

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀNG HẢI VIỆT NAM



NCS. HOÀNG THỊ THÚY PHƯƠNG

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ
CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CHO NGÀNH ĐÓNGTÀU
KHU VỰC HẢI PHÒNG**

Ngành: Tổ chức và quản lý vận tải; Mã số: 9840103

Chuyên ngành: Tổ chức và quản lý vận tải

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Nguyễn Thái Sơn

Hải Phòng - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là Hoàng Thị Thúy Phương, tác giả của Luận án tiến sĩ: “Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng”. Bằng danh dự của mình, tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi và chưa được công bố toàn bộ nội dung này bất kỳ ở đâu, không có phần nội dung nào được sao chép một cách bất hợp pháp từ công trình nghiên cứu của các tác giả khác.

Kết quả nghiên cứu, nguồn số liệu trích dẫn, tài liệu tham khảo nêu trong phần Luận án hoàn toàn chính xác và trung thực.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2020

Tác giả

Hoàng Thị Thúy Phương

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian hoàn thành Luận án, nghiên cứu sinh đã nhận được sự giúp đỡ, nhiệt tình của Viện Đào tạo Sau đại học, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến PGS.TS.Nguyễn Thái Sơn, TS.Vũ Thế Bình là hai thầy giáo hướng dẫn khoa học đã luôn tâm huyết, nhiệt tình, quan tâm để tác giả hoàn thành luận án.

Tác giả xin cảm ơn Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy, Ban lãnh đạo các công ty đóng tàu Sông Cấm, Phà Rừng, Bạch Đằng, Nam Triệu, các chuyên gia trong lĩnh vực liên quan đã đóng góp những ý kiến xác đáng, hỗ trợ nhiệt tình và cung cấp số liệu cho đề tài nghiên cứu này.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn các nhà khoa học, các thầy cô giáo, gia đình và đồng nghiệp đã luôn tạo điều kiện quan tâm giúp đỡ, động viên tôi hoàn thành Luận án.

DANH MỤC CÁC BẢNG

TÊN BẢNG	TRANG
Bảng 2.1 Lao động sản xuất	30
Bảng 2.2 Các tiêu chí đánh giá PTNL ngành đóng tàu	37
Bảng 3.1 Phân loại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng theo dạng công trình nâng hạ thủy và theo gam tàu.	53
Bảng 3.2 Định hướng chuyên môn hóa sản xuất cho từng DNĐT	60
Bảng 3.3 Kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2013 đến 2017	67
Bảng 3.4 So sánh sự biến động về kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2013 - 2017	68
Bảng 3.5 Bảng số lượng nhân lực các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	70
Bảng 3.6 Tổng hợp cơ cấu nhân lực trong một số doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	71
Bảng 3.7 Năng suất lao động bình quân của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng tính theo doanh thu từ năm 2013 đến 2017	74
Bảng 3.8 Năng suất lao động tính theo tổng doanh thu của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2013 - 2017	75
Bảng 3.9 So sánh năng suất lao động bình quân tính theo doanh thu của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2014 - 2017	76
Bảng 3.10 Năng suất lao động bình quân tính theo giá trị sản lượng của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2013 - 2017	78
Bảng 3.11 So sánh năng suất lao động bình quân tính theo giá trị sản lượng của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng năm 2013 - 2017	79

Bảng 3.12 Năng suất lao động của cán bộ công nhân viên tính theo giá trị tổng sản lượng năm 2013 - 2017	80
Bảng 3.13 Cơ cấu các phân tử mẫu điều tra	82
Bảng 3.14 Thống kê trình độ chuyên môn của lao động quản lý nghiệp vụ trong doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng năm 2017	83
Bảng 3.15 Những kiến thức cần thiết với lao động quản lý nghiệp vụ ngành đóng tàu	84
Bảng 3.16 Đánh giá sự hiểu biết về môi trường kinh doanh	85
Bảng 3.17 Mức độ kỹ năng quản trị	86
Bảng 3.18 Thống kê lao động quản lý theo độ tuổi trong doanh nghiệp đóng tàu năm 2017	87
Bảng 3.19 Bảng đánh giá về tâm lực của lao động quản lý nghiệp vụ	89
Bảng 3.20 Chương trình đào tạo lao động quản lý nghiệp vụ tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng năm 2017	91
Bảng 3.21 Các kiến thức chuyên môn cho lao động quản lý nghiệp vụ	92
Bảng 3.22 Phương pháp đào tạo tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	93
Bảng 3.23 Chương trình đào tạo để phát triển tâm lực cho lao động quản lý nghiệp vụ	94
Bảng 3.24 Thu nhập bình quân tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng giai đoạn 2013-2017	95
Bảng 3.25 Trình độ chuyên môn của đội ngũ lao động sản xuất	96
Bảng 3.26 Những kiến thức cần thiết với lao động sản xuất ở doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	97
Bảng 3.27 Những phẩm chất cần có đối với lao động sản xuất	98
Bảng 3.28 Bảng cơ cấu đội ngũ lao động sản xuất theo độ tuổi	99
Bảng 3.29 Bảng số lượng lao động sản xuất mắc bệnh nghề nghiệp	102

trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	
Bảng 3.30 Cơ cấu lao động sản xuất trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng năm 2017	104
Bảng 3.31 Chương trình đào tạo lao động trực tiếp sản xuất	106
Bảng 3.32 Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến phát triển nhân lực	116
Bảng 4.1 Sơ đồ SWOT	123
Bảng 4.2 Chỉ tiêu định lượng về chất lượng cho lao động quản lý nghiệp vụ	125
Bảng 4.3 Chỉ tiêu định lượng về chất lượng cho lao động sản xuất	125
Bảng 4.4 Bộ tiêu chuẩn các chức danh quản trị	127
Bảng 4.5 Chương trình đào tạo lao động quản lý nghiệp vụ	140
Bảng 4.6 Tỷ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp giai đoạn 2013-2019 và dự kiến cho giai đoạn từ 2020 - 2045	159

DANH MỤC CÁC HÌNH

TÊN HÌNH	TRANG
Hình 2.1. Chu kỳ ngành công nghiệp đóng tàu	26
Hình 2.2. Tháp quản trị	30
Hình 3.1. Tổng số tàu đóng mới của ngành đóng tàu Hải Phòng giai đoạn 2013-2017	62
Hình 3.2. Giá trị sản lượng ngành đóng tàu Hải Phòng giai đoạn 2013-2017	62
Hình 3.3. Tổng số lao động ngành đóng tàu Hải Phòng năm 2017	63
Hình 3.4. Biểu đồ phân loại sức khỏe theo thể lực của lao động sản xuất trong doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng	103
Hình 4.2. Các yếu tố động viên khuyến khích trong doanh nghiệp	146

DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	GIẢI THÍCH
DN	Doanh nghiệp
DNĐT	Doanh nghiệp đóng tàu
DWT	Deadweight tonnage
ĐT	Đóng tàu
ĐNQL	Đội ngũ quản lý
ĐTB	Điểm trung bình
ĐLC	Độ lệch chuẩn
LĐ QLNV	Lao động quản lý nghiệp vụ
LĐSX	Lao động sản xuất
NL	Nhân lực
IMO	International maritime organization
ILO	International labour organization
OFF-JT	Off the job training
OJT	On the job training
SBIC	Tổng công ty công nghiệp tàu thủy
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
TEU	Twenty-foot equivalent units
VINASHIN	Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hải Phòng với hơn 125km chiều dài đường bờ biển được xác định là trung tâm đóng tàu khu vực phía Bắc, chiếm hơn nửa giá trị sản lượng của toàn ngành công nghiệp đóng tàu cả nước với 20 công ty đóng tàu lớn nhỏ. Ngành công nghiệp tàu thủy Hải Phòng phải đảm đương “sứ mệnh” vai trò đầu đàn, trọng yếu nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của toàn ngành. Vì vậy, Tổng công ty công nghiệp tàu thủy rất chú trọng đầu tư cho các doanh nghiệp và các đơn vị thành viên thuộc khu vực Hải Phòng như Bạch Đằng, Sông Cấm, Phà Rừng, Nam Triệu... Đến nay, Hải Phòng đã trở thành trung tâm cơ khí đóng tàu của cả nước, nơi ra đời nhiều con tàu có trọng tải lớn, các sản phẩm thủy đặc chủng, chuyên dụng đòi hỏi kỹ thuật cao phục vụ nhu cầu vận tải biển, quốc phòng, khai thác dầu khí... của các đơn vị trong và ngoài nước, tạo nên dấu ấn lớn trong sự nghiệp phát triển của ngành đóng tàu trong nước và đóng góp quan trọng trong phát triển kinh tế xã hội của thành phố Cảng.

Tuy nhiên, do sự tăng trưởng nóng của ngành mà đóng tàu Hải Phòng phải trả cái giá khá đắt cho sự phát triển của mình, thâm hụt vốn nhà nước hơn 5000 tỷ đồng. Riêng đối với mảng nhân lực, nợ lương khoảng 93 tỉ đồng, nợ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp khoảng 80 tỉ đồng [14].

Để dẫn đến tình trạng trên, có rất nhiều nguyên nhân, có nguyên nhân khách quan bên ngoài nhưng những nguyên nhân chủ quan nội tại là chủ yếu mà một trong những nguyên nhân chủ quan mang tính quyết định là do yếu tố con người. Có thể nêu một số vấn đề lớn trong công tác NL của ngành đóng tàu nói chung và đóng tàu Hải Phòng nói riêng trong thời gian qua như sau:

Một là, lãnh đạo ngành với chức năng đại diện trực tiếp Nhà nước đã có khuyết điểm, sai phạm trong tổ chức, quản lý, điều hành.

Hai là, trình độ nhân lực nói chung còn hạn chế về năng lực, một bộ phận không nhỏ nhân lực thiếu trách nhiệm, tùy tiện, cá nhân chủ nghĩa, không trung thực, cố ý làm trái, vi phạm các quy định của pháp luật.

Ba là, một số cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan chức năng kiểm tra, giám sát ở Trung ương chưa thực hiện tốt và hiệu quả việc giám sát, kiểm tra và đánh giá đúng, kịp thời về hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện định hướng chiến lược cho ngành đóng tàu của Chính phủ.

Bốn là, còn nhiều thiếu sót, sai phạm, thiếu bài bản trong xây dựng và thực thi chiến lược nhân lực, đặc biệt là phát triển nhân lực. [14]

Sau tái cơ cấu, bước đầu các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng đã có những chuyển biến đáng kể như đã có doanh thu, đơn hàng, sản lượng... tuy nhiên vẫn còn rất nhiều thách thức, khó khăn. Theo kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2015, các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng đã bàn giao 56 tàu với giá trị đạt hơn 185 triệu USD, trong đó có 21 tàu xuất khẩu. Giá trị sản xuất ước đạt 4.312 tỉ đồng, doanh thu và thu nhập khác ước đạt 5.731 tỉ đồng, trong đó đóng tàu đạt 3.195 tỉ đồng. Tổng số lao động có việc làm là 11.800 người [8].

Tính đến thời điểm này tại Hải Phòng hiện có 20 doanh nghiệp đóng tàu tuy nhiên chỉ có 05 doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, 15 doanh nghiệp còn lại hoạt động cầm chừng chờ thời cơ mới.

Hiện nay các doanh nghiệp đóng tàu trên địa bàn đang nỗ lực vươn lên sau quá trình tái cơ cấu, thực hiện thu hẹp các hoạt động đầu tư dàn trải để tập trung chủ yếu vào hoạt động đóng tàu, sửa chữa tàu biển và phát triển công nghiệp phụ trợ. Trước tình hình đó, nhân lực ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng có rất nhiều xáo trộn. Số lượng lao động thất nghiệp lên tới hơn 8000 người [9].

Bên cạnh đó, có thể thấy phát triển nhân lực (viết tắt PTNL) đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp bởi đây là nguồn lực duy nhất có thể sử dụng khai thác tốt nhất các nguồn lực còn lại như tài lực, vật lực và thông tin. Tuy nhiên, để đánh giá chính xác sự PTNL trong các doanh nghiệp đóng tàu (viết tắt DNĐT) đòi hỏi phải thực hiện những hoạt động nghiên cứu, khảo sát từ sơ bộ đến chuyên sâu từ đó làm cơ sở cho việc đề ra các chiến lược PTNL.

Thách thức đặt ra cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng phải cơ cấu nhân lực ra sao, PTNL như thế nào đang là vấn đề hóc búa mà các doanh nghiệp đóng tàu phải giải quyết để từng bước thoát ra khỏi khó khăn và phát triển bền vững. Chính vì vậy, tôi đã chọn đề tài: ***“Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng”*** làm đề tài nghiên cứu.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án là đưa ra các giải pháp PTNL cho ngành ĐT khu vực Hải Phòng.

Để thực hiện được mục đích nêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra bao gồm:

- Hệ thống hóa và đưa ra một số vấn đề lý luận cơ bản về PTNL riêng cho ngành ĐT;
- Nghiên cứu thực trạng PTNL ngành ĐT khu vực Hải Phòng
- Đề xuất một số giải pháp PTNL cho ngành ĐT khu vực Hải Phòng

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến PTNL ngành ĐT khu vực Hải Phòng.

Phạm vi nghiên cứu của luận án:

- *Về hệ thống:* Khu vực Hải Phòng hiện có 20 doanh nghiệp đóng tàu lớn nhỏ nên để nghiên cứu sâu nhằm tập trung làm rõ các vấn đề cần giải quyết, tác giả đã chọn một số các doanh nghiệp đóng tàu thuộc Tổng công ty công nghiệp tàu thủy (SBIC) có số lượng nhân lực và có tổng giá trị sản lượng lớn trong khu vực Hải Phòng đó là Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cấm, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên đóng tàu Bạch Đằng, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên đóng tàu Phà Rừng, Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên đóng tàu Nam Triệu.

- *Về thời gian:* các vấn đề được nghiên cứu trong luận án tập trung từ 2013 đến 2017. Đây là khoảng thời gian sau khi chính phủ ra quyết định tái cơ cấu và tái cấu trúc lại ngành đóng tàu được hơn một năm. Khi đó cơ cấu nhân lực trong ngành đóng tàu đã được cắt giảm đáng kể, không còn số liệu phát triển bong bóng như ở những năm 2007 đến 2009. Năm 2013 là thời điểm Chính phủ

quyết định kết thúc đợt tái cấu trúc ngành đóng tàu tuy nhiên vẫn tiếp tục tái cơ cấu ngành. Chính vì vậy, thời gian nghiên cứu này hoàn toàn phản ánh được thực trạng NL sau tái cấu trúc và tái cơ cấu ngành đóng tàu.

- *Về nội dung nghiên cứu:* tác giả thực hiện nghiên cứu thực trạng phát triển nhân lực về mặt số lượng và chất lượng cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng để từ đó đề ra các giải pháp PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Hướng tiếp cận

Về lí luận: Luận án tiếp cận trên góc độ quản trị kinh doanh từ phía các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng. Do vậy khung lí luận về PTNL cho ngành đóng tàu được xây dựng trên nền tảng nghiên cứu khung lí luận chung về PTNL áp dụng cho các doanh nghiệp với đặc thù của doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng.

Về thực tiễn: Tác giả thực hiện khảo sát thực tiễn trực tiếp tại các doanh nghiệp đóng tàu thuộc khu vực Hải Phòng (các doanh nghiệp thuộc SBIC, các doanh nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng, các công ty liên doanh và một vài doanh nghiệp tư nhân); chọn một số doanh nghiệp điển hình để tiếp cận; thực hiện phỏng vấn qua bảng hỏi một số các nhà quản trị cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở, các chuyên gia và các chuyên viên tại các doanh nghiệp cũng như phỏng vấn đội ngũ lao động làm việc tại các doanh nghiệp để có được cái nhìn tổng thể về PTNL và thực trạng PTNL tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng.

Thực trạng PTNL tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng được kiểm chứng dựa trên nền tảng khung lí luận về PTNL tại các doanh nghiệp nói chung để tìm ra những mặt được và chưa được từ đó đề xuất các giải pháp PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

4.2 Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp phân tích định tính kết hợp với phương pháp phân tích định lượng để nhìn nhận, phân tích, đánh giá thực trạng PTNL

trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ đó đề xuất các giải pháp PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng. Trên cơ sở phương pháp luận nêu trên, luận án sử dụng các phương pháp cụ thể như sau:

Phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp : được sử dụng trong việc thu thập các dữ liệu thứ cấp từ các sách, báo, báo cáo, số liệu thống kê được xuất bản, các kết quả nghiên cứu đã được công bố trong và ngoài nước.

Phương pháp điều tra xã hội học: Thông qua việc sử dụng phiếu điều tra được xây dựng trên nền tảng lý luận về PTNL trong các doanh nghiệp đóng tàu, tác giả tiến hành điều tra thực trạng PTNL tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng thời gian vào quý II năm 2015.

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: Để có cái nhìn rõ hơn về PTNL trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng, tác giả đã tiến hành phỏng vấn, trao đổi ý kiến trực tiếp hoặc qua điện thoại với các chuyên gia trong lĩnh vực nhân lực: trưởng, phó phòng ban quản lý ở các doanh nghiệp; trưởng, phó phòng; cán bộ phụ trách nhân sự của các doanh nghiệp. Phương pháp này cung cấp các dữ liệu định tính.

Đối với dữ liệu sơ cấp, tác giả đã tiến hành điều tra nghiên cứu trên một tập mẫu rộng các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng. Điều tra, khảo sát được tiến hành trên cơ sở phỏng vấn trực tiếp chuyên gia, các nhà quản lý, các cán bộ và nhân viên phụ trách nhân sự tại các doanh nghiệp, một số đại diện người lao động. Thời gian tiến hành khảo sát từ tháng 04 năm 2015 tới tháng 06 năm 2015. Số phiếu phát ra 550 phiếu và thu về 468 phiếu hợp lệ trên tổng số lao động trong 4 doanh nghiệp đóng tàu điển hình khu vực Hải Phòng đến hết quý II năm 2015 là 4603 người. Cụ thể:

Đối với đội ngũ lao động quản lý, nghiệp vụ: số lượng phiếu phát ra là 250 phiếu thu về 220 phiếu:

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ quản trị cấp cao phải dựa trên đánh giá chủ yếu của các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban) và Hội đồng quản trị. Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 42 (84%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp trung phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp cao và các nhân viên cấp dưới. Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 43 (86%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp cơ sở phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban và quản đốc các phân xưởng và đội ngũ công nhân). Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 49 (98%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của lao động chuyên môn nghiệp vụ phải dựa trên đánh giá chủ yếu của các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban). Tổng số phiếu phát ra 100, thu về 86 (86%).

Như vậy tổng số phiếu thu về: 220 phiếu (88%).

Đối với lao động sản xuất số lượng phiếu phát ra 300 phiếu thu về 248 phiếu:

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của công nhân kỹ thuật (lao động trực tiếp sản xuất) phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ các nhà quản trị cấp trung (quản đốc phân xưởng) và đội ngũ các nhà quản trị cấp cơ sở (tổ trưởng, nhóm trưởng). Tổng số phiếu phát ra 200, thu về 176 (88%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của lao động phục vụ phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp trung (quản đốc phân xưởng) và đội ngũ quản trị cấp cơ sở (tổ trưởng, nhóm trưởng). Tổng số phiếu phát ra 100, thu về 72 (72%).

Xử lý dữ liệu thứ cấp bằng phần mềm Excel, dữ liệu sơ cấp bằng phần mềm SPSS 20.0.

4.3 Thiết kế phiếu điều tra

Phiếu điều tra là công cụ chính được sử dụng trong luận án để thu thập các thông tin sơ cấp trong điều tra khảo sát. Trong phiếu điều tra, tác giả đã sử dụng cả hai hình thức là câu hỏi đóng và câu hỏi mở, các câu hỏi định tính và các câu hỏi định lượng, trong đó chủ yếu là các câu hỏi đóng. Cụ thể:

Câu hỏi đóng: là câu hỏi đã bao gồm các phương án trả lời và người trả lời chỉ chọn một trong số các câu trả lời có sẵn. Ví dụ: lựa chọn giữa các đáp án:

1- Hoàn toàn phù hợp, 2- Rất phù hợp, 3- Phù hợp, 4- Ít phù hợp, 5- Không phù hợp, hoặc 1- Rất quan trọng, 2- Quan trọng, 3- Không quan trọng, hoặc 1- Thường xuyên áp dụng, 2- thỉnh thoảng áp dụng, 3- Chưa bao giờ áp dụng).

Câu hỏi mở: với loại câu hỏi này thì người trả lời có thể tự trả lời theo suy nghĩ và đánh giá của mình với các ý kiến và đề xuất.

Nguyên tắc xây dựng phiếu điều tra: phiếu điều tra được xây dựng trên nền tảng cơ sở lý luận về PTNL trong các DNĐT khu vực Hải Phòng đưa ra ở chương 2. Phiếu điều tra được thiết kế riêng cho lao động quản lý nghiệp vụ và lao động sản xuất. Những thông tin chung về DN như tên DN, địa chỉ, tên và chức vụ của người trả lời được đặt ở phần đầu của phiếu điều tra. Kết quả trả lời của các câu hỏi này cho biết DN hiểu thế nào là PTNL và đang thực hiện PTNL như thế nào về số lượng, chất lượng...

Quá trình thực hiện điều tra: thông qua phòng nhân sự của các DNĐT được lựa chọn, phiếu điều tra được gửi đi tới từng cá nhân. Kết quả thu về là 468 phiếu điều tra (phiếu điều tra sử dụng trong điều tra khảo sát được trình bày tại phụ lục 01,02).

5. Ý nghĩa khoa học và thực tế của luận án

Ý nghĩa khoa học: luận án hoàn thiện hệ thống lý luận PTNL ngành đóng tàu trên cơ sở khoa học. Thông qua số liệu khảo sát, thu thập luận án đánh giá một cách khoa học thực trạng công tác PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng từ đó đưa ra các giải pháp PTNL.

Ý nghĩa thực tiễn: các giải pháp được đề xuất trên cơ sở nghiên cứu thực trạng công tác PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng và có thể áp dụng cho ngành đóng tàu ở các khu vực khác có mô hình tương tự.

6. Đóng góp khoa học mới của luận án

Về lý luận

Luận án đã phân tích và luận giải các khái niệm liên quan đến PTNL của các tác giả nổi tiếng để định hình nên khung lý luận về PTNL từ đó tác giả đưa ra khái niệm mới về nhân lực trong ngành đóng tàu và PTNL trong các doanh nghiệp đóng tàu.

Luận án đã xác lập mô hình, nội dung PTNL riêng cho ngành đóng tàu; xây dựng các tiêu chí PTNL cho ngành đóng tàu trên địa bàn một địa phương cấp tỉnh.

Về thực tiễn

1/ Từ kinh nghiệm PTNL của một số quốc gia có ngành công nghiệp đóng tàu phát triển và một vài doanh nghiệp đóng tàu trong và ngoài nước, luận án đã rút ra được những bài học có thể vận dụng để PTNL cho các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng.

2/ Bằng nguồn số liệu phong phú, sử dụng các phương pháp thu thập và xử lý số liệu thứ cấp và sơ cấp hiện đại, luận án làm rõ thực trạng PTNL tại một số đơn vị điển hình của ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng từ đó rút ra được những thành công, điểm mạnh, những thách thức, điểm yếu làm cơ sở cho việc đề ra các giải pháp PTNL.

