based on Mean	4.782	3	404	.003
	Based on Median	3.660	3	404	.013
	Based on Median and with adjusted df	3.660	3	349.540	.013
	Based on trimmed mean	4.397	3	404	.005

Robust Tests of Equality of Means				
f_PTNL				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3.712	3	5.183	.093
a. Asymptotically F distributed.				

Phụ lục 9**BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC****Chức danh:** Bảo vệ**Đơn vị:** Phòng Hành CHÍNH**Chức vụ cấp trên quản lý trực tiếp:** Trưởng phòng**1- Tóm tắt công việc**

Giúp thực hiện các công việc đảm bảo an ninh cho các hoạt động của Cơ quan và một số công việc liên quan khác.

2- Các nhiệm vụ và tiêu chuẩn đánh giá

TT	Các nhiệm vụ		Tiêu chuẩn đánh giá
	Nhiệm vụ chính	Nhiệm vụ cụ thể	
2.1	Bảo vệ an ninh khu văn phòng	1. Đóng mở cổng cơ quan 2. Đóng mở cửa thang máy, khu nhà làm việc 3. Thường trực cơ quan, thường xuyên tuần tra canh gác, kiểm tra, bảo vệ tài sản, đảm bảo an ninh trật tự an toàn trong cơ quan 4. Trông giữ xe cho cán bộ công nhân viên và khách tới công tác	1. Không để mất mát tài sản của cơ quan, cán bộ nhân viên và khách đến liên hệ công tác 2. Sắp xếp ô tô, xe máy gọn gàng, đúng nơi qui định
2.2	Thực hiện công tác phòng cháy, chữa cháy	1. Quản lý toàn bộ trang thiết bị phòng cháy chữa cháy 2. Thường xuyên kiểm tra tính sẵn sàng sử dụng của các trang thiết bị phòng cháy chữa cháy 3. Phối hợp với bộ phận quản trị để trang bị thêm trang thiết bị phòng cháy chữa cháy 4. Tham gia các lớp tập huấn về	1. Đảm bảo các thiết bị điện hoạt động tốt, an toàn 2. Không để xảy ra các sự cố ảnh hưởng đến tài sản, con người và hoạt động của Văn phòng đại diện 3. Tham gia đầy đủ các

		phòng cháy chữa cháy 5. Là đầu mối nhận các thông tin về sự cố cháy nổ tại cơ quan 6. Liên hệ ngay với những người có trách nhiệm khi xảy ra sự cố cháy nổ 7. Phối hợp với các cá nhân khác thực hiện chữa cháy khi xảy ra sự cố 8. Phối hợp với các đơn vị có liên quan để điều tra nguyên nhân cháy nổ	lớp tập huấn phòng cháy chữa cháy 4. Các sự cố được khắc phục kịp thời, an toàn 5. Cung cấp đầy đủ thông tin cho lực lượng điều tra và các đơn vị có liên quan
2.3	Đón tiếp khách đến liên hệ công tác	1. Đón tiếp hướng dẫn khách đến làm việc, liên hệ công tác 2. Kiểm tra giấy tờ, ghi sổ theo dõi khách đến làm việc, liên hệ công tác, phát thẻ khách công tác, điện báo cho cá nhân, đơn vị liên quan 3. Hướng dẫn khách để xe đúng qui định 4. Thu lại thẻ khách công tác và trả giấy tờ cho khách khi khách ra về	1. Khách được hướng dẫn đầy đủ thông tin 2. Ghi lại đầy đủ thông tin về khách liên hệ công tác 3. Sắp xếp ô tô, xe máy gọn gàng, đúng nơi qui định
2.4	Thực hiện các công việc hành chính ngoài giờ hành chính	1. Tiếp nhận công văn giấy tờ, thư, điện, điện thoại đến cơ quan để giao lại cho văn thư vào đầu giờ làm việc tiếp theo 2. Báo cáo ngay với lãnh đạo cơ quan khi nhận được thông tin, công văn giấy tờ khẩn 3. Chăm sóc cây cảnh vào ngày	1. Tiếp nhận đầy đủ công văn giấy tờ 2. Các thông tin khẩn được thông báo kịp thời, đúng đối tượng 3. Cây xanh không bị héo, chết

	thứ bảy hàng tuần	
2.5	Thực hiện các nhiệm vụ khác do lãnh đạo giao.	

Tiêu chí chung đánh giá hoàn thành công việc: An ninh khu văn phòng được bảo vệ nghiêm ngặt, an toàn, không hoặc ít xảy ra các sự cố, không có các sự cố nghiêm trọng, không có các ý kiến phản nạo về quá trình thực hiện nhiệm vụ của bản thân

3- Các mối quan hệ trong công việc

3.1- Bên trong

Được quản lý trực tiếp và kiểm duyệt kết quả bởi	Các đơn vị phối hợp chính
Trưởng phòng	Các bộ phận làm việc tại công ty

3.2- Bên ngoài

Đối tượng quan hệ	Bản chất quan hệ
Khách đến liên hệ công tác	- Đón tiếp - Làm thủ tục cần thiết

4- Phạm vi quyền hạn

TT	Quyền hạn cụ thể
4.1.	Được chủ động về phương pháp thực hiện công việc được giao
4.2	Được yêu cầu cung cấp thông tin, đánh giá mức độ xác thực của thông tin phục vụ cho nhiệm vụ được giao
4.3	Được tham gia các cuộc họp liên quan

5- Điều kiện làm việc

	Các điều kiện cụ thể	
Về trang thiết bị	Dùng riêng	Dùng chung
	Bàn làm việc	Điện thoại

	• Tủ tài liệu • Phòng họp
Về môi trường vi khí hậu	• Môi trường làm việc văn phòng chuẩn
Tính chất công việc	• Đòi hỏi tuân thủ quy định nghiêm ngặt về thời hạn
Thời gian làm việc	• Làm việc theo chế độ 3 ca • Làm việc cả ngày lễ, tết và ngày nghỉ hàng tuần

6- Các yêu cầu

Nhóm yêu cầu	Các yêu cầu cụ thể
Trình độ chuyên môn	• Tốt nghiệp PTTH
Kiến thức bổ trợ	• Nhiệm vụ, tổ chức của cơ quan Tổng công ty • Nghiệp vụ phòng chống cháy nổ
Kỹ năng	• Giao tiếp; Quản lý thông tin
Kinh nghiệm	• 1 năm kinh nghiệm trong công tác bảo vệ
Phẩm chất cá nhân	• Cẩn thận • Nhanh nhẹn • Thật thà
Các yêu cầu khác	Nam giới, có sức khỏe

Phê duyệt của lãnh đạo