3/ Điểm mới của luận án là đã tập trung đánh giá các nhân tố tác động đến PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng trong đó có yêu cầu đổi mới và tác động của hội nhập kinh tế Quốc tế.

4/ Trên cơ sở những nghiên cứu của luận án, trong phần giải pháp, luận án mạnh dạn nêu một số kiến nghị cần thiết cho các cơ quan Nhà nước, các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng nhằm PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

7. Kết cấu luận án

Kết cấu luận án bao gồm phần mở đầu, nội dung, kết luận, kiến nghị, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục. Phần nội dung chia làm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài.

Chương 2. Cơ sở lý luận về phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu.

Chương 3. Thực trạng phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

Chương 4. Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng đến 2030, tầm nhìn 2045.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

1.1 Tình hình nghiên cứu trong nước.

1.1.1 Các bài báo khoa học công bố tại Hội thảo khoa học, Tạp chí

- Bài báo “Phát triển nguồn nhân lực cao ở Hải Phòng”, năm 2016 của tác giả Phạm Đức Duy đăng trên diễn đàn khoa học - công nghệ Hải Phòng đã chỉ ra một số kết quả quan trọng đã đạt được và những thách thức, tồn tại trong việc đào tạo nhân lực chất lượng cao cũng như cơ hội phát triển nguồn nhân lực cao ở Hải Phòng. Bài báo khẳng định rằng PTNL chất lượng cao là một trong ba khâu đột phá chiến lược. Theo đó, đào tạo nhân lực, thu hút nhân tài tiếp tục là giải pháp quan trọng góp phần xây dựng Hải Phòng thành thành phố cảng xanh, văn minh, hiện đại theo tinh thần kết luận 72 của Bộ Chính trị.

- Bài báo “Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình hội nhập WTO”, năm 2007 của tác giả Nguyễn Tiệp đăng trên tạp chí Kinh tế phát triển đã nêu ra một số giải pháp như Nhà nước cần có chương trình đào tạo nhân lực chuyên môn - kỹ thuật cho các ngành nghề chịu sự tác động lớn, rõ ràng của việc gia nhập WTO; mở rộng, nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực đối với các ngành nghề phát triển mạnh sau khi gia nhập WTO; tích cực đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ doanh nhân ngang tầm quốc tế, đảm bảo đội ngũ này có tính chuyên nghiệp trong kinh doanh, tính năng động hiệu quả trên thương trường, hiểu biết xây dựng thương hiệu và uy tín doanh nghiệp, hiểu biết sâu sắc luật và thông lệ kinh doanh quốc tế; tăng nhanh đào tạo nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho các mục tiêu xuất khẩu lao động; hoàn thiện thể chế và nâng cao năng lực hoạt động của các cơ quan quản lý Nhà nước; tiếp tục hoàn thiện thể chế, tiêu chuẩn lao động phù hợp với thông lệ chung của WTO. Đối với doanh nghiệp giải pháp chính để chủ động nâng cao khả năng cạnh tranh, thích ứng nhanh với việc thực hiện các Hiệp định đa phương của WTO là tăng cường đầu tư cho PTNL, phải thực sự coi đầu tư cho đào tạo nhân lực kỹ thuật, tay nghề cao, nâng cao trình độ ngoại ngữ và kiến thức pháp luật quốc tế là đầu tư chiến lược, đầu tư cho nguồn lực quan trọng nhất. Do đó, phải mở rộng quỹ đào tạo để

thực hiện thường xuyên đào tạo nâng cao, đào tạo lại chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ thuật suốt đời cho người lao động, đào tạo nhân lực gắn với khuyến khích đầu tư sản xuất sản phẩm mới theo tiêu chuẩn ISO 9000, ISO 140000, SA 8000... hình thành đội ngũ nhân lực theo tiêu chuẩn lao động của các nước thành viên WTO.

- Bài báo "*Quảng Ngãi phát triển nguồn nhân lực phục vụ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa*" của tác giả Phạm Đình Khối, năm 2009 đã khẳng định cơ cấu nguồn nhân lực hiện nay đang chuyển dịch từ nông nghiệp sang công nghiệp, dịch vụ do đó phải đẩy mạnh việc PTNL theo hướng tiếp tục nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo và phát huy tính năng động của doanh nghiệp; tổ chức tốt công tác đánh giá, quy hoạch nhân lực; nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường học; đẩy nhanh tốc độ phát triển của thị trường lao động và đảm bảo nguồn tài chính cho PTNL.

- Bài báo "*Phát triển nguồn nhân lực dựa trên các chiến lược kinh tế*" của các tác giả Phùng Lê Dung và Đỗ Hoàng Điệp, năm 2009 trên tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông cho thấy những hệ lụy của thiếu hụt NL có chất lượng và chúng ta đang phát triển NL như thế nào, gắn kết chiến lược PTNL với kinh tế ra sao để từng bước giải quyết tận gốc tình trạng thiếu NL đồng thời biến gánh nặng dân số hiện nay thành lợi thế cạnh tranh toàn cầu của Việt Nam trong thế kỷ 21;

- Bài báo “Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy”, năm 2010 của tác giả Nguyễn Văn Long đăng trên tạp chí Khoa học công nghệ, đại học Đà Nẵng khẳng định rằng có thể thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất, tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, sự thăng tiến hợp lý, thay đổi vị trí làm việc để người lao động nỗ lực, hợp tác, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Bài báo “Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa-hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”, năm 2015 của tác giả Đặng Xuân Hoan đăng trên tạp chí Tài chính đã nghiên cứu thực trạng dân số, số lượng người ở độ tuổi lao động, hoạt động đào tạo, sử dụng nhân lực và năng suất lao động của Việt Nam hiện nay từ đó rút ra được những hạn chế còn tồn tại và đề ra các giải pháp PTNL giai đoạn 2015-2020. Cụ thể là đổi mới mạnh mẽ quản lý Nhà nước về

PTNL, đảm bảo nguồn lực tài chính cho PTNL, đổi mới giáo dục đào tạo, chủ động hội nhập quốc tế để PTNL Việt Nam.

- Bài báo “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2010-2020 của Tô Ngọc Hưng và Nguyễn Đức Trung, tạp chí Học viện Ngân hàng, năm 2010. Bài viết tiếp cận toàn diện vấn đề phát triển nguồn nhân lực từ góc nhìn chiến lược chung cho cả hệ thống ngân hàng Việt Nam. Bài viết đã có những đánh giá sâu sắc về thực trạng nguồn nhân lực trong các ngân hàng Việt Nam hiện nay và đề ra một số giải pháp PTNL chất lượng cao cho riêng ngành ngân hàng.

1.1.2 Các giáo trình, sách về phát triển nhân lực đã phát hành

- Quyển sách “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” năm 2006 của tác giả Bùi Văn Nhơn, nhà xuất bản Tư pháp phát hành đề cập đến các vấn đề như cơ sở tự nhiên hình thành nguồn nhân lực xã hội, đặc điểm của nhân lực Việt Nam, phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực xã hội, tổ chức tiền lương và bảo hiểm xã hội trong nền kinh tế Quốc dân. Theo giáo sư Bùi Văn Nhơn phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội cho từng giai đoạn phát triển. Trong đó chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện thông qua trí lực (trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động), thể lực (sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần của người lao động), phẩm chất tâm lý xã hội (kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao...).

- Quyển sách “Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay”, năm 2005 của hai tác giả Trần Thị Nhung và Nguyễn Duy Dũng do nhà xuất bản Khoa học Xã hội phát hành đề cập đến các vấn đề về thực trạng nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản, đào tạo nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản và những biến đổi trong hệ thống quản lý lao động tại các công ty

Nhật Bản gần đây từ đó đề xuất một số định hướng phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam.

1.1.3 Các luận án tiến sĩ

Qua tìm hiểu thì tính đến thời điểm này chỉ có một luận án tiến sĩ nghiên cứu nguồn nhân lực quản trị cấp cao cho Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam và những luận án tiến sĩ nghiên cứu về phát triển nhân lực cho các ngành nghề khác đã được công bố như sau:

- Luận án “Đổi mới quản lý Nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực của ngành than Việt Nam” của nghiên cứu sinh Phương Hữu Tùng, năm 2017. Đề tài đề xuất một số giải pháp để các cơ quan quản lý Nhà nước, các đơn vị đầu mối ngành than đổi mới, hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý Nhà nước về PTNL hướng tới sự phát triển bền vững của ngành than Việt Nam trong tương lai.

- Luận án “ Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025”, năm 2017, của tiến sỹ Nguyễn Phan Thu Hằng đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đóng góp một nghiên cứu thực nghiệm chứng minh vai trò của phát triển nguồn nhân lực đối với hiệu năng tổ chức, bổ sung các thang đo các tiêu chí cấu thành chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao, nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam từ đó đề xuất các giải pháp làm cơ sở cho việc hoạch định, nâng cao chất lượng phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn này đến năm 2025.

- Luận án “Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam”, năm 2015, của tác giả Đoàn Anh Tuấn đã có đóng góp mới về lý luận là xây dựng được khung lý thuyết đánh giá chất lượng nhân lực với các nhóm chỉ tiêu cơ bản trí lực, tâm lực và thể lực; về mặt thực tiễn luận án đã phân tích và đánh giá được thực trạng chất lượng nhân lực ở Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.

- Luận án “Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam” năm 2014 của tiến sỹ Chu Đình Động đã

phân tích thực trạng cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin và đưa ra những nhóm giải pháp thúc đẩy tái cấu trúc có hiệu quả chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030. Luận án này chỉ giới hạn nghiên cứu cho đội ngũ nhân lực cấp cao tại Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam trước đây. Hiện nay, Tập đoàn này đã chuyển đổi thành Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy với quy mô và số lượng nhân lực giảm đi rất nhiều. Phương pháp nghiên cứu của luận án là phương pháp định tính kết hợp với định lượng, sử dụng bảng hỏi với thang đo Likert để đánh giá mức độ đáp ứng của đội ngũ nhân lực quản trị cấp cao với thực trạng đòi hỏi của ngành đóng tàu.

- Luận án "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ở thành phố Hồ Chí Minh*", năm 2015 đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao dựa trên nhu cầu lao động tại thành phố Hồ Chí Minh cụ thể là trong lĩnh vực sản xuất (lao động kỹ thuật) đã góp phần xác định và chứng minh các nguyên nhân ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển nhân lực chất lượng cao trong hội nhập kinh tế quốc tế ở thành phố Hồ Chí Minh, từ đó giúp cho các nhà hoạch định chính sách có cái nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về cách thức tiếp cận đối với bộ phận NL này.

- Luận án "*Phát triển nguồn NL quản trị của các DN 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 nguồn NL và phát triển nguồn NL; đồng thời, bằng các số liệu thực tiễn, luận án phân tích và làm sáng tỏ thực trạng phát triển nguồn NL 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 nguồn NL quản trị trong các DN vừa và nhỏ của tỉnh Thái Nguyên.

- Luận án "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*", năm 2010 của tác giả Lê Thị Hồng Điệp, đề tài này nghiên cứu một số vấn đề lý luận và thực tiễn về PTNL chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam. Những phương hướng, giải pháp chủ yếu

phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam.

- Luận án "*Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*" của nghiên cứu sinh Đinh Văn Toàn, năm 2011 đã áp dụng hàm sản xuất Cobb- Douglas phân tích tác động và đóng góp của nguồn nhân lực tới kết quả sản xuất kinh doanh điện ở Việt Nam, các tham số được ước lượng bằng phương pháp hạch toán với các số liệu sản xuất kinh doanh điện và chi phí lao động giai đoạn 2001-2009 của Tổng công ty Điện lực Việt Nam. Luận án đã đưa ra được các đánh giá như đóng góp của nguồn nhân lực vào tốc độ tăng trưởng sản xuất kinh doanh điện thấp so với vốn, năng suất lao động thấp so với các tổ chức cung cấp điện tương tự trong khu vực, chỉ tập trung phát triển theo chiều rộng mà không tập trung phát triển theo chiều sâu, chưa khai thác hiệu quả nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, tác giả đưa ra dự báo cơ cấu nhân lực hợp lý đến năm 2015 và đề xuất phương hướng và giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đó là: thứ nhất chú trọng trình tự, phương pháp hoạch định trong đó quan tâm tới yêu cầu về năng lực và phân tích nhu cầu đào tạo theo từng vị trí; thứ hai đổi mới phương pháp, hoàn thiện cơ chế chính sách nâng cao năng lực quản lý và thực hiện việc phát triển nguồn nhân lực; thứ ba tổ chức lại theo hướng thu gọn đầu mối để tập trung nâng cao năng lực, đổi mới phương pháp và nội dung thực hiện đào tạo, bồi dưỡng các cơ sở đào tạo thuộc tập đoàn đồng thời đẩy mạnh hợp tác trong nước và quốc tế trong vấn đề đào tạo.

- Luận án "*Các giải pháp phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam*" của tiến sĩ Mai Khắc Thành, năm 2012 đã đưa ra cơ sở lý luận về phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam. Đánh giá thực trạng phát triển đội ngũ quản lý trên bờ và dưới tàu từ đó đề xuất một số giải pháp phát triển đội ngũ này. Trong quá trình nghiên cứu luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học phổ biến trong kinh tế là các phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử đồng thời kết hợp với các phương pháp khác như phương pháp so sánh, phương pháp phân tích và tổng

hợp. Ngoài ra do tính chất đặc thù của ngành vận tải biển luận án sử dụng phương pháp điều tra chọn mẫu, phương pháp Delphi để phục vụ công tác nghiên cứu.

- Luận văn "*Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cán bộ quản lý tại Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam-Vinashin*" của tác giả Nguyễn Thị Diệu Quyên, năm 2010. Trong luận văn này tác giả có đề cập đến hoạt động đào tạo và PTNL cho tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Tuy nhiên, mới chỉ đề cập đến đội ngũ cán bộ quản lý nên chưa có giải pháp tổng quan cho toàn bộ nhân lực ngành đóng tàu nói chung và đóng tàu khu vực Hải Phòng nói riêng, đồng thời, cũng giống như luận án của tiến sỹ Chu Đình Động, luận văn này thực hiện nghiên cứu tại Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Hiện nay Tập đoàn này đã chuyển đổi thành Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy với cơ cấu, cấu trúc và quy mô nhỏ hơn, số lượng nhân lực ít hơn.

1.1.4 Các đề tài khoa học cấp Bộ, các đề án của Chính phủ

Ngành Giao thông vận tải cũng có đề tài “Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực giao thông vận tải”. Trong đó nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực ngành giao thông vận tải, đề tài này tập trung chủ yếu vào việc phân tích và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của nguồn nhân lực trước thềm hội nhập kinh tế khu vực và thế giới theo 3 khối: khối quản lý nhà nước, khối sự nghiệp và doanh nghiệp trực thuộc Bộ Giao thông vận tải. Từ đó đưa ra các giải pháp nhằm biến đổi về số lượng và chất lượng của người lao động và xây dựng tiêu chuẩn nhân lực cho ngành.

- Đề tài khoa học “Hoàn thiện mô hình đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp theo địa chỉ trên địa bàn Hà Nội” năm 2006 của chủ nhiệm đề tài Lê Trung Thành đã xây dựng được luận cứ khoa học về đào tạo cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng; từ đó đề xuất các giải pháp cho đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Trong đề tài tác giả đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu của khoa học kinh tế và quản trị kinh doanh, trong đó chủ yếu là phương pháp tổng hợp,

phương pháp điều tra phỏng vấn, phương pháp phân tích thống kê và nghiên cứu điển hình.

Những công trình nêu trên, đề cập rất đa dạng yếu tố con người, PTNL nói chung trên góc độ vĩ mô và trung mô ở đa dạng các ngành nghề, tuy nhiên chưa có một công trình nào nghiên cứu vấn đề PTNL riêng cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

1.2 Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Trên góc độ từ các doanh nghiệp đa quốc gia, cuốn sách “*International Human Resource Management*” (*Quản trị nguồn nhân lực quốc tế*) của Ruysseveldt và Harzing (2004) đã đưa ra cách thức quản trị nguồn nhân lực trong một môi trường đa văn hóa, nơi có những khác biệt lớn về văn hóa giữa các quốc gia đó là sự khác biệt trong quản trị nhân lực tại Đông Á, châu Âu và các nước đang phát triển, từ đó đưa ra những lời khuyên cho nhà quản trị nhân lực trong việc quản lý một đội ngũ nhân viên quốc tế.

Tìm hiểu về nguồn nhân lực châu Á - Thái Bình Dương, cuốn sách “*Managing Human Resources in Asia-Pacific*” (*Quản trị nguồn nhân lực ở Châu Á-Thái Bình dương*) của Budhwar (2004) đã phân tích cụ thể sự khác biệt trong PTNL tại từng quốc gia châu Á điển hình như Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore... và đặc biệt là nói về quản trị nguồn NL tại Việt Nam. Tuy nhiên, cuốn sách này cũng không đề cập đến PTNL cho ngành đóng tàu.

Về quản trị nguồn nhân lực, cuốn “*Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*” (*Quản trị nguồn nhân lực: Viễn cảnh quốc tế trong lĩnh vực khách sạn và du lịch*) của D’Annunzio-Green (2000) đã tìm hiểu khá sâu về những yếu tố đảm bảo hiệu quả trong việc quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, cuốn sách này cũng mới chỉ đi sâu nghiên cứu vấn đề quản trị nhân lực mà chưa chú trọng vấn đề PTNL và cũng mới chỉ tập trung vào hoạt động quản trị nguồn NL trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn.

Cuốn sách “*Human Resources Jump-Start*” (*Khởi động nguồn NL*) của Bogardus (2004) đã đưa ra kế hoạch và những bước đi cụ thể cho các DN và tổ chức trong việc quản trị hiệu quả NL, nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố

pháp luật đối với hoạt động quản trị NL và vạch ra kế hoạch cho các doanh nghiệp từ khâu tuyển dụng, đào tạo và duy trì nhân sự. Tác giả kế thừa được một số biện pháp PTNL trong cuốn sách. Tuy nhiên, cuốn sách không đề cập đến PTNL cho ngành đóng tàu.

Cuốn sách “Human Resource Management: Essential Perspectives” (Quản trị nguồn nhân lực: những bức tranh cơ bản) của Robert và John (2009). Theo tác giả, để thành công trong quản trị NL cần đảm bảo từ khâu xác định nhu cầu PTNL, hoạch định NL, tuyển dụng NL, đào tạo, hệ thống lương thưởng trong doanh nghiệp cho phù hợp.

Tìm hiểu cụ thể về quản trị NL trong các DN vừa và nhỏ (SMEs) và phân tích những ví dụ cụ thể về thành công của các công ty trên thực tế cuốn “Human resource Management: A critical introduction” (Quản trị nguồn nhân lực: Một dẫn luận phê phán) của David G. Collings (2009) một mặt đưa ra cái nhìn bao quát về quản trị NL nói chung, mặt khác đi sâu vào những hiện tượng, quan điểm đáng tranh luận về quản trị NL trong giai đoạn hiện nay, như xu hướng thuê ngoài quốc tế, hay phân tích về quản trị NL theo góc nhìn đạo đức (ethical perspective).

Bên cạnh đó, cuốn sách “Key Concepts in Human Resource Management” (Những khái niệm cơ bản về quản trị nguồn nhân lực) của Martin (2010) đưa ra những khái niệm cơ bản và cốt lõi về quản trị nguồn nhân lực, góp phần vào việc hình thành những nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực và cách thức áp dụng lý thuyết vào thực tiễn quản trị nhân lực tại các tổ chức và doanh nghiệp.

Từ một góc nhìn khá mới, Ehnert (2009) trong cuốn sách “Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a Paradox Perspective” (Quản trị nguồn nhân lực bền vững: Phân tích khái niệm và giải thích theo góc nhìn chính thống) đã đề cập tới mối quan hệ giữa quản trị NL và sự phát triển bền vững, cũng như nhìn nhận quản trị NL theo cái nhìn mang tính chiến lược. Cuốn sách đã phân tích cụ thể tầm quan trọng của sự phát

triển bền vững trong hoạt động quản trị NL, những vấn đề mà các nhà quản trị có khả năng gặp phải và đề xuất hướng giải quyết.

Cũng giống như cuốn sách trên, cuốn sách “Human resource Management” (Quản trị nguồn nhân lực) của Price (2011) đã đề cập tới tình hình cạnh tranh toàn cầu khốc liệt, sự phát triển nhanh chóng của các công ty đa quốc gia cũng như xu hướng thuê lao động và chuyên gia quốc tế (international outsourcing). Trên cơ sở đó Price đưa ra những yếu tố cần thiết đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực cũng như đảm bảo hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong xu thế toàn cầu hóa.

Bài viết “Human resource development in the Irish hotel industry: the case of the small firm” (Phát triển NL trong ngành công nghiệp khách sạn Ai-len: trong doanh nghiệp có quy mô nhỏ) của Nolan (2002) nghiên cứu về PTNL trong ngành công nghiệp khách sạn của Ai-len, tập trung chủ yếu vào các khách sạn có quy mô nhỏ. Nghiên cứu cho thấy các khách sạn vẫn phần lớn chỉ đầu tư và các hoạt động đào tạo mang tính chất ngắn hạn, nhằm phục vụ các mục đích cấp thiết trước mắt mà chưa có tầm nhìn dài hạn trong PTNL của doanh nghiệp.

Với hướng tiếp cận cụ thể, đi sâu vào cách thức thiết kế hệ thống nhân lực hiệu quả, bài viết “Designing strategic human resources Systems” (Thiết kế hệ thống nhân lực chiến lược) của Miles và Charles (1984) đã phân tích cụ thể về các chức năng của quản trị NL, bao gồm tuyển dụng, tuyển mộ, đào tạo và phát triển, thù lao và lương thưởng dựa trên những nghiên cứu thực tế về ba công ty trong lĩnh vực điện tử. Mặc dù bài viết phân tích khá cụ thể về các chức năng liên quan đến đào tạo và PTNL trong lĩnh vực điện tử, tuy nhiên, không đề cập gì cụ thể cho PTNL ngành đóng tàu.

Cuốn sách “Human resource development” (Phát triển nguồn nhân lực) của Koike (1997) là một trong những cuốn sách quan trọng đặt nền tảng và hệ thống cho quá trình PTNL, với ví dụ thực tiễn từng ngành công nghiệp Nhật Bản, trong đó đặt trọng tâm đề cập tới đào tạo trong công việc (on-the-job training/OJT). Kinh nghiệm từ ngành công nghiệp Nhật Bản sẽ cung cấp nhiều bài học thực tiễn áp dụng cho ngành công nghiệp Việt Nam nói chung. Tuy

nhien, cuốn sách không đưa ra phương pháp áp dụng cụ thể đối với các doanh nghiệp thuộc ngành đóng tàu.

Bài viết “Human resource development in small organizations” (PTNL trong các tổ chức quy mô nhỏ) của Stewart (2000) tập trung nghiên cứu PTNL tổ chức có quy mô nhỏ của nước Anh. Công trình phân tích các đặc trưng và 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 PTNL của các DN, dựa trên ba mô hình thực tế của các DN trên. Công trình này đã tập trung phân tích khía cạnh phát triển NL thay vì đi sâu vào khía cạnh quản trị NL như các công trình kể trên.

Swanson (2001), trong cuốn “Foundations of human resource development” (Nền tảng của phát triển nhân lực) đã đưa ra tổng quan về quá trình PTNL đứng trên góc độ lý thuyết và khoa học, những chỉ dẫn cụ thể theo từng bước cho các DN đối với quá trình PTNL. Tuy nhiên, cuốn sách 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 PTNL để các nhà quản lý có thể áp dụng trong thực tiễn.

Cuốn “Human Resource Development” (Phát triển nguồn nhân lực) của Joy-Matthews (2004) cũng đề cập tới các yếu tố tác động tới PTNL trong các DN, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hoá và hình thành nhiều doanh nghiệp đa quốc gia. Cuốn sách cũng đưa ra những biện pháp cụ thể đã được áp dụng tại các nền kinh tế phát triển trên thế giới như Anh, Mỹ.

Gilley và Eggland (2002) với cuốn “Principles of human resource development” (Các nguyên lý phát triển nhân lực), đúng như tên gọi của cuốn sách, hai tác giả này đã hệ thống những khái niệm và nguyên lý cơ bản nhất về PTNL, vai trò của PTNL đối với sự phát triển chung của doanh nghiệp và vai trò của nhà quản lý đối với PTNL. Bên cạnh đó, cuốn sách cũng đưa ra lời khuyên về những kỹ năng cần thiết đối với các nhà quản trị NL.

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

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, trong đó nêu rõ vai trò 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 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 nhân lực.

Đặc điểm chung của các nghiên cứu trên là đã đề cập tới những yếu tố cần thiết để đào tạo và PTNL nói chung, nhưng chưa có đề tài nào đi sâu vào phát triển nhân lực cho các doanh nghiệp đóng tàu.

1.3. Khoảng trống nghiên cứu

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

Các nghiên cứu đưa ra ở phần 1.1 và 1.2 đã đề cập một cách khá toàn diện đến những vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về nhân lực, nguồn nhân lực, quản trị nhân lực, đào tạo và PTNL. Một số còn đề cập đến nhân lực chất lượng cao.

Với những công trình nghiên cứu của nước ngoài hầu hết tác giả đều bàn về những vấn đề lý luận và thực tiễn về nhân lực, quản trị nhân lực, đào tạo NL và phát triển nhân lực. Một số còn đề cập tới vấn đề quản trị rủi ro đối với nhân lực và việc thiết lập mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên trong doanh nghiệp, đưa ra ví dụ thực tế tại một số doanh nghiệp lớn. Một số nghiên cứu của các tác giả nước ngoài khác đưa ra cái nhìn bao quát về quản trị nhân lực nói chung, mặt khác đi sâu vào những hiện tượng, quan điểm đang gây tranh cãi về quản trị nhân lực trong giai đoạn hội nhập, như phân tích quản trị nhân lực theo góc nhìn đạo đức (ethical perspective), xu hướng outsourcing (thuê ngoài), phân tích những ví dụ cụ thể về thành công của các công ty trên thực tế. Một vài tác giả lại có những nhìn nhận và phân tích cụ thể về quản trị nguồn nhân lực 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 số tác giả có những phân tích về phát triển 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 nhân lực của các quốc gia Châu Á. Một vài nghiên cứu lại chỉ có ý nghĩa cung cấp kiến thức chung nhất cho các nhà quản trị nhân lực mà chưa đưa ra những ví dụ cụ thể về cách thức phát triển nhân lực để các nhà quản lý có thể áp dụng trong thực tiễn. Một vài nghiên cứu đã có phân tích khá chi tiết từ khâu tuyển dụng nhân lực, phát triển nhân lực, đến các chính sách duy trì và phát triển nhân lực. Tuy nhiên, những cuốn sách này cũng không đề cập đến phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu.

Những nghiên cứu của các tác giả ngoài nước chủ yếu đi sâu vào những vấn đề lý luận về quản trị nhân lực nói chung; một vài công trình bàn đến những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và phát triển nhân lực; đưa ra những biện pháp cụ thể về phát triển nhân lực. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu cụ thể về phát triển nhân lực cho các doanh nghiệp đóng tàu.

Với những sách, công trình, đề tài, luận án tiến sĩ của Việt Nam, có thể thấy rằng hướng nghiên cứu về nhân lực, về phát triển nhân lực là những chủ đề đang rất được quan tâm. Tuy nhiên, những nghiên cứu kể trên đề cập đến công tác phát triển nhân lực trong phạm vi của các ngành khác như điện lực, dầu khí, dệt may... Tính đến thời điểm này chưa có một công trình nghiên cứu cụ thể nào đề cập một cách có hệ thống và trực diện về các vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển nhân lực ngành đóng tàu nói chung và ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng nói riêng.

1.3.2 Khoảng trống cho nghiên cứu

Từ các đánh giá nêu trên chúng ta thấy các nghiên cứu của nước ngoài chủ yếu tập trung vào những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị NL. Một số đi vào đào tạo và phát triển nhân lực. Tuy nhiên, đây chỉ là những vấn đề lý luận và

thực tiễn chung chung, chưa có nghiên cứu nào đi sâu phân tích phát triển nhân lực cho các doanh nghiệp đóng tàu. Các nghiên cứu của Việt Nam dù đã đề cập đến những yếu tố tác động tới hiệu quả của đào tạo và phát triển NL tại Việt Nam, nhưng nghiên cứu về phát triển NL cho các DN đóng tàu khu vực Hải Phòng thì hoàn toàn chưa có đề tài nào đi sâu nghiên cứu. Do vậy, khoảng trống để tác giả đi sâu nghiên cứu là phát triển NL của các DN đóng tàu khu vực Hải Phòng, một thành phố ven biển có vị trí địa lý rất thuận lợi cho phát triển của ngành công nghiệp đóng tàu, Tuy nhiên, trong 20 doanh nghiệp đang hoạt động tại khu vực Hải Phòng chỉ có vài doanh nghiệp tiếp tục duy trì và hoạt động có hiệu quả còn lại là lâm vào tình trạng rất khó khăn. Có nhiều nguyên nhân gây nên tình trạng khó khăn này song một trong những nguyên nhân phải kể đến là do yếu tố con người trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng.

Vì vậy, tác giả đã lựa chọn đề tài “***Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng***” để nghiên cứu và giải quyết các bất cập trên.

1.3.3 Nội dung cần nghiên cứu của luận án

Luận án “***Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng***” cần tập trung nghiên cứu làm sáng tỏ cơ sở lý luận về nhân lực, phát triển nhân lực và phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu; nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NL của một số quốc gia trên thế giới và rút ra bài học về phát triển NL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng; đánh giá thực trạng phát triển NL trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng; tìm ra những vấn đề, những bất cập trong phát triển NL và những tồn tại mà các DN này đang gặp phải; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tháo gỡ những khó khăn và hoàn thiện công tác phát triển NL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Qua việc tìm hiểu, phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài luận án có thể thấy mọi nghiên cứu chủ yếu tập trung vào những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị NL, một số đi vào đào tạo và phát triển nhân lực nhưng chưa có nghiên cứu nào đi sâu phân tích phát triển nhân lực cho các doanh nghiệp đóng tàu. Do vậy, khoảng trống để tác giả đi sâu vào nghiên cứu là phát triển NL cho các DN đóng tàu khu vực Hải Phòng, một thành phố ven biển có vị trí địa lý rất thuận lợi cho phát triển ngành công nghiệp đóng tàu.

Vì vậy, việc tác giả lựa chọn đề tài “*Các giải pháp phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng*” để nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp, cấp thiết và không trùng lặp với bất kì công trình khoa học nào đã công bố trước đó.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CHO NGÀNH ĐÓNG TÀU

2.1. Những vấn đề khoa học về phát triển nhân lực cho ngành đóng tàu

2.1.1 Đặc trưng của ngành đóng tàu

Trong chiến lược phát triển của quốc gia, công nghiệp đóng tàu Việt Nam đã được khẳng định là một bộ phận quan trọng có vai trò chính trong định hướng tiến ra biển, làm giàu từ biển cũng như mở rộng hội nhập phát triển nền kinh tế Việt Nam. Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) trước đây là một Tập đoàn đa sở hữu, trong đó sở hữu Nhà nước là chi phối, bao gồm các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, có trình độ công nghệ quản lý hiện đại và có chuyên môn hoá cao, kinh doanh đa ngành, trong đó có ngành Công nghiệp đóng mới sửa chữa tàu thủy và vận tải biển là ngành kinh doanh chính; gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu triển khai đào tạo, làm nòng cốt để ngành Công nghiệp tàu thủy Việt Nam phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế có hiệu quả [22].

Việc hình thành, phát triển Tập đoàn Vinashin mạnh mẽ làm nòng cốt trong việc phát triển ngành công nghiệp tàu thủy của đất nước, đáp ứng nhu cầu kinh tế quốc dân, quốc phòng, an ninh là chủ trương đúng đắn, rất cần thiết, phù hợp với các Nghị quyết liên quan của Đảng.

Bước đầu, ngành đóng tàu Việt Nam đã hình thành được cơ sở vật chất kỹ thuật quan trọng và khá đồng bộ của ngành công nghiệp đóng tàu biển, có trình độ công nghệ tiên tiến, sản phẩm tàu biển được thế giới công nhận về chất lượng, có thương hiệu, uy tín trong ngành đóng tàu thế giới. Đến năm 2008, đội ngũ lao động của Tập đoàn là trên 70.000 người, trong đó trình độ đại học, trên đại học 12.500 người, công nhân kỹ thuật trên 55.000 người với tay nghề khá, có hơn 5.000 người đạt chứng chỉ quốc tế. Tập đoàn đã thiết kế được phần công nghệ, bước đầu thực hiện được phần thiết kế kỹ thuật cho các tàu 58.000 tấn, 115.000 tấn [37,38,39]. Tập đoàn cũng đã xây dựng được một số cơ sở sản xuất công nghiệp phụ trợ, nâng cao được một bước tỷ lệ nội địa hóa trong đóng và sửa chữa tàu biển.

Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm của ngành giai đoạn 1996-2007 đạt từ 35%-40%/năm; doanh thu thuần năm 2008 đạt gần 29.000 tỷ đồng, lợi nhuận 645 tỷ đồng [37].

Tổng số đến hết năm 2009 ngành đóng tàu đã đóng góp vào ngân sách nhà nước trên 3.300 tỷ đồng. Từ chỗ vốn chủ sở hữu chỉ có hơn 100 tỷ đồng và chỉ đóng được tàu 1.000 - 3.000 tấn, đến 2009 vốn chủ sở hữu đã tăng lên 8.000 tỷ đồng, giá trị tài sản 104.000 tỷ đồng, đóng được tàu hàng đến 53.000 tấn, tàu chở dầu thô đến 105.000 tấn, tàu chở ô tô đến 6.900 xe, kho nổi chứa xuất dầu. Tuy nhiên, lợi nhuận năm 2009 là -1.625 tỷ đồng [34].

Thời kỳ từ 2010 trở đi, hậu quả tăng trưởng nhanh, thiếu bền vững, do đầu tư quá nhiều ngoài ngành chính, quá nhiều DN thành viên sai phạm trong quản trị tài chính, đến cuối 2009, Vinashin đã thâm hụt khoảng 5000 tỷ đồng vốn điều lệ Nhà nước cấp, là thời kỳ Chính phủ quyết định tái cấu trúc Vinashin. Tính đến cuối năm 2013, Tổng công ty công nghiệp tàu thủy đã nợ tới 86.000 tỷ đồng [14].

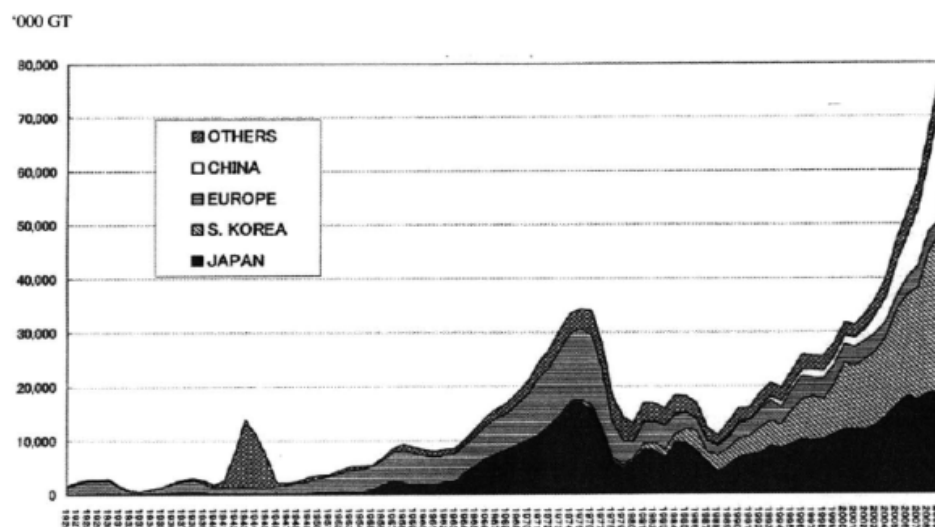
Với lịch sử hình thành và phát triển trên của ngành đóng tàu, có thể nêu ra năm đặc điểm chính của ngành như sau:

Một là, phát triển theo chu kỳ.

Nửa sau của thế kỷ 20, ngành đóng tàu có ba đỉnh cao phát triển.

Đỉnh cao thứ nhất vào khoảng năm 1944 do đại chiến thế giới II, nhu cầu tàu vận tải và tàu chiến tăng mạnh. Đỉnh cao thứ hai vào khoảng năm 1975 do việc đóng cửa kênh đào Suez, làm tăng mạnh nhu cầu tàu chở dầu cỡ lớn. Đỉnh thứ ba xuất hiện khoảng năm 2000 do kinh tế thế giới phát triển mạnh, đặc biệt là nền kinh tế Trung Quốc; nhu cầu thay thế tàu cũ, nhu cầu thay tàu dầu vỏ đơn bằng tàu vỏ kép (do IMO quy định).

Biểu đồ dưới đây cho thấy số tàu đóng được hàng năm với ba đỉnh cao phát triển đó. Điều này lý giải vì sao Vinashin lại có thể ký được rất nhiều hợp đồng đóng mới.



Hình 2.1 Chu kỳ ngành công nghiệp đóng tàu

Nguồn: Hiệp hội đóng tàu của Nhật

Với mức cầu cao như vậy, khi khủng hoảng kinh tế xảy ra, số hợp đồng đóng mới ký được năm 2009 giảm 92% so với năm 2007, năng lực đóng tàu toàn thế giới dư thừa rất lớn.

Đối với ngành đóng tàu Việt Nam, đỉnh cao đầu tiên là những năm 80: phong trào tàu pha sông biển cỡ 300DWT - 600DWT, sau đó tiến đến 3000DWT và một số tàu vận tải cho hải quân. Các nhà máy đóng tàu Bạch Đằng, Sông Cấm, Hạ Long... cũng có được nhiều hợp đồng, tuyển mộ được một đội ngũ kỹ sư, công nhân lớn. Thời kỳ trên kéo dài gần 10 năm. Cuối những năm 80, ngành đóng tàu Việt Nam bắt đầu đi vào trầm lắng theo xu hướng chung của ngành đóng tàu Thế giới, tỷ lệ nhân lực ngành đóng tàu phải bỏ việc lên cao. Đó là đáy thứ nhất của ngành đóng tàu Việt Nam dẫn tới hậu quả làm lãng phí trình độ đội ngũ nhân lực đóng tàu đã hình thành được.

Đến năm 1996, khi Vinashin thành lập, nhân lực đóng tàu thiếu nghiêm trọng, hầu hết đội ngũ nhân lực của ngành được hình thành trên cơ sở vừa học vừa làm.

Từ năm 2008 đến 2012 cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới kéo theo sự sụp đổ của Vinashin đã đẩy ngành đóng tàu Việt Nam xuống đáy lần thứ hai và đáy này còn sâu hơn lần trước.

Hai là, đầu tư lớn.

Chi phí đầu tư cho ngành đóng tàu rất lớn vào hạ tầng và máy móc thiết bị như ụ, cần cẩu, cầu tàu... Ngoài đầu tư ban đầu, hàng năm thường xuyên cần vốn để tăng năng lực đóng tàu và tăng năng suất. Tỷ lệ đầu tư hàng năm của ngành đóng tàu ngày càng lớn để bắt kịp với nhu cầu đóng tàu. Năm 2008, tỷ lệ đầu tư đạt tới 10% tổng doanh số xuất khẩu.

Ba là, thị trường cạnh tranh cao.

Thị trường đóng tàu là một thị trường có tính cạnh tranh cao. Khi đã tham gia vào thị trường này rất khó rút ra vì vốn đầu tư ban đầu rất lớn nhưng tài sản cố định có giá trị còn lại thấp. Ngoài ra, nhu cầu mua tàu có thể nói gần giống nhau với một số kiểu tàu nên hầu hết các DNĐT đều có thể cung cấp được.

Mặt khác, thị trường đóng tàu có đặc điểm của một thị trường cạnh tranh hoàn hảo vì có nhiều người bán và người mua là người quyết định giá (tàu hàng rời và tàu dầu được tiêu chuẩn hóa đến mức mà người đóng tàu không thể thay đổi giá được).

Thị trường ĐT cũng là thị trường toàn cầu có thông tin đối xứng (đầy đủ cả từ người bán và người mua). Các chủ tàu có thể đặt ĐT ở bất kỳ DNĐT trên thế giới với giá tốt nhất và do đó giá tàu sẽ có một mặt bằng nào đó. Vì vậy, nếu DN nào chào giá cao hơn so với giá mặt bằng sẽ bị loại khỏi thị trường.

Bốn là, chu kì sản xuất dài.

Một hợp đồng đóng tàu thường cần hơn hai năm từ lúc ký đến lúc giao tàu. Do thời gian kéo dài nên DNĐT phải đối mặt với một số rủi ro:

Thứ nhất, rủi ro về giá thấp và giá trang thiết bị lên xuống, trong khi chi phí thép chiếm hơn 15%, chi phí máy móc trang thiết bị chiếm hơn 50% giá thành tàu. Thường phải mất hơn 1 năm kể từ khi ký hợp đồng đóng tàu mới bắt đầu cắt tôn được.

Thứ hai, DNĐT chịu rủi ro do doanh thu một con tàu được thanh toán theo kiểu trả chậm. Thường thì trong 5 mốc của quy trình đóng tàu (ký hợp đồng, cắt tôn, đặt ky, hạ thủy, bàn giao), mỗi lần được thanh toán 20% và

thường được tính theo USD, nếu tỷ giá thay đổi, lợi nhuận của doanh nghiệp đóng tàu có thể bằng không.

Tóm lại, chu kỳ sản xuất dài kéo theo rủi ro rất lớn về tài chính, trong khi do cạnh tranh, lợi nhuận biên của đóng tàu rất mỏng. Nếu kỹ thuật, quản lý sản xuất tốt, nhưng quản lý tài chính kém, doanh nghiệp ĐT vẫn có thể bị lỗ.

Năm là, giá tàu luôn biến động.

Giá tàu biến động không chỉ là một đặc điểm chính của ngành đóng tàu mà cũng là kết quả của tất cả các đặc điểm đã nói ở trên. Tuy nhiên, lý do chính có thể tóm tắt lại là cung khó thích ứng với cầu. Do đó, thị trường đóng tàu đáp ứng với các biến động bằng cách điều chỉnh giá thay cho điều chỉnh sản lượng. Có mấy lý do:

Thứ nhất, cần ít nhất hai năm để bổ xung năng lực đóng tàu. Ngay cả nếu nhà máy khắc phục được các hạn chế về lao động và tài chính, cũng cần một thời gian dài để lên kế hoạch và xây dựng (mở rộng sản xuất).

Thứ hai, các DNĐT không dễ rút ra khỏi ngành một khi đã bắt đầu tiến hành đóng mới. Tài sản cố định dành cho đóng tàu chuyên môn hóa nên khó sử dụng ngoài ngành. Giá trị sử dụng (một khi không dùng nữa bán đi) của các cần cầu, máy hàn nhỏ hơn nhiều so với giá mua vào (vì khó dùng sang việc khác).

Cuối cùng, DNĐT không thể điều chỉnh giảm sản lượng bằng cách tồn kho. Nếu không có hợp đồng mới, phải ngừng sản xuất ngay lập tức. Ngành ĐT đầu tư lớn, lâu nên khi cầu tăng, việc mở rộng sản xuất (xây thêm ụ, cầu tàu...) vừa tốn chi phí, vừa lâu, lại khó tuyển thêm người. Thị trường đóng tàu là thị trường toàn cầu nên khi cầu giảm, bán bớt máy móc thiết bị trong ngành không có ai mua, bán ra ngoài thì giá rất thấp do tài sản không dùng ngoài ngành được. DNĐT cũng không thể làm hàng tồn kho chờ cơ hội cầu hồi phục.

Do đó, khi cầu tăng DNĐT có thể ép khách hàng, tăng giá tàu. Ngược lại, khi cầu giảm như hiện nay, giá tàu bắt buộc phải hạ rất nhiều mới ký được hợp đồng. Vì vậy, giá tàu biến động lớn.

Ngoài ra, như đã nói ở trên, ĐT là ngành một khi đã đầu tư vào rất khó rút ra mà không chịu thiệt hại lớn. Vì vậy, các DNĐT phải hoàn vốn nhanh nhất có

thể để khi mức cầu giảm, họ có thể chấp nhận hạ giá đến mức chịu lỗ để khai thác hết năng lực ĐT bị dư thừa.

Bên cạnh đó, sản phẩm của ngành ĐT được thực hiện qua nhiều công đoạn, thời gian tương đối dài, chất lượng phải đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế, được kiểm duyệt chặt chẽ của các cơ quan chuyên môn trong nước và quốc tế...

Các ngành đóng tàu Anh, Mỹ, Nhật, Hàn Quốc và các nước châu Âu nói chung đều đã trải qua giai đoạn phát triển huy hoàng, đứng đầu thế giới rồi sau đó lại bị chèn ép, mất thị trường, rơi vào hoàn cảnh khó khăn mà không bỏ được.

Vì vậy, chỉ đạo phát triển ngành ĐT, xác định đúng quy mô và hướng đi là một công việc vô cùng khó khăn và phức tạp. Chủ động điều chỉnh được như chính phủ Nhật đã làm là một thành tựu xuất sắc.

2.1.2 Khái quát nhân lực trong ngành đóng tàu

2.1.2.1 Khái niệm

Từ khi con người sống thành xã hội người ta cũng đã ý thức được vai trò quan trọng của con người trong tổ chức. Cho đến khi lý thuyết về quản trị khoa học ra đời vẫn nhấn mạnh đến yếu tố con người là một trong số các nguồn lực quan trọng nhất trong doanh nghiệp [20]. Hiện nay, nhiều nước đã chuyển sang nền kinh tế tri thức, ở đó 80% giá trị của sản phẩm được tạo ra bằng chất xám thì doanh nghiệp lại càng nhận thức được vai trò quan trọng của con người trong doanh nghiệp [18]. Do đó để tồn tại và phát triển không thể không nhắc đến nhân lực bởi họ là yếu tố quan trọng điều khiển và thực hiện mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Vậy nhân lực trong ngành đóng tàu là toàn bộ lực lượng lao động làm việc trong các DN của ngành đóng tàu tại một khoảng thời gian nhất định; được biểu hiện thông qua số lượng, cơ cấu, chất lượng NL và năng lực làm việc của mỗi cá nhân góp phần hoàn thành các mục tiêu chung mà ngành ĐT đề ra.

2.1.2.2 Phân loại nhân lực trong doanh nghiệp đóng tàu

Sau khi nghiên cứu tác giả phân chia NL trong DNĐT thành hai đối tượng chính: lao động quản lý nghiệp vụ (viết tắt LD QLNV) và lao động sản xuất

(LDSX).

LDSX: là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, chế tạo, sửa chữa tàu biển và đội ngũ lao động phục vụ. Cụ thể như sau:

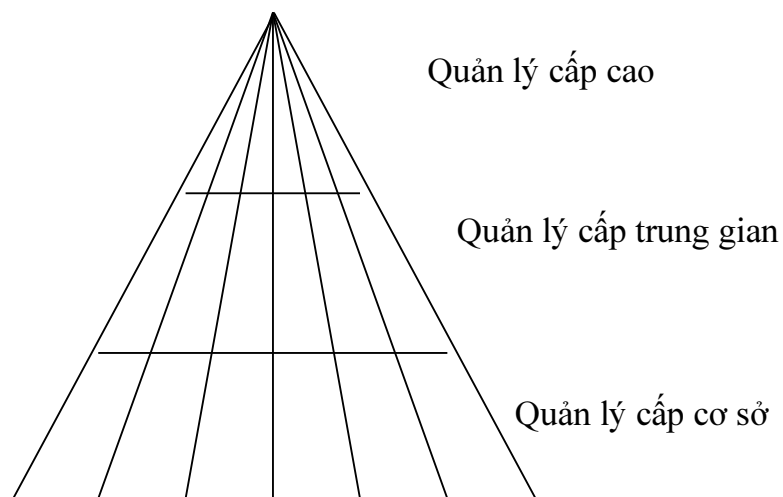
Bảng 2.1. Lao động sản xuất

STT	LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP SẢN SUẤT	LAO ĐỘNG PHỤC VỤ
1	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Vỏ	Lái xe
2	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Máy	Cấp dưỡng
3	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Điện	Vệ sinh công nghiệp
4	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng ụ đà	
5	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Cơ khí	
6	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng ống	
7	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng làm sạch tôn	
8	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng nguội- Gia công	
9	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Đấu đà	
10	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Cơ giới	
11	Công nhân-kỹ thuật viên phân xưởng Hàn	

(Nguồn: Phòng tổ chức – Tiền lương, Tổng công ty công nghiệp tàu thủy)

LD QLNV: bao gồm đội ngũ quản lý và lao động chuyên môn nghiệp vụ.

Đội ngũ quản lý là các nhà quản trị trong DN được chia thành ba cấp thể hiện ở hình 2.2 [61].



Hình 2.2. Tháp quản trị

Quản lý cấp cao là những người giữ vị trí đứng đầu trong DNĐT. Họ phụ trách công tác chỉ đạo đường lối chiến lược, điều hành tổng quát các hoạt động của DN. Đặc điểm lao động của đội ngũ này là sử dụng chất xám và lao động mang tính tổng hợp.

Quản lý cấp cao trong các DNĐT bao gồm các chức danh:

- Chủ tịch/Chủ tịch Hội đồng thành viên và/hoặc Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng thành viên và/hoặc ủy viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng, Kiểm soát viên, Người đại diện quản lý phần vốn.

- Đội ngũ quản lý không tham gia trực tiếp vào quá trình quản lý, điều hành: Các chuyên gia cao cấp, các nhà cố vấn, các trợ lý cấp cao của lãnh đạo.

Quản lý cấp trung gian là những người đứng đầu trong các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ bao gồm các chức danh như trưởng/ phó phòng/ban, quản đốc phân xưởng. Họ quản lý trong phạm vi hẹp, theo chuyên môn của mình. Họ có trách nhiệm triển khai đường lối do nhà quản lý cấp cao đề ra, xây dựng kế hoạch thực hiện cho phòng ban chuyên môn của mình. Những nhà quản lý này đòi hỏi phải có khả năng tổng hợp và phân tích tình hình tốt, phải cung cấp được các thông tin thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình cho nhà lãnh đạo để xử lý và ra quyết định đúng đắn trong kinh doanh. Do đó, đội ngũ này phải được đào tạo đúng theo chuyên ngành phụ trách và phải có các kiến thức, hiểu biết chung về ngành đóng tàu.

Quản lý cấp cơ sở bao gồm các chức danh như tổ trưởng, nhóm trưởng, đốc công. Trách nhiệm của họ là hướng dẫn, điều hành, đôn đốc nhân viên dưới quyền thực hiện tốt công việc được giao.

Đội ngũ lao động chuyên môn nghiệp vụ làm việc tại các phòng ban như nhân viên phòng kinh doanh, nhân viên phòng tài chính – kế toán, nhân viên phòng an toàn lao động, nhân viên phòng kỹ thuật công nghệ, nhân viên phòng vật tư, nhân viên phòng kiểm soát chất lượng, nhân viên phòng sản xuất, nhân viên phòng bảo vệ quân sự, nhân viên phòng y tế, nhân viên phòng quản lý dự án, nhân viên phòng hành chính tổng hợp.

2.1.2.3 Đặc điểm nhân lực ngành đóng tàu

NL ngành đóng tàu mang tính đặc thù của ngành đó là:

- Lao động trong điều kiện nặng nhọc, độc hại, ô nhiễm không khí và ô nhiễm tiếng ồn. Lao động của họ xảy ra trong những điều kiện và mức độ phức tạp khác nhau (làm việc trên boong tàu hay hầm tàu với nhiệt độ cao, tối và không gian chật hẹp) [21]. Điều này đòi hỏi ngoài sự hiểu biết về nghề nghiệp họ còn phải có thể lực tốt, sức chịu đựng.

- Lao động ngành ĐT là lực lượng lao động có tính quốc tế hóa, có các chứng chỉ chuyên ngành quốc tế, đáp ứng để tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu, nên có tính cạnh tranh cao trong hội nhập quốc tế.

- Công nghiệp ĐT là ngành công nghiệp nặng; sản phẩm cuối cùng là kết quả của nhiều bộ phận, chất lượng cuối cùng bị ảnh hưởng bởi chất lượng của từng công đoạn nên lao động ngành ĐT có tính tập thể, gắn kết và kỷ luật cao.

- Nhân lực ngành đóng tàu có tính lưỡng dụng cao bởi hầu hết công nhân của ngành đi lên từ thợ cơ khí. Do đó NL ngành ĐT có thể tham gia vào nhiều ngành nghề khác nhau, đặc biệt trong các chuyên ngành cơ khí, họ có thể chuyển đổi công việc sang các ngành công nghiệp khác hoặc ngược lại việc chuyển đổi NL từ các ngành khác sang ngành ĐT khá dễ dàng.

2.2. Phát triển nhân lực ngành đóng tàu

2.2.1 Quan điểm phát triển nhân lực nói chung

Theo cách hiểu thông thường phát triển là sự vận động theo chiều hướng đi lên, từ đơn giản đến phức tạp, từ thấp đến cao, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện. Muốn phát triển thì phải có không gian tự do và điều kiện thuận lợi [6].

Như vậy muốn PTNL cần lưu ý:

- PTNL là phát triển nguồn vốn con người về các mặt trí lực, tâm lực, thể lực, các phẩm chất đạo đức, nhân cách công dân, trình độ học vấn, văn hóa chuyên môn...[15]

- PTNL phải gắn với nhu cầu công việc trong từng bộ phận, từng thời điểm theo xu thế phát triển của doanh nghiệp.

Quan điểm này nhấn mạnh đến sự phát triển một cách toàn diện khả năng

của con người nhằm phục vụ cho việc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, mang tính chất ở tầm vĩ mô, chứ chưa đưa ra tiêu chí cụ thể với đối tượng lao động trong doanh nghiệp.

Theo một nghiên cứu của Bộ Giao thông vận tải, PTNL được hiểu là sự lớn lên về mặt kích thước, số lượng hay về mặt giá trị, tầm quan trọng (chất lượng) [1].

Trong quản trị nhân lực, PTNL được hiểu như là sự thúc đẩy nhân viên có khả năng vượt ra khỏi những đòi hỏi của công việc hiện tại [3]. Nó thể hiện những nỗ lực nâng cao năng lực nhân viên để giải quyết những nhiệm vụ được giao khác nhau. Phát triển mang lại lợi ích cho cả tổ chức cũng như cá nhân. Qua quá trình phát triển, NL sẽ tăng cường năng lực của tổ chức mình để cạnh tranh và thích nghi với sự thay đổi của môi trường kinh doanh [81].

- PTNL là các hoạt động nhằm tạo ra nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh tế xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân [2];

Như vậy, PTNL phải được tiến hành đồng bộ cả về số lượng và chất lượng, không những chỉ nâng cao năng lực của từng cá nhân mà còn phải phù hợp với sự phát triển của xã hội, đem lại hiệu quả cho sự phát triển kinh tế [1].

Ở góc độ hẹp hơn, một số quan điểm lại cho rằng:

- PTNL liên quan đến việc phát triển kỹ năng và thích ứng với yêu cầu công việc của người lao động [64].

- Theo quan điểm của Tổ chức Lao động Quốc tế ILO (*International Labour Organization*): Phát triển nguồn nhân lực có phạm vi rộng hơn, không chỉ là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề hay việc đào tạo mà còn là phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó của con người để tiến tới làm việc có hiệu quả, thỏa mãn về nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Sự lành nghề được hoàn thiện nhờ bổ sung nâng cao kiến thức trong quá trình sống và làm việc [42].

Tuy PTNL và đào tạo NL đều là trang bị những kiến thức và kỹ năng cho NL nhưng chúng hoàn toàn không giống nhau: đào tạo NL là trang bị những kiến thức để giải quyết vấn đề trong hiện tại và trong ngắn hạn còn PTNL là

chiến lược lâu dài nhằm trang bị cho NL những yếu tố cần thiết đáp ứng được đòi hỏi của công việc trong tương lai [43]. Về phạm vi: đào tạo NL tập trung chủ yếu vào từng cá nhân trong khi PTNL tập trung vào toàn thể NL, vào DN, vào ngành... Như vậy, đào tạo là nội dung chính, chủ yếu của công tác PTNL [44].

Trên cơ sở đó tác giả đưa ra khái niệm về PTNL cho ngành ĐT như sau: *PTNL ngành ĐT là đảm bảo đủ về số lượng, hợp lý hóa về cơ cấu, nâng cao chất lượng NL và năng suất lao động nhằm đáp ứng nhu cầu NL của ngành ĐT ở hiện tại và tương lai hướng tới sự phát triển bền vững và đối mặt với sự cạnh tranh khi hội nhập kinh tế quốc tế.*

2.2.2. Tiêu chí PTNL cho ngành ĐT

2.2.2.1 Phát triển về số lượng: phản ánh thông qua chỉ tiêu số lượng nhân lực.

Phát triển về số lượng phải đảm bảo phù hợp với chiến lược kinh doanh và đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội của DN [75]. Việc PTNL trong thời gian tới phải gắn liền với cơ cấu tổ chức mới, chức năng nhiệm vụ mới. Tiêu chí này chỉ rõ, khác với quy mô trước đây, hầu hết các DNĐT đã được tinh giản, tập trung vào ngành kinh doanh chính là đóng tàu, tính chuyên nghiệp của NL cao hơn để đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội của DN trong dài hạn và bền vững trong phát triển.

- Nhanh chóng tìm giải pháp giải quyết việc làm cho lực lượng lao động dư thừa.

- Phân đầu đủ số lượng lao động quản lý có năng lực, trình độ và đội ngũ lao động có kỹ thuật có tay nghề, có kiến thức, có khả năng ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào trong quá trình sản xuất nhằm thực hiện được chiến lược PTNL của ngành ĐT khu vực Hải Phòng.

2.2.2.2 Phát triển về chất lượng: phản ánh thông qua các chỉ tiêu như:

- Chỉ tiêu đánh giá trí lực:

Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo: là % số lao động đã qua đào tạo so tổng số

lao động. Công thức $T_{DT}^{LV} = \frac{\sum L_{DT}^{LV}}{\sum L^{LV}} \times 100$ [2.1]. Trong đó:

T_{DT}^{LV} : Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo so với tổng số lao động đang làm việc (%)

L_{DT}^{LV} : Số lao động đang làm việc đã qua đào tạo (người)

L^{LV} : Số lao động đang làm việc (người)

Tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo.

$$\text{Công thức } T_{DT}^{LV} ij = \frac{\Sigma L_{DT}^{LV} ij}{\Sigma L^{LV} J} \times 100 \quad [2.2] \quad \text{Trong đó:}$$

$T_{DT}^{LV} ij$: Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo bậc i so với tổng lao động đang làm việc ở khu vực (doanh nghiệp) j (%)

L_{DT}^{LV} : Số lao động đang làm việc đã qua đào tạo (người)

L^{LV} : Số lao động đang làm việc (người)

i : Chỉ số các cấp được đào tạo

j : Chỉ số doanh nghiệp

$L_{DT}^{LV} ij$: Số lao động đang làm việc đã đào tạo bậc i ở doanh nghiệp j (người)

Nâng cao trí lực bao gồm nâng cao trình độ văn hóa, trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ. Đây là phần quan trọng nhất quyết định chất lượng NL.

- Nâng cao tri thức, ứng dụng khoa học, công nghệ và sáng tạo. Trong điều kiện khoa học-công nghệ và kinh tế tri thức phát triển nhanh chóng, những nước có trình độ phát triển thấp vẫn có thể tận dụng thời cơ, ứng dụng những thành tựu khoa học, công nghệ hiện đại để vươn lên tránh nguy cơ tụt hậu và tạo ra sự phát triển nhanh, bền vững [77]. Song, điều đó chỉ trở thành hiện thực nếu có sự gắn kết chặt chẽ giữa đầu tư gia tăng nhanh chóng chất lượng NL với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ mới, tiên tiến. Đối với ngành ĐT khu vực Hải Phòng có xuất phát điểm thấp, sự gắn kết này là yêu cầu nghiêm ngặt và càng phải được coi trọng, thậm chí là vấn đề sống còn của sự tồn tại và phát triển [10].

- Có trình độ chuyên môn, có kỹ năng, để có khả năng thích ứng tốt với những công việc phức tạp và luôn thay đổi trong thời đại ngày nay [85]. Điều này cũng có nghĩa là NL phải có bản lĩnh nghề nghiệp để không bị động trước những thay đổi nhanh chóng cả về nội dung và cách thức tiến hành công việc của thời đại toàn cầu hóa và kinh tế tri thức.

- Đội ngũ NL có khả năng sáng tạo trong công việc. Sáng tạo bao giờ cũng là một động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển. Đặc biệt trong thời đại ngày

nay, mà kiến thức, trình độ khoa học kỹ thuật nhân loại không ngừng thay đổi, nếu không liên tục có những ý tưởng sáng tạo thì hoạt động của các tổ chức sẽ bị tê liệt [88]. Ngành công nghiệp ĐT là ngành kinh tế kỹ thuật cao, cho nên NL của ngành đòi hỏi phải được trang bị tri thức hoàn chỉnh, có trình độ ngang tầm với khu vực và thế giới, đảm bảo làm chủ được công nghệ tiên tiến nhập ngoại và không ngừng đổi mới với tốc độ nhanh [13].

- NL ngành ĐT phải có các phẩm chất cá nhân phù hợp với ngành như khả năng làm việc trong môi trường ô nhiễm, độc hại và khắc nghiệt, chịu được sức ép công việc, khả năng làm việc nhóm, có tính kỷ luật cao, đoàn kết.

- *Chỉ tiêu đánh giá thể lực*: bao gồm các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như tình trạng sức khỏe, chiều cao trung bình, cân nặng trung bình, bệnh tật, khuyết tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất, điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe:

Tình trạng sức khỏe: Tổ chức Y tế thế giới đã nêu ra định nghĩa “Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không chỉ là không có bệnh hay thương tật” [7]. Như vậy sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người về thể chất lẫn tinh thần bao gồm sức khỏe cơ thể (sự dẻo dai cường tráng của cơ thể vật chất hay đó chính là khả năng lao động chân tay) và sức khỏe tinh thần (sự dẻo dai của thần kinh, khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy, nhận thức thành hành động thực tiễn).

Mức sống.

Thu nhập.

Chế độ ăn uống.

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi.

Chế độ y tế.

Tuổi tác.

Thời gian công tác.

Giới tính.

Ba là đánh giá về tâm lực.

- Có bản lĩnh chính trị vững vàng.

- Có đạo đức nghề nghiệp, đó là lòng yêu nghề, say mê với công việc, có

tính kỷ luật và có trách nhiệm với công việc. Cao hơn cả, đạo đức nghề nghiệp còn thể hiện ở mong muốn đóng góp tài năng, công sức của mình vào sự phát triển chung của DN [17].

Nâng cao tâm lực chính là nâng cao phẩm chất đạo đức, tư tưởng, tác phong làm việc [82]. Song song với việc nâng cao trí lực, nền sản xuất công nghiệp đòi hỏi con người phải có tính tự giác, tinh thần hợp tác, tính cộng đồng, tác phong công nghiệp mới mang lại hiệu suất cao. Đó chính là thể hiện của phẩm chất đạo đức, tư tưởng của người lao động trong thời đại mới. Đặc biệt là đối với ngành ĐT là ngành công nghiệp nặng, quá trình tạo ra sản phẩm phải trải qua nhiều thao tác, công đoạn nên phải có sự phối hợp nhịp nhàng đồng bộ. Do đó, NL ngành ĐT phải có tính cộng đồng cao trong lao động tập thể.

2.2.2.3 Tiêu chí đánh giá PTNL ngành đóng tàu

Để đánh giá việc PTNL ngành đóng tàu tác giả đưa ra ba nhóm tiêu chí đó là nhóm tiêu chí đánh giá hiệu quả, hiệu lực và mức độ phù hợp của PTNL đối với ngành đóng tàu. Cụ thể như sau:

Bảng 2.2 Các tiêu chí đánh giá phát triển nhân lực ngành đóng tàu

Tiêu chí	Chỉ tiêu đánh giá
Hiệu lực	Mức độ đáp ứng của NL đối với chiến lược PTNL và hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành ĐT.
	Mức độ đầy đủ của đề án PTNL trong các DN ngành ĐT
	Mức độ hỗ trợ của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy đối với hoạt động PTNL của các đơn vị thành viên
	Mức độ thực hiện về chính sách thu hút và tuyển dụng NL
	Mức độ thực hiện về chính sách bảo hộ và an toàn lao động
	Mức độ thực hiện về chính sách đánh giá thực hiện công việc
	Mức độ thực hiện về chính sách lương, thưởng
	Mức độ thực hiện về chính sách đào tạo NL
Hiệu quả	Mức độ hoàn thành kế hoạch về năng suất lao động
	Mức độ hoàn thành kế hoạch SXKD của doanh nghiệp
	Khả năng mang lại lợi ích khi thực hiện các hoạt động PTNL đối với sự phát triển của các doanh nghiệp ĐT
	Khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của DN trong ngành ĐT
	khả năng Hải Phòng khi áp dụng các hoạt động PTNL

Phù hợp	Mức độ phù hợp đối với nhu cầu NL trong DN và xu hướng phát triển của ngành ĐT.
	Mức độ phù hợp của các mục tiêu trong kế hoạch PTNL với việc sử dụng NL trong DN ĐT
	Mức độ phù hợp về chất lượng NL với chiến lược phát triển của DNĐT và ngành ĐT
	Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu NL với chiến lược phát triển của DNĐT và ngành ĐT

Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu của tác giả

2.2.3 Nội dung, phương pháp PTNL ngành đóng tàu

2.2.3.1 Nội dung PTNL ngành đóng tàu

Hiện nay quá trình quốc tế hóa đang diễn ra một cách sâu rộng, nó tác động rất lớn đến các DNĐT. Do đó, đòi hỏi DN phải bắt kịp với xu hướng phát triển ĐT tiên tiến trên thế giới. Điều này khiến DNĐT phải thường xuyên cập nhật kiến thức để đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng NL đáp ứng yêu cầu thực tế.

Ngành ĐT hiện đang được Nhà nước quan tâm và có nhiều ưu đãi đặc biệt. Vì vậy, để nắm bắt cơ hội doanh nghiệp phải có chiến lược phát triển phù hợp, cần chủ động xây dựng kế hoạch chiến lược PTNL cho phù hợp với xu hướng phát triển chung của đất nước và thế giới.

Công tác PTNL trong ngành ĐT cần chú trọng đến bốn nội dung sau:

- Đảm bảo đủ số lượng NL đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của ngành;
- Hợp lý hóa cơ cấu NL;
- Nâng cao chất lượng đội ngũ NL;
- Nâng cao năng suất lao động;

2.2.3.2 Phương pháp PTNL ngành đóng tàu

- Đầu tư chi phí cho PTNL
- Mở rộng, tăng cường liên kết trong và ngoài ngành cũng như tăng cường hợp tác quốc tế trong đào tạo và chuyển giao NL.
- Nâng cao năng lực quản trị NL của cán bộ NL của ngành
- Đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo cho phù hợp với yêu cầu của

ngành và các tiêu chuẩn quốc tế.

2.3 Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác PTNL ngành đóng tàu

2.3.1 Những nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Toàn cầu hóa có tác động đến chiến lược PTNL theo nhiều cách khác nhau, nó vừa tạo ra sự giao lưu quốc tế về nhân lực (di dân quốc tế, xuất khẩu lao động, tình trạng chảy máu chất xám) vừa biến cải nguồn NL (hội nhập về hình thành nguồn NL, hội nhập về tiền lương, tiền công, hội nhập về pháp chế lao động và hoạt động xuất khẩu NL tại chỗ) [23].

Do vậy ngày nay các DN cần phải bổ sung nhiều hơn các kiến thức, kỹ năng cho NL của mình để tận dụng các cơ hội, đối mặt với thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra, cũng như cạnh tranh được với nguồn NL nước ngoài.

- Thể chế, luật pháp: đây là nhân tố có tầm ảnh hưởng tới tất cả các ngành kinh doanh trên một lãnh thổ, một vùng miền. Nhân tố thể chế, luật pháp cụ thể quyết định khả năng tồn tại và phát triển của bất cứ ngành nào. Khi sản xuất kinh doanh trên một đơn vị hành chính, các doanh nghiệp sẽ phải bắt buộc tuân theo các yếu tố thể chế luật pháp tại khu vực đó. Điều đó dẫn đến doanh nghiệp sẽ phải tính đến nhân tố này khi PTNL [26].

- Yếu tố kinh tế:

Trong thời đại “thế giới phẳng”, sự tăng trưởng và phát triển của nền kinh tế thế giới ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế trong nước. Vì vậy, tất cả các ngành nghề sản xuất kinh doanh sẽ phải có những nghiên cứu, tính toán, cân nhắc nhân tố này trong quá trình PTNL.

Tự do hóa thương mại đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và giá cả hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Do đó doanh nghiệp phải thực hiện các biện pháp giảm chi phí sản xuất và nâng cao chất lượng dịch vụ. Để giảm chi phí, doanh nghiệp phải thực hiện nhiều biện pháp như hoàn thiện tổ chức sản xuất, quản lý và tổ chức lao động, sử dụng tiết kiệm nhiên liệu... Ngoài ra chi phí lao động cũng là một trong các chi phí đầu vào ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, do đó doanh nghiệp phải đầu tư nâng

cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng các yêu cầu mới;

- Yếu tố khoa học công nghệ: Xu hướng hiện nay là các DN vận tải biển ngày càng sử dụng tàu có trọng tải lớn có thể lên tới trên 18.000 TEU, hay các nhóm tàu chuyên dụng cũng ảnh hưởng lớn tới ngành ĐT [16]. Ngành ĐT sẽ phải thỏa mãn được các yêu cầu ngày càng cao do khách hàng đưa ra. Do đó, yêu cầu về trình độ của NL cũng ngày một nâng cao.

2.3.2 Những nhân tố thuộc môi trường bên trong

- Chính sách và chiến lược phát triển của ngành ĐT: đây là kim chỉ nam quan trọng để bắt kỳ DNĐT nào thực hiện mục tiêu PTNL với chất lượng, số lượng phù hợp với DN của mình.

- Tăng cường đổi mới công nghệ: đây là nhân tố ảnh hưởng lớn đến việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng và thái độ cho NL nhằm cập nhật cũng như làm chủ các công nghệ sản xuất mới, đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao trong nền sản xuất hiện đại và chịu sự cạnh tranh toàn cầu.

- Nhận thức của các nhà quản lý Nhà nước cấp trên, các nhà Lãnh đạo cấp cao của ngành về phát triển nhân lực: đây là nhân tố quyết định đến sự tồn tại cũng như hiệu quả của chính sách phát triển nhân lực [31].

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp. Đây chính là điều kiện đảm bảo quan trọng để thực hiện phát triển nhân lực trong từng giai đoạn.

- Năng lực tư vấn của bộ phận chuyên trách nhân lực: đây là bộ phận trực tiếp thực hiện, triển khai các chiến lược PTNL. Vì vậy, nhận thức, khả năng, thẩm quyền và động lực làm việc... của bộ phận này sẽ ảnh hưởng lớn đến PTNL của DN.

2.4. Kinh nghiệm và những bài học rút ra từ việc PTNL trong và ngoài nước

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam đã đặt vấn đề đổi mới tác phong làm việc , đổi mới công tác tổ chức, đây là khâu quan trọng cho quá trình phát triển của đất nước. Trong mỗi giai đoạn nhất định cần có chính sách đào tạo PTNL khác nhau. Nhưng nhìn chung, để PTNL doanh nghiệp đều cần chú trọng tới việc trang bị kiến thức chuyên môn nghiệp vụ nhằm có đội ngũ

nhân lực có trình độ, có tư cách đạo đức nhằm nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Sau đây là một số kinh nghiệm PTNL trong và ngoài nước.

2.4.1. Một số kinh nghiệm PTNL ngành đóng tàu ở các nước trên thế giới

ĐT là ngành thường xuyên biến động cùng với sự tăng trưởng của kinh tế toàn cầu và thương mại quốc tế. Trong quá khứ, thậm chí đến gần đây, đóng tàu là ngành thâm dụng lao động, nên những nước có mức lương thấp rất phù hợp cho ngành nghề này. Do vậy, đóng tàu thường được xem là ngành quan trọng chiến lược ở các nước đang phát triển. Lợi thế của ngành này thường giảm khi nền kinh tế phát triển do nhân công trở nên đắt đỏ hơn. Chính điều này đã dẫn đến vị trí đầu thế giới về sản lượng luôn thay đổi. Trước năm 1956, là sự độc chiếm của các nước EU. Nhật Bản giữ vị trí quán quân trong suốt 44 năm. Từ năm 2000, Hàn Quốc đã thay thế Nhật Bản. Dự kiến trong thập niên tới, Trung Quốc sẽ dẫn đầu thế giới. Tính đến năm 2017, trung tâm đóng tàu thế giới đang ở Đông Á với ba nước Nhật Bản, Hàn Quốc và Trung Quốc chiếm đến 85% tổng sản lượng. EU chiếm 11%. Các nước còn lại, trong đó có Việt Nam chỉ vven vven hơn 4% thị phần đóng tàu thế giới [40,41].

Kinh nghiệm PTNL trong các DNĐT của các nước EU: EU được xem là cái nôi của ngành ĐT. Họ đã dẫn đầu ngành này trong nhiều thế kỷ. Vị trí dẫn đầu về sản lượng đã bị Nhật Bản chiếm lĩnh vào năm 1956. Tuy nhiên, thế mạnh hiện nay của EU là phát triển công nghệ với chi phí nghiên cứu và phát triển lên đến 10% doanh thu, họ luôn tập trung vào các phân khúc thị trường có giá trị gia tăng cao. Tuy chỉ chiếm 11% thị phần về sản lượng, nhưng lại chiếm gần 30% doanh thu toàn cầu. Một trong những yếu tố góp phần cho sự thành công này là các DNĐT của các nước EU luôn đầu tư nguồn tài chính lớn cho chiến lược phát triển NL. 100% NL trong các DNĐT EU đều có các chứng chỉ quốc tế [58].

Ngành đóng tàu Nhật Bản: Khi thế chiến lần thứ hai chấm dứt, kinh tế Nhật Bản nói chung, ngành ĐT nói riêng gần như kiệt quệ. Nhưng cái mà Nhật Bản không mất đi là nguồn vốn NL [24]. Nhờ đó mà chỉ sau một thập kỷ triển khai chương trình “Keikaku Zosen” (kế hoạch phát triển ngành ĐT), đến năm 1956 sản lượng ĐT của Nhật Bản đã đạt 1,529 triệu tấn (trong đó giá trị xuất

khẩu đạt 1,119 triệu tấn, chiếm đến 73%), vượt qua Anh Quốc và luôn dẫn đầu thế giới cho đến năm 2000. Trong giai đoạn này, Nhật Bản chỉ mất 10 năm để có được 20% thị phần và 20 năm để chiếm lĩnh gần 40% thị phần ĐT thế giới.

Góp phần không nhỏ để mang lại những thành công đó là việc nâng cao chất lượng NL thông qua việc xem xét cẩn thận sự thay đổi năng suất lao động tính theo dung tích đóng mới trên một đầu người (GT/người). Trong năm 1975, tổng sản lượng công việc đóng mới của ngành đóng tàu Nhật là khoảng 13,84 triệu GT với tổng số NL là 208.748 người [58]. Nói một cách khác, dung tích đóng mới trên đầu người đạt 66,3 GT/người, một con số năng suất khá cao.

Trong những năm 90, năng suất lao động tại Nhật tăng rất nhanh do cắt giảm nhân công và hợp lý hoá khâu sản xuất. Số lượng NL tính đến năm 1999 của Nhật chỉ còn 75.955 người giảm 2,73 lần so với năm 1974. Do đó vào năm 1999, khi dung tích đóng mới đạt xấp xỉ 10,21 triệu GT, năng suất tăng rõ rệt tới 135,3 GT/người. Nói cách khác, năng suất GT/người năm 1999 tăng 2,04 lần so với năm 1974 [53]. Điều đó cho thấy các hoạt động PTNL của ngành ĐT Nhật Bản không tập trung vào việc tăng số lượng mà trọng tâm là nâng cao chất lượng NL để đóng được những con tàu có giá trị gia tăng cao từ đó nâng cao đáng kể năng suất lao động. Những cố gắng của ngành ĐT Nhật Bản trong 23 năm qua khi đầu tư vào trang thiết bị, hợp lý hoá sản xuất và kiên quyết cắt giảm nhân công đã mang lại thành tựu rõ rệt. Thậm chí trong một số công ty ĐT lớn, năng suất năm 2000 tăng 3,78 lần so với năng suất năm 1974.

Có thể thấy trong những năm 1974 sản lượng ĐT lớn, các nhà máy ĐT Nhật Bản có năng suất lao động đáng kinh ngạc. Tuy nhiên sau đó đến những năm 1999 sản lượng giảm nhưng năng suất lao động vẫn không giảm do Nhật Bản thực hiện tốt việc PTNL chú trọng vào nâng cao chất lượng NL, hợp lý hóa sản xuất và áp dụng các thành tựu khoa học kĩ thuật vào trong quá trình sản xuất. Vấn đề đặt ra là bằng cách nào mà mỗi công ty đóng tàu Nhật giải quyết việc giảm nhân công, nâng cao được chất lượng NL và giữ được ưu thế công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh. Câu trả lời là ngành đóng tàu Nhật Bản liên tục áp dụng tự động hoá trong quá trình sản xuất nhờ xây dựng những hệ thống

máy tính tinh vi, lấy máy móc thay thế con người để tăng năng suất và giảm nhân công. Bên cạnh đó, họ chú trọng vấn đề đào tạo nâng cao chất lượng NL để con người làm chủ được máy móc thiết bị, đề cao sự sáng tạo và các biện pháp cải tiến nâng cao hiệu quả trong quá trình sản xuất.

Ngành ĐT Hàn Quốc: Đầu thập niên 70 Chính phủ Hàn Quốc đã chủ trương ĐT là một trong những ngành trọng điểm trong kế hoạch phát triển các ngành công nghiệp nặng và hoá chất làm cho quy mô ngành ĐT mở rộng không ngừng bất chấp sự đi xuống của xu hướng thị trường. Kết quả đến năm 2000, các hợp đồng đóng mới tàu của Hàn Quốc đã vượt qua Nhật, trở thành quốc gia dẫn đầu thế giới về sản lượng. Tuy nhiên, Hàn Quốc đã phải mất 9 năm (1974 - 1983) để thêm được 8% thị phần và 21 năm để có được 21,6% thị phần. Hàn Quốc đã phải trả một giá rất đắt để có được vị trí này. Năm 2004, Hàn Quốc bị EU kiện ra WTO về bán phá giá tàu, chính phủ trợ giúp cho ngành ĐT.

Tính đến năm 1974, dung tích đóng mới theo đầu người là 11,8 GT/người tương ứng với sản lượng đóng mới thấp, khoảng 420.000 GT với số lượng NL là 35.041 người. Đến năm 1998, số lượng NL ngành ĐT Hàn Quốc đã tăng lên gấp đôi là 75.663 người kéo theo năng suất này vọt lên tới 96,1 GT/người (tăng 8,17 lần so với năm 1974) do sản lượng đóng mới tăng rất lớn tới 7,25 triệu GT [53]. Qua số liệu trên có thể thấy năng suất đóng tàu của Hàn Quốc trong thập niên 80 chỉ bằng khoảng 1/3 năng suất của Nhật. Tuy nhiên, Hàn Quốc đã nhanh chóng rút ngắn khoảng cách đó nhờ đầu tư vào công nghệ hiện đại và tận dụng những kinh nghiệm ĐT quý báu đã tích lũy được trước đó. Thành công của ngành ĐT Hàn Quốc còn đến từ việc đóng hàng loạt tàu cùng kiểu cùng cỡ mà bây giờ ngành ĐT Việt Nam mới chập chững những bước đầu tiên đó là ĐT theo serie. Đây là phương thức đóng mới đặc biệt hiệu quả với xu hướng nhận một khối lượng lớn các đơn hàng đóng tàu tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên xu hướng đóng mới này chỉ có thể thành công khi ngành ĐT của quốc gia đó liên tiếp kí được các đơn đặt hàng đóng mới. Điều này vô cùng khó khăn trong bối cảnh của ngành ĐT hiện nay.

Tuy nhiên, nói một cách khách quan thì mặc dù năng suất đóng vỏ của Hàn Quốc tăng nhanh nhưng năng suất lắp ráp máy và thiết bị vẫn chỉ bằng 1/3 của Nhật. Điều đó cho thấy khoảng cách giữa Nhật và Hàn Quốc trong lĩnh vực sản xuất các thiết bị có giá trị gia tăng cao.

Do việc không chính xác trong con số nhân công của Hàn Quốc có đúng là số nhân công chỉ của bộ phận ĐT hay không nên cũng khó mà so sánh trực tiếp các số liệu đã có của Hàn Quốc với Nhật. Khi tính đến những yếu tố như việc đóng những tàu tuần dương có giá trị gia tăng cao tại Hàn Quốc từ năm 2001 trở đi thì có thể Hàn quốc sẽ vượt Nhật về sản lượng đóng mới và tính đến khả năng số nhân công trong ngành ĐT Hàn quốc sẽ giảm thì rất có thể là sản lượng đóng mới trên đầu người của Hàn Quốc sẽ gần sát với của Nhật [10].

Ngành ĐT Trung Quốc: Trước những năm 1999, tốc độ tăng trưởng của ngành ĐT Trung Quốc tương đối khiêm tốn chỉ 1,6%. Nhưng kể từ Trung Quốc quyết định củng cố và đưa ĐT trở thành ngành công nghiệp dẫn đầu thế giới thì mọi chuyện đã bắt đầu khởi sắc. Tốc độ tăng sản lượng bình quân trong 5 năm gần đây là 30%/năm. Hiện Trung Quốc đang chiếm 15% thị phần về sản lượng sản xuất và 17% thị phần số lượng đặt hàng trên toàn thế giới. Hiện nay Trung Quốc đã thay thế Hàn Quốc trở thành quốc gia có sản lượng ĐT lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, còn khó khăn hơn cả Hàn Quốc, Trung Quốc phải mất 10 năm để có thêm hơn 4% thị phần và 20 năm để có được 11,9% thị phần [10].

Ngành ĐT Việt Nam: Ngành ĐT Việt Nam được đầu tư mạnh mẽ bắt đầu từ năm 2003, và mới chỉ đang trong giai đoạn tiếp nhận chuyển giao từ các trung tâm ĐT lớn ở châu Á. Ngoài Vinashin được thành lập từ năm 2006 (nay là Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC)) giữ vai trò nòng cốt, ngành ĐT còn có các cơ sở ĐT thuộc sở hữu của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam, Tổng công ty Hàng hải Việt Nam, một số Tập đoàn và Tổng Công ty Nhà nước khác, Bộ Quốc phòng, DN có vốn đầu tư nước ngoài và các DN tư nhân [98].

Năm 2017 Việt Nam có 119 nhà máy đóng và sửa chữa tàu với trọng tải trên 1.500 DWT, với 170 công trình nâng hạ thủy. Tổng công suất thiết kế của các nhà máy khoảng 2,7 triệu DWT/năm, nhưng năng lực thực tế đạt 800.000 -

1.000.000 DWT/năm (31 - 39% công suất thiết kế), trong đó đảm nhận 50% nhu cầu trong nước (300.000 - 400.000DWT/năm), xuất khẩu 500.000 - 600.000 DWT/năm chiếm 0,3 - 0,4% thị phần đóng tàu thế giới [5]. Năng suất đóng tàu của Việt Nam nếu tính theo sản lượng đóng mới trên đầu người theo tổng công suất thiết kế của các nhà máy năm 2010 khoảng 26GT/người/năm, song trên thực tế năng suất tính theo sản lượng đóng mới trên đầu người khoảng 1GT/người/năm, do công suất và sản lượng đóng tàu của Việt Nam nói chung mới chỉ đạt được từ 30% đến 50% công suất thiết kế. Có thể thấy đây là mức năng suất khá thấp so với các nước khác trong khu vực và trên thế giới. Trước những năm 2009 ngành DT Việt Nam rất chủ động trong việc đưa NL của mình ra nước ngoài đào tạo. Tuy nhiên, sau khủng hoảng với sự hạn chế về ngân sách cùng với việc dư thừa lượng lớn NL đã khiến cho các hoạt động này bị tạm dừng. Trong thời gian sắp tới để tồn tại, phát triển và bắt kịp với xu hướng của ngành DT thế giới, ngành DT Việt Nam phải chủ động duy trì lại các hoạt động PTNL của mình [12].

2.4.2 Kinh nghiệm thực tế về PTNL của các Tập đoàn kinh tế quốc tế [33]

Bản thân các doanh nghiệp đều nhận thức được rằng nhân lực là một nguồn tài nguyên quý giá, đây là động lực giúp cho doanh nghiệp phát triển nhất là trong thời kỳ hội nhập hiện nay [19]. Các tập đoàn kinh tế lớn thường xây dựng cho mình chiến lược PTNL mang tính dài hạn, họ xây dựng hệ thống các quy trình đào tạo phát triển cho tất cả đội ngũ lao động trong doanh nghiệp một cách quy mô, chuyên nghiệp.

Theo kinh nghiệm thực tế tại Liên doanh của Tập đoàn Hyundai –Hàn Quốc và Tập đoàn kinh tế Vinashin (Công ty tàu biển Hyundai –Vinashin) từ năm 1999 đến nay công ty đã xây dựng nhiều chương trình đào tạo, huấn luyện cho đội ngũ nhân viên.

Về giáo dục

- Xây dựng các nội quy, quy chế chung;
- Xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức và bộ máy làm việc rõ ràng.

Về công tác đào tạo

Hàng năm các công ty thường tổ chức các khóa huấn luyện cho toàn thể cán bộ công nhân viên để tăng cường tính đoàn kết, kỷ luật, khả năng làm việc theo nhóm, khả năng giải quyết tình huống... nhằm củng cố nhân lực nâng cao tính chuyên nghiệp của công ty [26]. Các đợt huấn luyện này thường được tổ chức mỗi năm một lần (từ 2 đến 3 ngày) vào dịp cuối năm.

Các nội dung đào tạo thường được đưa vào chương trình gồm:

- Giáo dục và đào tạo cơ bản;
- Các hoạt động thể dục thể thao;
- Tổ chức các trò chơi mang tính định hướng;
- Thuyết trình các đề tài về cải tiến chất lượng toàn diện;
- Các kỹ năng quản lý;
- Các hội thảo chuyên môn.

Đào tạo kỹ năng

Thường những nhân viên mới vào làm việc trong doanh nghiệp nhất là sinh viên mới ra trường sẽ được gửi đi nước ngoài để đào tạo lại, khóa học này thường kéo dài từ 3 đến 6 tháng hoặc 1 năm tùy theo yêu cầu công việc. Một số trường hợp có thể đào tạo tại chỗ, trong quá trình làm việc bởi các chuyên gia giàu kinh nghiệm hoặc cấp trên trực tiếp. Việc đào tạo tại chỗ thường được xây dựng thành kế hoạch chi tiết do trưởng phòng kế hoạch lập [30].

- Đào tạo các kỹ năng quản lý cơ bản: được tổ chức mỗi năm một lần, kết hợp với đi dã ngoại để các nhà quản lý nắm bắt được những phương pháp quản lý trong công việc hàng ngày;

- Đào tạo đa kỹ năng: các tập đoàn thường sử dụng hình thức luân chuyển công việc giữa các bộ phận và các phòng ban phù hợp, thời gian luân chuyển từ 3 đến 4 năm;

- Đào tạo quản lý chuyên sâu: là hoạt động mà công ty thường gửi đi học các khóa đào tạo ngắn hạn (thường một năm một lần), hoặc mời chuyên gia và tổ chức hội thảo ngay tại doanh nghiệp (thường từ 1 đến 2 lần tùy theo tình hình sản xuất của công ty) kết hợp với các hoạt động đi dã ngoại (mỗi năm một lần).

Các hoạt động huấn luyện khác

Để tăng tính năng động và tăng cường sự cải tiến liên tục, giảm tối đa những thiệt hại có thể xảy ra, công ty thường đào tạo huấn luyện cho cán bộ công nhân viên của mình biết cách áp dụng những hoạt động sau:

- Hoạt động cải tiến liên tục: áp dụng quy mô nhóm không quá 10 người;
- Hoạt động đề xuất cải tiến: áp dụng cho từng cá nhân trong công ty và được tổ chức thường xuyên liên tục;
- Các hoạt động đào tạo mang tính sáng tạo, đa dạng;
- Các hoạt động nhằm phát triển văn hóa đặc trưng của từng công ty và duy trì tinh thần mạnh mẽ cho toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp.

Như vậy, các doanh nghiệp đều nhận thức được vai trò của việc phát triển nhân lực trong xu hướng hiện nay. Tuy các doanh nghiệp có sự khác biệt về lĩnh vực, quy mô nhưng nhìn chung hoạt động phát triển nhân lực đều nhằm vào việc nâng cao trình độ, kiến thức qua hai hình thức là đào tạo ngay trong doanh nghiệp hoặc đào tạo bên ngoài doanh nghiệp.

Hoạt động phát triển nhân lực luôn đi liền với việc sử dụng, khai thác hiệu quả đối tượng đào tạo, tạo các cơ hội để họ phát huy tốt nhất khả năng của mình.

2.4.3. Một số bài học cho việc phát triển nhân lực ngành đóng tàu

Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm PTNL từ các quốc gia, các tập đoàn, các doanh nghiệp trong và ngoài nước, tác giả có thể rút ra được một số bài học cho DNĐT trong việc PTNL như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần chú trọng tới công tác PTNL thông qua việc xây dựng chính sách PTNL rõ ràng, công khai chính sách này trong toàn doanh nghiệp và giám sát việc thực hiện.

Thứ hai, ban lãnh đạo doanh nghiệp có cơ chế động viên, tạo điều kiện về vật chất, thời gian để nhân viên có thể tự đào tạo hoặc được đào tạo để phát triển khả năng, trình độ của mình.

Thứ ba, hoàn thiện các tiêu chuẩn cụ thể cho từng chức danh, từng công việc về các khía cạnh như trí lực, tâm lực, thể lực cho đội ngũ NL trong DN.

Thứ tư, lựa chọn hình thức, chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế. Do đặc điểm nhân lực trong các bộ phận khác nhau nên cần có sự khác

nhau về chức năng nhiệm vụ công việc, về khả năng, kiến thức, nguyện vọng, sức khỏe... dẫn đến chương trình đào tạo cũng phải khác nhau. Bên cạnh đó cũng cần linh hoạt trong hình thức đào tạo, dựa trên quan điểm thiếu gì bồi dưỡng đó.

Thứ năm, việc đào tạo PTNL là công việc thường xuyên, chứ không phải là việc làm nhất thời. Thực tế là do tốc độ phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ ngành ĐT đòi hỏi NL ngành ĐT phải nắm được những kiến thức, kỹ năng mới nếu không chỉ sau khoảng 3-5 năm sẽ bị lạc hậu. Thường xuyên đào tạo nâng cao năng lực, trình độ NL sẽ nhằm gia tăng hiệu quả công việc hiện tại, đồng thời tạo ra sự mềm dẻo linh hoạt giúp họ thích ứng với các công việc khác nhau.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Như vậy, qua nghiên cứu, tác giả đã đưa ra được những nội dung như sau:

Hệ thống hóa một cách đầy đủ, logic các kiến thức về PTNL cho ngành đóng tàu. Đây là cơ sở quan trọng giúp các doanh nghiệp trong ngành đóng tàu có cách nhìn tổng quan hơn về PTNL.

Đưa ra các khái niệm mới về NL ngành đóng tàu, PTNL ngành đóng tàu.

Đưa ra nội dung cơ bản của công tác PTNL một cách hợp lý, phù hợp với thực tế hiện nay của ngành đóng tàu.

Trên cơ sở nghiên cứu việc PTNL ở một số quốc gia có ngành đóng tàu phát triển, tác giả đã đúc kết được những kinh nghiệm quý giá. Đây chính là cơ sở để tác giả đề xuất một số giải pháp có tính thực tế nhằm PTNL cho ngành đóng tàu Hải Phòng sau này.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC NGÀNH ĐÓNG TÀU KHU VỰC HẢI PHÒNG

3.1 Khái quát về ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng

Đóng tàu là một trong những ngành công nghiệp được xác định là mũi nhọn trong chiến lược phát triển công nghiệp của nước ta được chính phủ và thành phố quan tâm với mục tiêu đưa Hải Phòng trở thành trung tâm công nghiệp ĐT lớn của cả nước. Thời gian qua, với nỗ lực không ngừng vươn lên tiếp nhận và làm chủ những kỹ thuật công nghệ sản xuất tiên tiến, hiện đại, ngành ĐT Hải Phòng đã dần khẳng định được thương hiệu, vị thế của mình ở trong nước cũng như thị trường quốc tế. Chỉ trong một thời gian ngắn, ngành ĐT Hải Phòng đã có những bước tiến dài vượt bậc bằng việc cho ra đời hàng loạt tàu có trọng tải lớn. Từ chỗ chỉ đóng được những con tàu vận tải cỡ nhỏ từ 400 đến 1400 tấn, đến nay những người thợ Hải Phòng đã đóng được những tàu biển có trọng tải lớn, chất lượng cao, mẫu mã đẹp, đạt tiêu chuẩn kiểm định nghiêm ngặt của Hàng hải quốc tế từ 22.500 tấn đến 36.000 tấn và 53.000 tấn xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. Hiện nay, Hải Phòng đã xuất khẩu được tàu biển sang các nước: Singapo, Nhật Bản, Đan Mạch, Hy Lạp... và đặc biệt là Anh nơi có nền công nghiệp ĐT lâu đời và hiện đại hàng đầu thế giới. Có được thành công trên là sự phối hợp chặt chẽ giữa thành phố và tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam (VINASHIN) nay là Tổng công ty công nghiệp tàu thủy (SBIC) tạo thuận lợi cho các DNĐT tăng tốc, đầu tư cải tạo, nâng cấp và đầu tư mới nhằm tăng năng lực sản xuất của ngành ĐT [37]. Thành phố tạo điều kiện cho DNĐT sử dụng hàng trăm hecta mặt bằng để triển khai các dự án đầu tư. Bên cạnh đó, trên cơ sở đầu tư và đào tạo các nguồn NL đủ mạnh, nhiều DNĐT đã nâng cao chất lượng sản phẩm và đa dạng hóa các dòng sản phẩm, tạo ra sự chuyển dịch mới trong công nghiệp ĐT theo hướng chuyên môn hóa cao.

Tổng số lao động toàn ngành ĐT khu vực Hải Phòng tính đến cuối năm 2017 là trên 11.000 người [8]. Năng lực đóng mới được hầu hết các gam tàu chở hàng, tàu chở ô tô, tàu chuyên dụng, tàu công trình... với yêu cầu kỹ thuật cao, đạt tiêu chuẩn quốc tế. Năng lực đóng mới toàn ngành đạt trên

1.000.000DWT/năm và có thể sửa chữa hàng trăm lượt tàu/năm. Giá trị sản xuất công nghiệp toàn ngành luôn chiếm từ 17-18% giá trị sản xuất công nghiệp toàn thành phố. Ngành DT Hải Phòng đã đóng thành công những loạt tàu lớn, hiện đại: series tàu hàng 6.500DWT; 11.500DWT, 15.000DWT, 22.500DWT, 34.000DWT, 53.000DWT, 56.200DWT; tàu chở dầu, tàu chở hoá chất đến 13.000DWT; tàu chở xi măng 16.800DWT, tàu chở container từ 700 đến 1.700 TEU, tàu chở khí Ethylen 4.500m³; tàu công trình (tàu cuốc 1.500m³/h; hút bùn 2.800 m³/h); thiết bị ụ nổi 9.600 tấn, kho nổi chứa xuất dầu 150.000DWT; tàu kéo đến 7.000 CV; tàu chở xà lan Lash 10.900 DWT, tàu pháo Hải quân... Năng lực sửa chữa tàu của DNĐT khu vực Hải Phòng có thể sửa chữa phục hồi tàu 160.000 DWT. Ngành đóng tàu Hải Phòng đã trở thành trung tâm sản xuất và xuất khẩu tàu thủy của cả nước. Thị trường xuất khẩu chủ yếu là: Anh, Hà Lan, Hàn Quốc, Đức, Na Uy...[32]

Về chỉ số phát triển sản xuất công nghiệp của ngành DT khu vực Hải Phòng: Vừa qua do tác động của khủng hoảng tài chính, kinh tế thế giới, đồng thời do năng lực, kinh nghiệm quản lý, đầu tư đã ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của ngành và từ đó tác động đến cơ cấu kinh tế như: cơ cấu đầu tư, cơ cấu lao động, cơ cấu sản phẩm và giá trị sản xuất công nghiệp của thành phố. Do đó, trước tái cơ cấu năm 2010 chỉ số phát triển sản xuất công nghiệp giảm trung bình 20%; sau tái cơ cấu chỉ số phát triển sản xuất công nghiệp đã tăng lên cụ thể năm 2011 tăng 18,75% so với năm 2010, năm 2012 tăng 15,22% so với năm 2011, năm 2013 tăng 11,23% so với năm 2012, năm 2014 tăng 30,45% so với năm 2013 và đang có xu hướng phục hồi rõ rệt trong thời gian gần đây [36].

3.1.1. Hệ thống các doanh nghiệp đóng, sửa chữa tàu khu vực Hải Phòng (bảng 3.1).

Bảng 3.1 Các doanh nghiệp đóng, sửa chữa tàu khu vực Hải Phòng

TT	Doanh nghiệp	Tổng số lao động 2016	Năng lực (DWT)	Giá trị sản lượng 2012-2018 (tỷ đồng)	Tổng số tàu đóng mới 2012-2018 (chiếc)	Các sản phẩm chính
I	SBIC			18.708	378	
1	Sông Cấm	1465	5.000-50.000	8633	126	Đóng mới, sửa chữa tàu hàng, tàu cao tốc, tàu container...
2	Bạch Đằng	663	5.000-70.000	2269	24	Đóng mới, sửa chữa tàu hàng, tàu công trình, chế tạo neo, xích neo, chân vịt
3	Phà Rừng	792	5.000-70.000	3060	28	Đóng mới, sửa chữa tàu hàng, tàu chở hàng rời, tàu chở hoá chất...
4	Nam Triệu	843	5.000-100.000	4766	32	Đóng mới, sửa chữa tàu hàng rời, tàu dầu

II	Bộ Quốc phòng			13676	474	
5	Công ty 189	586	10.000	3629	152	Chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ quốc phòng và đóng mới tàu cao tốc vỏ nhôm, tàu tuần tra, lai đất.
6	Công ty TNHH MTV Hồng Hà	1035	6000	7284	212	Chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ quốc phòng đóng và sửa chữa tàu dầu
7	Công ty Hải Long (X46)	686	5000	2763	110	Chủ yếu thực hiện các nhiệm vụ quốc phòng đóng tàu hàng, tàu ứng phó sự cố tràn dầu
III	DN liên doanh				52	
8	Công ty đóng tàu Damen	669	trên 5000	886	52	Đóng các gam tàu chuyên dụng

IV	Các DN khác			8069	142	
9	Công ty CP cơ khí đóng tàu thủy sản Việt Nam	211	3.000	986	12	Đóng tàu hàng
10	Công ty CP cung ứng dịch vụ và kỹ thuật Hàng hải	189	4.000	554	8	Đóng tàu hàng, đà trượt đệm khí tàu
11	Công ty CP công nghiệp đóng tàu Hải Phòng	258	3.000	937	21	Đóng tàu hàng
12	Công ty CP cơ khí Bắc sông Cẩm	250	1.000	685	11	Đóng tàu hàng
13	Công ty CP cơ khí thương mại và xây dựng Hải Phòng	125	3.000	721	10	Đóng tàu hàng

14	Công ty TNHH đóng tàu Đại Dương	263	2.500	891	24	Đóng tàu hàng, tàu container
15	XN sửa chữa tàu 81	252	1.000	524	4	Đóng tàu hàng
16	Công ty CP Cường Thịnh	218	2.000	1054	26	Đóng tàu hàng
17	XN sửa chữa tàu Hồng Hà- PTS	312	2.000	693	7	Đóng tàu hàng
18	Công ty TNHH Dương Xuân	119	2.000	452	8	Đóng tàu hàng < 2000T và sửa chữa phương tiện thủy
19	Công ty CP Đức Minh	166	3.000	220	6	Đóng tàu hàng và cầu kiện nổi
20	Công ty công nghiệp tàu thủy An Đồng	114	5.000	352	5	Sửa chữa, đóng mới hoán cải phương tiện thủy

Nguồn: Theo thống kê của tác giả

3.1.2 Năng lực đóng mới và sửa chữa của các DNĐT khu vực Hải Phòng

Đối với các gam tàu vận tải dưới 5.000DWT phục vụ các tuyến vận tải nội địa chủ yếu do các xưởng đóng tàu tư nhân đảm nhận đủ đáp ứng cho nhu cầu trong nước.

Đối với các gam tàu vận tải biển trên 5.000DWT phục vụ nhu cầu bổ sung, thay thế cho đội tàu biển quốc gia và tàu xuất khẩu chủ yếu do Sông Cấm, Bạch Đằng, Phà Rừng, Nam Triệu đảm nhận. Trong những năm qua các DN tập trung toàn bộ năng lực cho đóng mới với 26 công trình nâng hạ thủy tàu, tổng công suất thiết kế nếu tính tương đương với các xưởng đóng tàu Trung Quốc (được đánh giá nằm trong nhóm có năng suất trung bình khu vực) đạt khoảng 2,6 triệu DWT/năm, trong khi năng lực thực tế trong những năm qua chỉ đạt 800.000 – 1.000.000 DWT/năm, trong đó số lượng tàu đóng cho các chủ tàu trong nước chiếm khoảng 40% về trọng tải, tương ứng 300.000 - 400.000DWT/năm (đáp ứng được 50% nhu cầu trong nước); tàu xuất khẩu chiếm 60% trọng tải tương ứng 500.000 – 600.000DWT/năm chiếm 0,3 – 0,4% thị phần đóng tàu thế giới [32].

Đối với các gam tàu chuyên dụng: các công ty Sông Cấm, Bạch Đằng, Tam Bạc và các đơn vị quốc phòng (189, Hồng Hà, X46...) đã đóng mới được nhiều tàu kéo, lai dắt, tàu công trình đủ phục vụ trong nước; gia công một số tàu cao tốc vỏ nhôm, tìm kiếm cứu nạn, tàu dịch vụ phục vụ trong nước và xuất khẩu; đảm nhận đóng mới, sửa chữa một số gam tàu quân sự.

Đối với các gam tàu >5.000 DWT phục vụ nhu cầu bổ sung, thay thế cho đội tàu quốc gia và xuất khẩu chủ yếu do các đơn vị thuộc SBIC đảm nhận. Tổng công suất thiết kế tại các DN khoảng 2,6 triệu DWT/năm; năng lực thực tế đạt 800.000 – 1.000.000 DWT/năm (31- 39% công suất thiết kế), trong đó đảm nhận 50% nhu cầu trong nước (300.000 - 400.000DWT/năm); xuất khẩu 500.000 – 600.000DWT/năm [32].

Đối với các gam tàu chuyên dụng: Sông Cấm và các đơn vị quốc phòng (189, Hồng Hà, X46...) đã đảm nhận sửa chữa một số gam tàu quân sự. Nam Triệu đã sửa chữa gam tàu lớn nhất đến 20.000DWT.

Trong những năm gần đây hầu hết các công trình nâng hạ thủy của các nhà máy đóng tàu trong nước đều chỉ phục vụ cho đóng mới, đội tàu vận tải biển quốc gia phải thực hiện sửa chữa ở nước ngoài. Theo số liệu của Vinalines hàng năm số tàu ra nước ngoài sửa chữa chiếm 41,7÷ 46% tổng số tàu phải sửa chữa, chi phí sửa chữa ở nước ngoài hết sức tốn kém, năm 2012 là 5,052 triệu USD, và năm 2014 đã tăng lên 7,57 triệu USD. Nếu tính toàn bộ đội tàu biển quốc gia thì chi phí sửa chữa nước ngoài khoảng 8,5 triệu USD/năm 2015; và khoảng 10 triệu USD/năm 2020 [34]. Để đáp ứng nhu cầu sửa chữa đội tàu quốc gia và tận dụng các lợi thế về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên cũng như các kết cấu hạ tầng đã đầu tư xây dựng, trong thời gian tới ngành công nghiệp tàu thủy Hải Phòng cần mở rộng khối lượng và nâng cao giá trị sửa chữa tàu trong và ngoài nước.

Có thể nói, ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam nói chung và ngành công nghiệp đóng tàu Hải Phòng nói riêng vẫn còn chịu ảnh hưởng nặng nề của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới. Trên địa bàn thành phố, ngoài một số ít doanh nghiệp như Công ty cổ phần đóng tàu Sông Cấm và 3 DN đóng tàu thuộc Bộ quốc phòng duy trì sản xuất ổn định, có các chỉ tiêu về giá trị sản xuất công nghiệp, doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách, thu nhập của người lao động tăng trưởng, năm sau cao hơn năm trước; còn lại hầu hết các DNĐT ở trong tình trạng thiếu đơn hàng. Các chủ tàu dừng, huỷ các hợp đồng và sửa chữa tàu đã ký dẫn đến tình hình sản xuất, kinh doanh và đầu tư của ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu, công việc làm của người lao động tiếp tục đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Hiện nay, SBIC và các DNĐT khu vực Hải Phòng đang nỗ lực củng cố, duy trì giữ vững sản xuất, vừa khẩn trương đẩy mạnh tái cơ cấu toàn diện về mô hình tổ chức, về tài chính, về đầu tư ... để từng bước khắc phục khó khăn hướng tới phát triển lâu dài, bền vững hơn.

Ngành ĐT Hải Phòng giai đoạn từ 2013- 2017 đã được nhà nước tập trung vốn đầu tư để thực hiện các dự án đầu tư chiều sâu nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm cho ngành đóng tàu Hải Phòng. Tổng tài sản cố định của ngành công nghiệp sản xuất phương tiện vận tải năm 2017 đạt 12.389 tỷ đồng; tăng 2,83 lần so với năm 2006, đảm bảo đóng được các sản phẩm tàu biển,

tàu công trình cỡ lớn, sản xuất và lắp ráp được động cơ thấp có công suất từ 2.600kW – 23.500kW (đã lắp ráp và chạy thử động cơ 6.230kW được dùng lắp cho máy chính tàu 22.500 tấn) [46].

Ngành ĐT Hải Phòng đã có bước trưởng thành nhanh chóng cả về trình độ công nghệ, tổ chức sản xuất và lĩnh vực quản lý. Bước đầu đã áp dụng các quy trình công nghệ ĐT tiên tiến, chuyên môn hóa cao (đóng tàu theo seri). Đã đầu tư, ứng dụng một số máy móc thiết bị kỹ thuật số (như máy công cụ NC, CNC; máy cắt Plasma, máy hàn tự động, các dây chuyền xử lý tôn, dây chuyền sơn tổng đoạn hiện đại...), ứng dụng túi khí trong việc hạ thủy tàu... đã góp phần vào việc đóng mới thành công các con tàu có yêu cầu cao về kỹ thuật, đạt tiêu chuẩn quốc tế và khẳng định ngành ĐT khu vực Hải Phòng có thể đáp ứng mọi yêu cầu khắt khe nhất của các khách hàng quốc tế [47].

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, ngành ĐT khu vực Hải Phòng vẫn còn một số tồn tại, hạn chế: Đa phần thiết bị sử dụng đều được đầu tư từ trước năm 2000 ở mức độ tinh xảo chủ yếu là thiết bị chuyên dụng và cơ khí hóa. Hiệu quả đóng mới các gam tàu xuất khẩu chưa cao do các nhà máy được đầu tư dàn trải, trang thiết bị sản xuất chưa đồng bộ, mức độ tự động hóa thấp, trình độ công nghệ sản xuất còn hạn chế, việc đóng tàu theo seri mới hình thành trong vài năm gần đây nên năng suất các nhà máy rất thấp so với khu vực và thế giới, hao phí vật tư trong hạ liệu còn lớn. Do ảnh hưởng suy giảm của ngành ĐT Việt Nam nên tiến trình đầu tư các nhà máy trong cụm công nghiệp tàu thủy An Hồng chậm được triển khai nên chưa có các sản phẩm điện tử, tự động, nghi khí hàng hải, cần cầu, hệ thống lái, trục, nồi hơi cung cấp cho tàu. Các ngành công nghiệp hỗ trợ: luyện kim, thép, chế tạo máy hầu như chưa có dẫn đến vật tư, máy móc thiết bị vẫn phải nhập khẩu, do đó giá thành cao, khó kiểm soát được tiến độ do phải chờ nhập hàng về, làm giảm tính chủ động và khả năng cạnh tranh của ngành ĐT [48].

3.2 Lập luận lựa chọn doanh nghiệp đóng tàu để nghiên cứu

Trong Quy hoạch tổng thể phát triển ngành Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 và nghị quyết hội nghị TW8 về phát triển bền vững kinh tế biển đến 2030 tầm nhìn 2045, thành phố Hải Phòng vẫn được xác định là trung tâm đóng tàu khu vực phía Bắc. Theo quy hoạch sau năm 2020, sẽ di dời đóng tàu Bạch Đằng ra sông Bạch Đằng để hình thành trung tâm DT lớn nối tiếp từ Phà Rừng đến Bạch Đằng có quy mô khoảng 400 ha, chiều dài đường bờ 4,5km. Trung tâm DT vận tải phía Bắc được quy hoạch có tổng công suất khoảng 2-3 triệu DWT/năm, đáp ứng được từ 56-75% nhu cầu bổ sung đội tàu biển Việt Nam đến năm 2030 [5].

Quyết định 2108/QĐ-TTg ngày 18/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu, các đơn vị thành viên của Vinashin trước đây, (tại khu vực Hải Phòng) được tổ chức lại theo hướng chuyên môn hóa sản xuất một số chủng loại sản phẩm tàu nhất định để phát huy cao nhất lợi thế về vị trí địa lý, công nghệ thiết bị, hạ tầng kỹ thuật đã đầu tư của các đơn vị thành viên trong các công ty, đảm bảo khai thác, sử dụng có hiệu quả, giảm thiệt hại những tài sản đã đầu tư, duy trì đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề [4].

Bảng 3.2. Định hướng chuyên môn hóa sản xuất cho từng DNĐT

TT	Doanh nghiệp	Các sản phẩm theo hướng chuyên môn hóa sản xuất
1	Sông Cấm	Tàu kéo, tàu cứu nạn, xuồng cao tốc, tàu khách, tàu du lịch
2	Bạch Đằng	Đóng mới các gam tàu, thiết bị nổi phức tạp, có yêu cầu công nghệ cao như: tàu chở khí, tàu container đến 20.000DWT
3	Phà Rừng	Chuyên môn hóa đóng mới các gam tàu cỡ trung bình (10.000-30.000DWT) gồm tàu hóa chất, tàu dầu, tàu hàng rời
4	Nam Triệu	Đóng mới, sửa chữa tàu hàng rời, tàu dầu

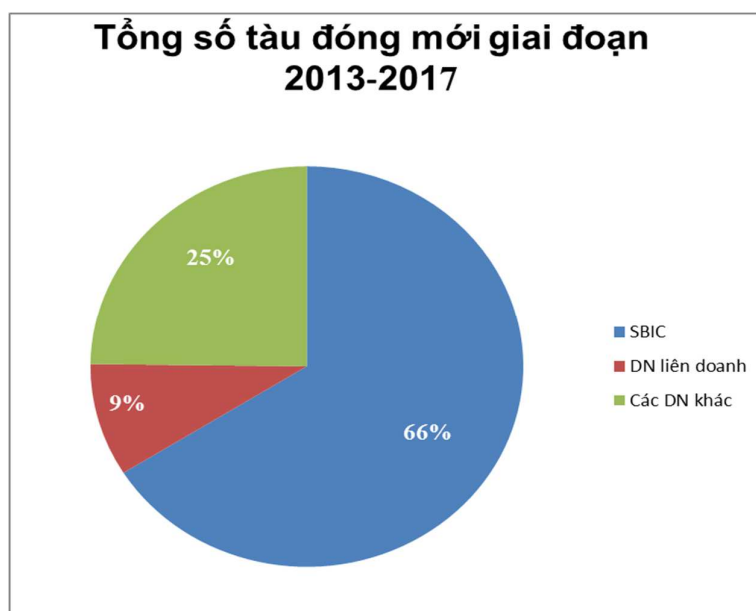
Nguồn: Theo thống kê của tác giả

Các DNĐT trực thuộc Bộ Quốc phòng như Hồng Hà, X46, 189 chủ yếu đóng các gam tàu phục vụ cho nhiệm vụ quốc phòng.

Các DNĐT còn lại (chỉ tính các DNĐT trên 5.000DWT) thực hiện đóng các gam tàu vận tải thông thường hoặc trở thành cơ sở vệ tinh cho 4 công ty trên. Mặc dù, ngành công nghiệp đóng mới, sửa chữa tàu thủy và phương tiện nổi Hải Phòng đang trong giai đoạn khó khăn chung của ngành công nghiệp đóng tàu Việt Nam nhưng về lâu dài, để thực hiện thành công Chiến lược Biển Việt Nam trong giai đoạn tới, ngành công nghiệp ĐT vẫn được xác định là ngành công nghiệp chủ lực trong Quy hoạch phát triển công nghiệp thành phố Hải Phòng đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 [49,50]. Ngành ĐT phát triển sẽ tạo sự tăng trưởng sản xuất công nghiệp trên địa bàn và thúc đẩy công nghiệp hỗ trợ ĐT phát triển, giải quyết nhiều việc làm cho người lao động, đóng góp nhiều trong giá trị kim ngạch xuất khẩu của thành phố.

Trong 20 công ty ĐT nêu trên có 3 công ty ĐT thuộc Bộ Quốc phòng do tính bảo mật thông tin cao và chủ yếu chỉ đóng các gam tàu quân sự nên tác giả không đưa vào trong danh sách nghiên cứu. Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC) là tổ hợp đóng mới và sửa chữa tàu hàng đầu Việt Nam, là nòng cốt của ngành chiếm 70 - 80 % năng lực của ngành, chiếm giữ 60 - 70 % thị phần đóng tàu trong nước [51]. Do đó luận án chọn những DN thuộc SBIC để nghiên cứu bao gồm Đóng tàu Bạch Đằng, Đóng tàu Phà Rừng, Đóng tàu Sông Cấm, Đóng tàu Nam Triệu thuộc khu vực Hải Phòng, là những DN trong tập DN lớn nhất của ngành ĐT Việt Nam hiện nay. Trong chặng đường phát triển của các DN, có cả những thành công, có cả thất bại nên việc lựa chọn những DN điển hình này để nghiên cứu không những có ý nghĩa cho ngành ĐT khu vực Hải Phòng mà có thể nói mang tính đại diện cho ngành ĐT Việt Nam. Các DN này có tính chuyên nghiệp, có uy tín, với số lượng NL lớn, sản phẩm có thể cạnh tranh với các DNĐT quốc tế. Còn lại 13 công ty đều có quy mô nhỏ, hoạt động cầm chừng do không kí được hợp đồng đóng mới, số lượng NL ít, hoạt động thiếu bài bản, sức cạnh tranh thấp nên tác giả không lựa chọn để nghiên cứu.

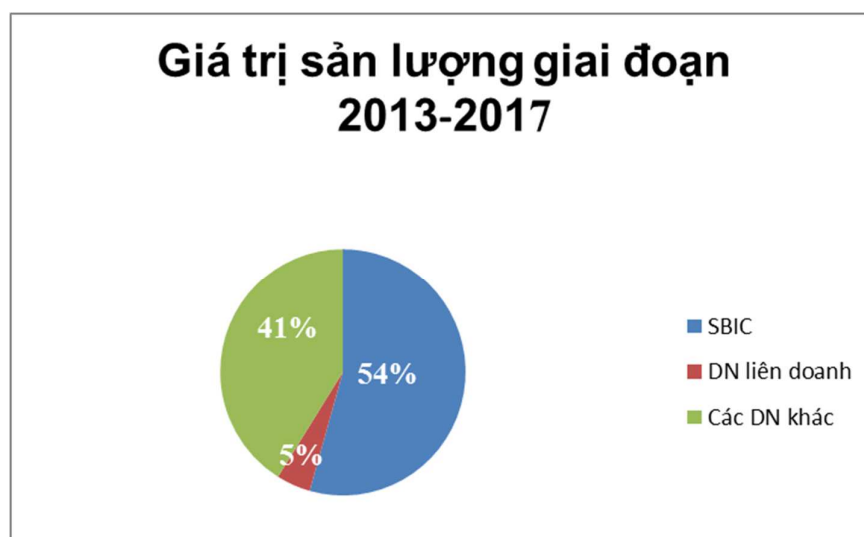
Hình 3.1. Tổng số tàu đóng mới của ngành ĐT khu vực Hải Phòng giai đoạn 2013-2017



Nguồn: theo tổng hợp số liệu của tác giả

Nhìn vào biểu đồ trên có thể thấy số tàu đóng mới của 04 DN thuộc SBIC tính đến năm 2017 chiếm 66% trong tổng số tàu đóng mới khu vực Hải Phòng. Tỷ lệ đóng mới của 13 doanh nghiệp còn lại chiếm 34% nhưng hầu hết là đóng những tàu trọng tải nhỏ dưới 5000DWT.

Hình 3.2. Giá trị sản lượng ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng giai đoạn 2013-2017



Nguồn: theo tổng hợp số liệu của tác giả

Nhìn vào biểu đồ giá trị sản lượng năm 2017 có thể thấy các DN khác có giá trị sản lượng lớn nhất 41%, DN liên doanh chiếm 5% trong khi đó 4 DN thuộc SBIC đã có giá trị sản lượng chiếm tới 54%.

Hình 3.3. Tổng số lao động ngành ĐT khu vực Hải Phòng năm 2017



Nguồn: theo tổng hợp số liệu của tác giả

Tổng số lao động năm 2017 của 4 DN thuộc SBIC chiếm 51% tổng số lao động toàn ngành ĐT khu vực Hải Phòng.

Về năng lực đóng mới các DN thuộc SBIC có năng lực đóng mới cao nhất, có thể đóng mới tàu trọng tải lên đến 100 000DWT. Các DN khác đóng tàu chuyên dụng dưới 6000DWT. Như vậy, có thể thấy năng lực đóng mới trong các DN thuộc SBIC là lớn nhất khu vực Hải Phòng.

Thông qua việc hệ thống các DNĐT khu vực Hải Phòng, có thể thấy rằng SBIC vẫn đóng vai trò trụ cột trong việc phát triển ngành ĐT Việt Nam. Trong lĩnh vực ĐT, các DN thuộc SBIC có bề dày truyền thống và có nhiều kinh nghiệm hơn so với các DN khác, do đó hoạt động kinh doanh mang tính chuyên nghiệp hơn, bài bản hơn. Bên cạnh đó số lượng NL trong các DN thuộc SBIC biến động tương đối lớn sau tái cơ cấu phản ánh một cách rõ nét thực trạng NL hiện nay của ngành ĐT khu vực Hải Phòng cũng là mục tiêu cần phải nghiên cứu.

Mặt khác do số lượng DNĐT nhiều, phân tán, tác giả không thu thập được hết các số liệu của từng DN phục vụ mục đích nghiên cứu. Vì vậy, để phục vụ việc nghiên cứu nhằm nêu bật được công tác PTNL ngành ĐT khu vực Hải Phòng, tác giả đã mạnh dạn chọn một số DN thuộc SBIC làm đại diện nhằm thu thập số liệu nghiên cứu. Việc tập trung vào những DN này sẽ thể hiện tính bài bản, khoa học về công tác PTNL hơn so với các DN khác hay khối DN tư nhân có quy mô nhỏ.

Trong luận án này tác giả sẽ tập trung đi sâu vào việc nghiên cứu một số DNĐT có tổng giá trị sản lượng và số lượng NL lớn trong khu vực Hải Phòng như công ty cổ phần đóng tàu Sông Cấm; công ty TNHH MTV đóng tàu Bạch Đằng, công ty TNHH MTV đóng tàu Phà Rừng và công ty TNHH MTV đóng tàu Nam Triệu.

3.3. Giới thiệu chung về các công ty đóng tàu được lựa chọn nghiên cứu

3.3.1 Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cấm [89]

Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cấm là đơn vị thuộc SBIC được chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước sang Công ty cổ phần ngày 30/7/2007. Chức năng chính của công ty là đóng mới và sửa chữa phương tiện vận tải thủy; sản xuất các sản phẩm công nghiệp khác.

Các sản phẩm chính được chế tạo: Sà lan có sức chở 30 đến 240 tấn, sà lan pha sông biển 650 tấn, tàu cuốc 275m³/h, tàu tuần tra vỏ hợp kim nhôm, du thuyền Emeraude của chủ tàu Pháp, tàu cứu thương xuất khẩu cho IRAQ, các seri tàu kéo đẩy, tàu chở hàng khô đến 4000 tấn, tàu cao tốc...

Số lượng tàu đã xuất khẩu: 156 sản phẩm (năm 2005 - 2017)

Cơ cấu tổ chức của công ty (phụ lục 3) gồm: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc và 11 phòng ban chức năng cùng 03 phân xưởng (vỏ tàu, điện, máy, trang trí) với tổng số cán bộ công nhân viên là 1465 người.

Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cấm được xây dựng trên diện tích 5,6 ha. Hiện nay công ty đang đầu tư xây dựng cơ sở mới tại Bắc sông Cấm – Thủy Nguyên (tiếp giáp Damen) để chuyên môn hóa đóng các dòng sản phẩm tàu kéo,

tàu cứu nạn, xuống cao tốc, tàu khách, tàu du lịch. Theo đề án tái cơ cấu nhà máy đóng tàu Bến Kiền đã sát nhập vào Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cấm, bàn giao bước đầu tài sản của Công ty Bến Kiền đầu tư bổ sung vốn điều lệ cho Sông Cấm, thành lập chi nhánh nhà máy đóng tàu Bến Kiền.

3.3.2 Công ty TNHH MTV Đóng tàu Bạch Đằng [90]

Địa chỉ trụ sở chính: Số 3 Phan Đình Phùng, phường Hạ Lý, quận Hồng Bàng, thành phố Hải Phòng.

Ngành nghề kinh doanh chính: Đóng mới và sửa chữa tàu thủy.

Công ty TNHH MTV đóng tàu Bạch Đằng (trước đây là Nhà máy đóng tàu Bạch Đằng) được chính thức thành lập theo Quyết định số 577/QĐ ngày 25/6/1961 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải, đảm bảo đóng mới các loại phương tiện thủy như: tàu hàng 1000 DWT, tàu công trình các loại có công suất đến 2000 HP, tàu khách ven biển, tàu kéo đẩy.

Công ty có diện tích 24 ha, có 1 ụ nổi 4.200T, triền ngang 6.500DWT, 1 đà tàu 10.000T, 1 đà bán ụ 20.000T cùng hệ thống cầu tàu trang trí, nhà xưởng đồng bộ với năng lực đóng mới 9 - 10 chiếc/năm. Sau năm 2015 sẽ xem xét việc di dời nhà máy ra khỏi trung tâm thành phố. Từ năm 2001 Công ty đã đóng được các con tàu với trọng tải 30.000 tấn, tàu chở dầu 13.500 DWT và seri 08 tàu hàng 22.500 DWT, tàu chở khí hóa lỏng, tàu chở xi măng, tàu hàng đa năng. Đây là những con tàu có yêu cầu rất cao về kỹ thuật, đánh dấu một “bước đột phá lớn” của ngành DT Việt Nam nói chung và công ty nói riêng trong việc nắm bắt các công nghệ DT tiên tiến, hiện đại của thế giới.

Tháng 8/2004, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định chuyển đổi Nhà máy đóng tàu Bạch Đằng thành Công ty TNHH Nhà nước MTV đóng tàu Bạch Đằng.

3.3.3. Công ty TNHH MTV Đóng tàu Phà Rừng [91]

Công ty TNHH MTV đóng tàu Phà Rừng (trước đây là nhà máy sửa chữa tàu biển Phà Rừng) là một đơn vị thành viên của SBIC.

Nhà máy sửa chữa tàu biển Phà Rừng được xây dựng từ năm 1979 và bắt đầu đi vào hoạt động từ ngày 25/3/1984. Đây là công trình hợp tác giữa hai

Chính phủ Việt Nam và Phần Lan. Trong những năm đầu, Nhà máy nhận được sự giúp đỡ to lớn của Chính phủ Phần Lan về xây dựng cơ sở vật chất, về công tác đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật, hướng dẫn chuyển giao công nghệ. Hàng ngàn sản phẩm sửa chữa đã được xuất xưởng và Phà Rừng đã trở thành một địa chỉ tin cậy cho các chủ tàu trong nước và nước ngoài như: Nga, Ucraina, Đức, Hàn Quốc, Cu Ba, Hy Lạp...[13]

Năm 2010 đổi tên thành Công ty TNHH MTV đóng tàu Phà Rừng.

Sau thời gian dài chuyên sửa chữa tàu, từ năm 2002, Công ty đã đầu tư nâng cấp, mở rộng và phát triển thêm lĩnh vực đóng mới tàu biển. Sản phẩm đóng mới đầu tay của Phà Rừng là ụ nổi 4.200 tấn, tàu chở hàng 6.300 DWT, tàu chở hàng rời 6500 DWT, 12.500 DWT, 20.000 DWT; seri tàu chở dầu/hóa chất 6.500 DWT và 13.000 DWT; seri tàu chở hàng 34.000 DWT seri tàu đánh cá, tàu lai dắt, tàu kéo đẩy, tàu tuần tra hải quân, 2 seri tàu chở dầu/hóa chất 6.500DWT và 13.000 DWT.

Ngành nghề kinh doanh chính: chuyên sửa chữa và hoán cải các loại tàu biển và phương tiện thủy có trọng tải đến 40.000 DWT, gia công cấu kiện thép...

3.3.4. Công ty TNHH MTV Đóng tàu Nam Triệu [92]

Công ty TNHH MTV Đóng Tàu Nam Triệu là đơn vị thành viên của SBIC. Khi mới thành lập vào tháng 1/1966 có tên là Công trường đóng thuyền biển sau đó là Xưởng Z21 (11/1966); nhà máy Lê Chân (6/1977); xí nghiệp Lê Chân trực thuộc nhà máy sửa tàu biển Phà Rừng (4/1983); nhà máy sửa chữa tàu biển Lê Chân (11/1988); nhà máy sửa chữa tàu biển Nam Triệu (11/1989); công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu (11/2000) ; từ tháng 4 năm 2007 và đến nay đổi tên thành Công ty TNHH MTV Đóng Tàu Nam Triệu [12].

Tên giao dịch quốc tế: NAM TRIEU SHIPBUILDING COMPANY LIMITED (NASICO)

Trụ sở chính: xã Tam Hưng, huyện Thủy Nguyên, thành phố Hải Phòng

Điện thoại: 0313 775533 Fax: 0313 875135

Dựa trên mô hình công ty mẹ - công ty con, Nam triệu phát triển theo hướng kinh doanh đa ngành, lấy ngành công nghiệp đóng mới, sửa chữa tàu thủy

là trọng tâm, kết hợp với mở rộng, phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ, kinh doanh vận tải biển, thương mại, du lịch và các ngành nghề khác theo yêu cầu của thị trường nhằm tạo ra sự gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với việc đổi mới công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao làm cơ sở để công ty phát triển toàn diện và bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế, thực hiện thành công mục tiêu "Xây dựng Công ty TNHH MTV ĐT Nam Triệu trở thành một trong những đơn vị chủ lực của SBIC".

Nam Triệu có diện tích 62,4ha, cơ sở vật chất kĩ thuật bao gồm 1 đà tàu 20.000DWT, đà tàu 50.000DWT, đà tàu 70.000DWT, 1 ụ khô 3000T, 1 ụ nổi 9.600T và cầu cảng trang trí cùng hệ thống nhà xưởng đồng bộ với năng lực đóng mới 7 - 9 chiếc/năm, đã đóng tàu lớn nhất 56.200DWT, tàu chở ô tô 6.900 xe, tàu chở container 700 Teu, kho nổi chứa xuất dầu FSO5 trọng tải 150.000DWT. Tổng số lao động năm 2016 là 743 người. Năng lực đóng mới đạt 350.000 – 400.000DWT/năm, sửa chữa 30 lượt tàu/năm. Công nghiệp phụ trợ: vật liệu hàn, máy hàn tự động, bán tự động, xuồng-phao cứu sinh, chân vịt đồng, thiết bị nâng hạ tới 150T.

3.3.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các DNĐT khu vực Hải Phòng giai đoạn 2013-2017

Bảng 3.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của các DNĐT khu vực Hải Phòng từ năm 2013 đến 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Các chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Mức tăng bình quân
Giá trị tổng sản lượng	2442	3012	3312	4662	5580	23,9%
Tổng doanh thu	1962	1137	1257	1530	1850	27,81 %
Lợi nhuận sau thuế	115,8	167,1	198,9	203,7	226,2	19,2%
Nộp ngân sách NN	40,5	70,8	86,7	90	105	29,4%
Thu nhập bình quân	0,005	0,0055	0,0067	0,0075	0,008	10,76%

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

Qua số liệu của bảng 3.4 có thể thấy các chỉ tiêu về giá trị tổng sản lượng, giá trị tổng doanh thu, lợi nhuận sau thuế, nộp ngân sách nhà nước và thu

nhập bình quân của người lao động hàng năm của các DNĐT có xu hướng tăng trong giai đoạn 5 năm từ năm 2013 đến năm 2017 [53-57], cụ thể:

Giá trị tổng sản lượng có mức tăng bình quân là 23,9%, tổng doanh thu có mức tăng bình quân là 27,81%, lợi nhuận sau thuế có mức tăng bình quân là 19,2%, nộp ngân sách nhà nước có mức tăng bình quân là 29,4% và thu nhập bình quân của người lao động có mức tăng bình quân là 10,76%.

So sánh tốc độ tăng về giá trị tổng sản lượng, giá trị tổng doanh thu, lợi nhuận sau thuế và nộp ngân sách nhà nước đều có tốc độ tăng trưởng cao hơn tốc độ tăng về thu nhập bình quân của người lao động trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017. Như vậy ta thấy tốc độ tăng trưởng của các DNĐT là tương đối toàn diện và phù hợp với quy định của Nhà nước.

Bảng 3.4. So sánh sự biến động về kết quả sản xuất kinh doanh của các DNĐT khu vực hải Phòng từ năm 2013 - 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Các chỉ tiêu	So sánh năm 2014/2013		So sánh năm 2015/2014		So sánh năm 2016/2015		So sánh năm 2017/2016	
	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)
Giá trị tổng sản lượng	570	123,34	300	109,96	1350	140,76	918	119,69
Tổng doanh thu	-825	58%	120	111	273	122	320	121
Lợi nhuận sau thuế	51	144,30	33	119,03	6	102,41	24	111,05
Nộp ngân sách NN	30	174,81	15	122,46	3	103,81	15	116,67
Thu nhập bình quân	0,001	8,33	0,001	8,46	0,001	10,39	0,0005	5,88

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

So sánh sự biến động về kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của các DN trong giai đoạn 5 từ năm 2013-2017 ta thấy:

So sánh năm 2014 so với năm 2013 về số lượng sản phẩm giảm 5 sản phẩm, tương đương giảm 7,69% nhưng giá trị sản lượng lại tăng tuyệt đối là 570

tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 123,34% và tuy nhiên giá trị doanh thu giảm là 825 tỷ đồng, tương đương với mức giảm là 58%, nguyên nhân giảm chủ yếu là do biến động của tỷ giá ngoại tệ giữa đồng Việt Nam và đồng Euro và do đơn giá sản phẩm giảm từ 5 đến 10% so với những năm trước.

So sánh năm 2015 so với năm 2014 ta thấy số lượng sản phẩm không tăng nhưng giá trị sản lượng đã tăng tuyệt đối là 300 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 109,96%, giá trị doanh thu tăng tuyệt đối là 120 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 111%.

So sánh năm 2016 so với năm 2015 ta thấy tổng số sản phẩm đã tăng thêm 15 sản phẩm, tương đương tăng 41,6%, giá trị sản lượng tăng tuyệt đối là 1350 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 140,76%, nguyên nhân tăng là do các DNĐT đã hồi phục sản xuất, giá trị doanh thu tăng tuyệt đối là 273 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 122%.

So sánh năm 2017 so với năm 2016 ta thấy số lượng sản phẩm đã tăng lên đến 134 sản phẩm, tăng 27 sản phẩm, giá trị sản lượng tuyệt đối là 918 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 119,69%, giá trị doanh thu tăng tuyệt đối là 320 tỷ đồng, tương đương với mức tăng tương đối là 121% so với năm 2016. Ở đây ta thấy mặc dù số lượng sản phẩm tăng song giá trị sản lượng và giá trị doanh thu lại đang có xu hướng giảm do ảnh hưởng của tỷ giá hối đoái và kết cấu sản phẩm của các DNĐT đang có sự thay đổi.

3.4 Thực trạng phát triển NL ngành ĐT khu vực Hải Phòng

3.4.1 Thực trạng phát triển NL về mặt số lượng

Do khủng hoảng tài chính kinh tế thế giới và sau quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ dư thừa một số lượng lớn nhân lực nên chỉ có công ty cổ phần đóng tàu Sông Cấm tăng trưởng về số lượng còn hầu hết các DN đều cắt giảm nhân lực cụ thể như trong bảng 3.5.

Bảng 3.5. Bảng số lượng nhân lực trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng

TT	Công ty	Tổng số nhân lực					Chênh lệch (+/-)				So sánh (%)			
		2013	2014	2015	2016	2017	14/13	15/14	16/15	17/16	14/13	15/14	16/15	17/16
1	Sông Cấm	1041	1102	1460	1615	1246	61	358	155	-369	105,8	132,5	110,6	77,1
2	Bạch Đằng	2151	1769	1041	713	765	-382	-728	-328	52	82,2	64,4	68,4	107,2
3	Phà Rừng	2586	1200	1035	739	872	-1386	-145	-296	133	46,4	87,9	71,4	117,9
4	Nam Triệu	3461	1223	1067	843	849	-2238	-156	-224	6	35,3	87,2	79	100,7
	Tổng	9239	5294	4603	3910	3732	-3945	-691	-693	-173	57,3	86,9	84,9	95,4

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Bảng 3.6 Tổng hợp cơ cấu nhân lực trong các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng

TT	Công ty	Lao động quản lý nghiệp vụ										Lao động sản xuất									
		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
		Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
1	Sông Cấm	173	0.17	186	0.17	231	0.16	296	0.18	206	0.17	868	0.83	916	0.83	1229	0.84	1319	0.82	1040	0.83
2	Bạch Đằng	425	0.20	356	0.20	221	0.21	133	0.19	153	0.20	1726	0.80	1413	0.80	820	0.79	580	0.81	612	0.80
3	Phà Rừng	506	0.20	252	0.21	215	0.21	145	0.20	168	0.19	2080	0.80	948	0.79	820	0.79	594	0.80	704	0.81
4	Nam Triệu	764	0.22	275	0.22	236	0.22	169	0.20	169	0.20	2697	0.78	948	0.78	831	0.78	674	0.80	680	0.80
	Tổng	1868	0.202	1069	0.201	903	0.2	743	0.19	696	0.19	7371	0,802	4225	0,8	3700	0,8	3167	0,807	3036	0,81

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Qua bảng số liệu có thể thấy nhiệm vụ đặt ra cho các DNĐT khu vực Hải Phòng hiện nay để PTNL về mặt số lượng đó là nhanh chóng tìm giải pháp giải quyết việc làm cho lực lượng lao động dư thừa và phân đấu đủ số lượng lao động có trình độ năng lực, có tay nghề, có kiến thức, có khả năng ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào trong quá trình sản xuất.

Về lao động quản lý, nghiệp vụ (Viết tắt LĐ QLNV)

- Sông Cấm: Tỷ lệ LĐ QLNV /tổng số lao động chiếm trung bình 17%. Tỷ lệ này tăng vào năm 2016 là do tổng số LĐ QLNV tăng và sau khi sát nhập đóng tàu Bến Kiền vào Sông Cấm công ty có điều chỉnh để số lượng LĐ QLNV tăng lên cho phù hợp với yêu cầu thực tế;

- Bạch Đằng : Tỷ lệ LĐ QLNV /tổng lao động trung bình chiếm 20% năm trong suốt giai đoạn 2013-2017

- Phà Rừng: Tỷ lệ LĐ QLNV chiếm 20% năm 2013 tương ứng 506 người, tỷ lệ này tương đối ổn định trong 2 năm tiếp theo năm 2014 và 2015 là 21%,. Sang năm 2016, 2017 tỉ lệ này giảm xuống còn 20% và 19%.

- Nam Triệu: Do bộ máy quản lý trước đây khá công kênh, số lượng phòng ban và phân xưởng nhiều cộng với đầu tư việc đầu tư nhiều hạng mục khác nhau nên tỷ lệ LĐ QLNV khá cao trên 21,9%.

Trong thời gian qua cơ cấu tổ chức trong các DNĐT thường xuyên điều chỉnh cho phù hợp với sự suy giảm của thị trường nên hầu hết các DN đều cắt giảm NL quản lý. Điều này cho thấy tính bất ổn định, phát triển theo chu kì của ngành ĐT. Chỉ duy nhất có Sông Cấm do tình hình kinh doanh ổn định và phát triển, theo đề án tái cơ cấu đã sát nhập thêm công ty đóng tàu Bến Kiền nên số lượng LĐ QLNV tăng lên vào năm 2016, năm 2017 số lượng LĐ QLNV giảm xuống do thực hiện việc chuyển giao 307 NL cho Damen trong đó có 90 LĐ QLNV.

Như vậy có thể thấy LĐ QLNV trong các DNĐT Hải Phòng được cơ cấu chưa hợp lý, tỷ lệ LĐ QLNV còn quá cao trung bình trên 20% so với tổng số NL. Các DNĐT cần chú ý để cơ cấu lại tỷ lệ LĐ QLNV cho hợp lý để đảm bảo

bộ máy DN vừa tinh giảm vừa vững mạnh.

Về lao động sản xuất (Viết tắt LĐSX)

Số lượng LĐSX hàng năm cũng giảm đáng kể sau tái cơ cấu và tái cấu trúc. Điều này hoàn toàn phù hợp với xu hướng chung của DNĐT. Qua bảng 2.7 cho thấy:

- Sông Cấm: riêng Sông Cấm có tỷ lệ LĐSX trên tổng số lao động khá ổn định trong giai đoạn 2013-2017 ở mức trung bình 83%. Tỷ lệ này khá hợp lý, công ty hoàn toàn chủ động được lực lượng nhân lực đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của mình. LĐSX hàng năm tăng đều về mặt số lượng.

- Bạch Đằng: có tỷ lệ LĐSX giai đoạn 2013-2017 chiếm trung bình 80%, tỷ lệ này tạm coi là hợp lý so với tổng số lao động của công ty;

- Phà Rừng: Tỷ lệ LĐSX luôn đạt trên 81%. Nếu theo mô hình hoạt động hiệu quả của Sông Cấm thì Phà Rừng hay Bạch Đằng phải cố gắng duy trì tỉ lệ LĐSX trên 80% để DN hoạt động có hiệu quả và cắt giảm được chi phí LĐ QLNV.

- Nam Triệu: Có tỷ lệ số LĐSX trên tổng số lao động dưới 80%. Sở dĩ tỷ lệ này thấp do cơ cấu tổ chức của công ty khá cồng kềnh. Công ty nên tinh giảm bộ máy tổ chức để hoạt động có hiệu quả hơn.

Qua phân tích có thể thấy cơ cấu NL trong các DNĐT hầu hết đều chưa hợp lý, chưa có sự thay đổi mang tính đột phá để thích ứng với tình hình sản xuất kinh doanh hiện nay vẫn còn rất nhiều những khó khăn, thách thức.

3.4.2 Đánh giá chất lượng NL

3.4.2.1. Đánh giá chất lượng NL thông qua năng suất lao động

So sánh năng suất lao động của các DNĐT khu vực Hải Phòng với một số công ty đóng tàu của Việt Nam

Sự phát triển của ngành công nghiệp ĐT luôn gắn liền với tình hình kinh tế thế giới. Vì vậy, cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008 đã ảnh hưởng rất nặng nề tới toàn bộ các DN thuộc ngành ĐT khu vực Hải Phòng khiến số lượng đơn đặt hàng ĐT cũng giảm đột ngột, gây thiệt hại nghiêm trọng cho các

DNĐT trên toàn thế giới. Lợi thế duy nhất của ngành ĐT là nhân công rẻ, tuy nhiên lợi thế này hiện nay rất khó cạnh tranh với Trung Quốc. Theo các chuyên gia trong lĩnh vực ĐT thì ngành ĐT Việt Nam nói chung và khu vực Hải Phòng nói riêng có năng lực thấp, trình độ lạc hậu, đầu tư nhỏ lẻ, phân tán và có ít lợi thế so sánh trong ngành mà ngày càng đòi hỏi kỹ thuật cao và vốn lớn. Thêm vào đó, những ngành công nghiệp phụ trợ kém phát triển làm cho tỷ lệ nội địa hóa thấp, giá trị gia tăng thấp và tỷ suất lợi nhuận hết sức khiêm tốn (dưới 3% giá trị con tàu). [47].

Mặc dù chiếm thị phần rất nhỏ bé trên thế giới song sự khủng hoảng ảnh hưởng tới toàn ngành ĐT khu vực Hải Phòng trong thời gian qua là không hề nhỏ, hàng loạt các DNĐT bị phá bỏ hợp đồng, sản xuất bị đình trệ, nhiều DN gần như phải ngừng hoạt động. Nếu so sánh năng suất lao động theo doanh thu của các DN chắc chắn sẽ không phản ánh một cách khách quan và chính xác, do năng suất lao động của các DN sẽ thay đổi theo chỉ tiêu doanh thu, nếu chỉ tiêu doanh thu cao thì năng suất lao động cao và nếu chỉ tiêu doanh thu thấp thì năng suất lao động thấp, trong khi đó có rất nhiều yếu tố tác động làm ảnh hưởng đến chỉ tiêu này. [53]

Bảng 3.7. So sánh năng suất lao động bình quân của các DNĐT điển hình khu vực Hải Phòng với một số doanh nghiệp khác (tính theo doanh thu) từ năm 2013 đến 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Tên Công ty	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Mức tăng bình quân
Đóng tàu Sông Cấm	0,40	0,42	0,46	0,51	0,59	7,25%
Đóng tàu Phà Rừng	0,19	0,18	0,21	0,35	0,52	60,97%
Đóng tàu Bạch Đằng	0,14	0,13	0,17	0,31	0,46	56,04%
Đóng tàu Nam Triệu	0,15	0,19	0,39	0,41	0,55	38,01%
Đóng tàu Hạ Long	0,20	0,18	0,21	0,65	0,67	65,04%
Đóng tàu Shipmarin	0,16	0,19	0,36	0,37	0,37	15,27%

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy

Qua số liệu của bảng 3.8 ta thấy mức tăng năng suất lao động bình quân của Sông Cẩm là thấp nhất, chỉ đạt mức 7,25%. Trong khi đó mức tăng năng suất lao động bình quân của Phà Rừng là 60,97%, mức tăng năng suất lao động bình quân của Nam Triệu là 38,01%, mức tăng năng suất lao động bình quân của Bạch Đằng đạt mức 56,04%., mức tăng năng suất lao động bình quân của Hạ Long và Shipmarin lần lượt đạt mức 65,04% và 15,27%.

Như vậy, từ năm 2013-2017 tốc độ tăng năng suất lao động bình quân của các DNĐT khu vực Hải Phòng là khá cao, tuy nhiên tốc độ tăng này đang có xu hướng giảm dần trong những năm gần đây. Có rất nhiều nguyên nhân ảnh hưởng đến mức tăng năng suất lao động bình quân của các DN, song có thể kể đến một số nguyên nhân chủ yếu sau đây: do các đơn hàng đang có xu hướng giảm dần, đơn giá sản phẩm giảm, các chi phí đầu vào của các DNĐT lại có xu hướng tăng, tỷ giá đồng ngoại tệ đang có biến động rất lớn, nguồn vốn dùng để đầu tư nâng cao năng lực sản xuất hàng năm của các DNĐT bị hạn chế, môi trường và điều kiện làm việc của người lao động chưa được cải thiện nhiều, công tác điều hành và chuẩn bị sản xuất còn nhiều bất cập, tiến độ cung cấp vật tư, bản vẽ thiết kế của khách hàng còn chậm. Do vậy đã ảnh hưởng trực tiếp đến mức tăng năng suất lao động bình quân của các DNĐT khu vực Hải Phòng.

Bảng 3.8. Năng suất lao động tính theo tổng doanh thu của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng từ năm 2013 - 2017

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Mức tăng bình quân
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	1962	1137	1257	1530	1850	2,8 %
Tổng số NL	Người	9239	5294	4603	3910	3732	-19,3%
Tổng số LĐ SX	Người	7371	4225	3700	3167	3036	-18,4%
NSLĐBQ 1 NL	Tỷ đồng	0,22	0,23	0,29	0,4	0,53	25,5%
NSLĐBQ 1 LĐ SX	Tỷ đồng	0,26	0,27	0,34	0,48	0,61	24,55%

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

Qua số liệu của bảng 3.9 ta thấy sự biến động về năng suất lao động tính theo doanh thu của các DNĐT qua các năm cụ thể như sau:

So sánh năng suất lao động bình quân của 1 NL tại các DNĐT theo doanh thu năm 2014 so với năm 2013 tăng 0,01 tỷ đồng, tương đương tăng 4,5% so với năm 2013, so sánh năm 2015 với năm 2014 tăng 0,06 tỷ đồng, tương đương tăng 26% so với năm 2014, so sánh năm 2016 với năm 2015 tăng 0,11 tỷ đồng, tương đương tăng 38% so với năm 2015 và so sánh năm 2017 với năm 2016 tăng 0,13 tỷ đồng, tương đương tăng 32,50% so với năm 2016. Như vậy, qua so sánh năng suất lao động bình quân từ năm 2013 - 2017 ta thấy năng suất lao động bình quân tính theo doanh thu qua các năm đều tăng trưởng nhưng tốc độ tăng không đều, tăng đột biến ở năm 2016, 2017 do các DNĐT khu vực Hải Phòng đã hoàn thành xong việc tái cơ cấu và dần đi vào hoạt động ổn định.

Bảng 3.9. So sánh NSLĐ bình quân tính theo doanh thu của các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng từ năm 2014 - 2017

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	So sánh năm 2014/2013		So sánh năm 2015/2014		So sánh năm 2016/2015		So sánh năm 2017/2016	
		(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)
NSLĐ bình quân 1 NL	Tỷ đồng	0,01	105	0,06	126	0,11	138	0,13	133
NSLĐ BQ 1 LĐSX	Tỷ đồng	0,01	104	0,07	126	0,14	141,2	0,13	127

Nguồn: theo báo cáo tổng kết hàng năm của các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng

So sánh năng suất lao động bình quân của 1 lao động sản xuất tại các DNĐT năm 2014 so với năm 2013 tăng 0,01 tỷ đồng, tương đương tăng 104% so với năm 2013, so sánh năm 2015 với năm 2014 tăng 0,07 tỷ đồng, tương đương tăng 126% so với năm 2014, so sánh năm 2016 với năm 2015 tăng 0,14 tỷ đồng, tương đương tăng 141,2% so với năm 2015 và năng suất lao động năm 2017 tăng 0,13 tỷ đồng, tương đương tăng 127% so với năm 2016. Qua so sánh năng suất lao động từ năm 2013 - 2017 ta thấy năng suất lao động qua các năm

đều tăng trưởng nhưng tốc độ tăng không ổn định và năng suất lao động năm 2016 và năm 2017 tăng cao nhất.

Có được kết quả trên đây là do giai đoạn này các DNĐT đã dần hồi phục sản xuất, kí thêm được các hợp đồng đóng mới và sửa chữa từ đó tạo ra công ăn việc làm cho NL trong DN, tận dụng cơ sở vật chất hiện có, sửa chữa máy móc, thiết bị, nhà xưởng để cải thiện môi trường, điều kiện làm việc và thay đổi cách thức điều hành sản xuất của các phân xưởng và bộ phận điều hành sản xuất, nâng cao chất lượng công tác chuẩn bị sản xuất của các đơn vị trong các DNĐT, từng bước giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm để nâng cao khả năng cạnh tranh. Do vậy, ngày càng đáp ứng được nhu cầu của thị trường, doanh thu ngày càng tăng trong khi số lượng lao động lại đang có xu hướng giảm xuống và đang được thay thế dần bằng những lao động có trình độ tay nghề cao hơn, chuyên nghiệp hơn. Chính vì vậy mà năng suất lao động của các DNĐT ngày càng được nâng cao hơn trong những năm qua.

Đánh giá năng suất lao động theo giá trị tổng sản lượng

Kể từ cuối năm 2008 trở lại đây do cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới đã ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế của đất nước, trong đó có ngành đóng tàu Việt Nam nói chung và các DNĐT khu vực Hải Phòng nói riêng cũng gặp vô vàn những khó khăn trong việc duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, sự biến động về năng suất lao động của các DNĐT trong những năm qua là rất lớn. Do thị trường vận tải hàng hóa bằng đường thủy trong những năm qua có những biến động rất lớn, dẫn đến nhu cầu về đóng mới tàu đã giảm sút rất mạnh, sản lượng đóng tàu trong những năm qua liên tục sụt giảm, do không ký được đơn hàng mới và một số đơn hàng đã bị giãn tiến độ hoặc bị hủy hợp đồng đã ảnh hưởng rất lớn đến tình hình sản xuất của các doanh nghiệp.

Qua số liệu ta thấy giá trị tổng sản lượng của các DNĐT khu vực Hải Phòng đã tăng 570 tỷ đồng, tương đương tăng 23,34%, so sánh năm 2015 với năm 2014 giá trị tổng sản lượng đã tăng 300 tỷ đồng, tương đương tăng 9,96%, so sánh năm 2016 với năm 2015 giá trị tổng sản lượng tăng 1350 tỷ đồng, tương

đương tăng 40,76% và so sánh năm 2017 với năm 2016 giá trị tổng sản lượng tăng 1008 tỷ đồng, tương đương tăng 21,62%. Tính bình quân giá trị tổng sản lượng giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 đã tăng 807 tỷ đồng/năm và tương đương tăng 23,92%/năm.

Qua bảng số liệu bảng 3.10 ta thấy, năng suất lao động bình quân một cán bộ công nhân viên và năng suất lao động một lao động trực tiếp sản xuất tính theo giá trị tổng sản lượng đều tăng qua các năm. Tuy nhiên, sự gia tăng năng suất lao động nói chung không đồng đều và chưa ổn định qua các năm.

Bảng 3.10. NSLĐ bình quân tính theo giá trị sản lượng của các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng từ năm 2013 - 2017

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Mức tăng (giảm) bình quân
Giá trị tổng sản lượng	Tỷ đồng	2442	3012	3312	4662	5580	23,92%
Tổng số NL	Người	9239	5294	4603	3910	3732	19,8%
Tổng số LĐ SX	Người	7371	4225	3700	3167	3036	19,3%
NSLĐ BQ 1 NL	Tỷ đồng	0,27	0,61	0,72	1,24	1,59	0,88
NSLĐ BQ 1 LĐ SX	Tỷ đồng	0,33	0,71	0,89	1,47	1,83	1.03

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

Như vậy, qua bảng 3.10 ta có thể thấy giá trị tổng sản lượng của các DNĐT đều tăng liên hoàn qua các năm, mức tăng bình quân trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 23,92%. Tổng số NL trong các DNĐT đều giảm liên hoàn qua các năm, mức giảm bình quân trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 19,8%, trong đó tổng số lao động sản xuất giảm bình quân trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 19,3% tạo ra năng suất lao động bình quân của 1 NL trong các DNĐT giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 0,88%, trong đó mức tăng năng suất lao động bình quân của một lao động sản xuất trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 1,03%.

So sánh năng suất lao động bình quân của 1 NL năm 2014 so với năm 2013 tăng 0,34 tỷ đồng, tương đương tăng 18,35%, so sánh năm 2015 với năm 2014 tăng 0,08 tỷ đồng, tương đương tăng 6,20% so, so sánh năm 2016 với năm 2015 tăng 0,55 tỷ đồng, tương đương tăng 0,83% và so sánh năm 2017 với năm 2017 tăng 0,35 tỷ đồng, tương đương tăng 3,28%. Qua so sánh năng suất lao động từ năm 2013 - 2017 ta thấy tốc độ tăng không đều, năm 2014 năng suất lao động cao nhất là do trong năm này các DNĐT đều nhận thêm được nhiều hợp đồng đóng mới, tình hình sản xuất kinh doanh hồi phục góp phần tạo ra nhiều công ăn việc làm.

Bảng 3.11. So sánh NSLĐ bình quân tính theo giá trị sản lượng của các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng năm 2013 - 2017

Các chỉ tiêu	Đơn vị tính	So sánh năm 2014/2013		So sánh năm 2015/2014		So sánh năm 2016/2015		So sánh năm 2017/2016	
		(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)	(+,-)	(%)
NSLĐ bình quân 1 NL	Tỷ đồng	0,34	226	0,08	113	0,55	179	0,35	128
NSLĐ bình quân 1 lao động SX	Tỷ đồng	0,38	215	0,1	114	0,66	181	0,36	124

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

So sánh năng suất lao động bình quân của một lao động sản xuất của các DNĐT năm 2014 so với năm 2013 tăng 0,34 tỷ đồng, tương đương tăng 226% so với năm 2013, so sánh năm 2015 với năm 2014 tăng 0,08 tỷ đồng, tương đương tăng 113% so với năm 2014, so sánh năm 2016 với năm 2015 tăng 0,55 tỷ đồng, tương đương tăng 179% so với năm 2015 và năng suất lao động năm 2017 tăng so với năm 2016 là 0,35 tỷ đồng, tương đương tăng 124% so với năm 2016. Qua so sánh năng suất lao động trong giai đoạn 5 năm từ năm 2013 - 2017 ta thấy các năm đều tăng trưởng nhưng tốc độ tăng không ổn định. Có thể thấy năng suất lao động tại các DNĐT khu vực Hải Phòng phụ thuộc rất nhiều vào tình hình ký kết hợp đồng đóng mới và sửa chữa. Có hợp đồng đóng mới và sửa

chữa thì sẽ tạo ra doanh thu, giá trị sản lượng từ đó tăng được năng suất lao động.

Nhìn vào bảng 3.12 ta thấy, năng suất lao động biến động không theo hướng tăng giảm cùng với sự tăng và giảm của số lao động. Trong khi sự tăng giảm của số lượng lao động không phải lúc nào cũng dẫn đến sự giảm hay tăng của năng suất lao động. Nói cách khác, không phải lúc nào số lượng lao động giảm thì năng suất lao động tăng và ngược lại. Sự biến động của lao động sản xuất và công nhân viên là cùng chiều. Khi số lượng công nhân viên tăng thì số lượng lao động sản xuất cũng tăng và ngược lại. Trong khi sự biến động của số lượng của số lượng lao động trực tiếp và lao động quản lý nghiệp vụ tăng, nhưng số lượng lao động phục vụ lại có xu hướng giảm mạnh.

Bảng 3.12. NSLĐ của cán bộ công nhân viên tính theo giá trị tổng sản lượng năm 2013 - 2017

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Mức tăng BQ
NSLĐ BQ1LĐ trực tiếp SX	Tỷ đồng	1,38	1,64	1,53	1,56	1,55	3,43%
NSLĐ BQ1LĐ phục vụ	Tỷ đồng	15,96	18,59	19,37	26,34	30,98	18,57%
NSLĐ BQ1LĐQL, nghiệp vụ	Tỷ đồng	7,83	8,96	8,24	6,91	8,40	2,97%

Nguồn: số liệu lấy theo báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT khu vực Hải Phòng

Mức tăng NSLĐ bình quân của lao động trực tiếp sản xuất trong giai đoạn 5 năm 2013 - 2017 là 3,43%, mức tăng NSLĐ bình quân của lao động phục vụ là 18,57% và mức tăng NSLĐ bình quân của lao động quản lý nghiệp vụ là 2,97%.

So sánh NSLĐ bình quân của lao động trực tiếp sản xuất giai đoạn 2013-2017 tăng giảm không đáng kể.

So sánh NSLĐ bình quân của lao động phục vụ giai đoạn 2013-2017 có mức tăng khá ấn tượng từ 15,96% lên 30,98%.

So sánh NSLĐ bình quân của lao động quản lý nghiệp vụ giai đoạn 2013-2017 có sự tăng trưởng đều hàng năm. Nói chung, NSLĐ trong các DNĐT khu vực Hải Phòng có tăng nhưng mức độ tăng NSLĐ còn khá chậm.

3.4.2.2. Đánh giá chất lượng NL thông qua điều tra xã hội học

Thực trạng chất lượng NL thể hiện thông qua thực trạng trí lực, tâm lực và thể lực của NL. Do đó nội dung phiếu điều tra cũng được thiết kế để thu thập được các thông tin trên.

Mô tả phương pháp điều tra thực trạng

Phương pháp định lượng được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu chính thức là phương pháp trắc nghiệm khách quan kết hợp phỏng vấn chuyên gia được thực hiện thông qua khảo sát tệp mẫu, theo mẫu chọn $n_1 = 220$ trong tổng số LĐ QLNV, $n_2 = 248$ trong tổng số LĐSX đang làm việc tại các DNĐT. Mẫu phiếu sử dụng thang đo Likert 5 điểm.

Nội dung và tiêu chí điều tra làm căn cứ thiết kế Bảng hỏi:

- Điều tra thông tin chung về NL.
- Điều tra trắc nghiệm chất lượng NL.
- Điều tra công tác phát triển NL (Phục vụ cho phần 4.3)

Đối tượng điều tra:

Đối với LĐ QLNV (n_1)

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ quản trị cấp cao phải dựa trên đánh giá chủ yếu của các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban) và Hội đồng quản trị. Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 42 (84%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp trung phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp cao và các nhân viên cấp dưới. Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 43 (86%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp cơ sở phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban và Quản đốc các phân xưởng và đội ngũ công nhân). Tổng số phiếu phát ra 50, thu về 49 (98%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của lao động chuyên môn nghiệp vụ phải dựa trên đánh giá chủ yếu của các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban). Tổng số phiếu phát ra 100, thu về 86 (86%).

Như vậy tổng số phiếu thu về: 220 phiếu (88%).

Đối với LĐSX (n2)

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của công nhân kỹ thuật (lao động trực tiếp sản xuất) phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp trung (Quản đốc phân xưởng) và đội ngũ quản trị cấp cơ sở (tổ trưởng, nhóm trưởng). Tổng số phiếu phát ra 200, thu về 176 (88%).

- Để điều tra trắc nghiệm chất lượng của lao động phục vụ phải dựa trên đánh giá chủ yếu của đội ngũ quản trị cấp trung (quản đốc phân xưởng) và đội ngũ quản trị cấp cơ sở (tổ trưởng, nhóm trưởng). Tổng số phiếu phát ra 100, thu về 72 (72%). Bảng 3.13 phản ánh cơ cấu mẫu điều tra đưa vào xử lý.

Bảng 3.13 Cơ cấu mẫu điều tra.

TT	Cơ cấu phần tử mẫu điều tra chất lượng nhân lực	Phát ra	Thu về	
			Số lượng	Tỷ lệ %
I	Lao động quản lý nghiệp vụ	250	220	88
1	Đội ngũ quản lý (quản trị cấp cao, quản trị cấp trung, quản trị cấp cơ sở)	150	134	89,3
2	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	100	86	86
II	Lao động sản xuất	300	248	82,6
1	Công nhân kỹ thuật	200	176	88
2	Lao động phục vụ	100	72	72

Nguồn: theo thông kê của tác giả

Đánh giá chất lượng LDQLNV

i, Đánh giá về trí lực

Trình độ chuyên môn của LD QLNV trong các DNĐT khu vực Hải Phòng thể hiện trong bảng 3.14

**Bảng 3.14 Thống kê trình độ chuyên môn của lao động quản lý nghiệp vụ
trong các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng năm 2017**

TT	Công ty	LĐQLNV		
		ĐH, trên ĐH	Cao đẳng	Trung cấp
1.	Sông Cấm	192	14	0
2.	Bạch Đằng	92	11	0
3.	Phà Rừng	135	13	0
4.	Nam Triệu	131	38	0
Tổng		550	76	0

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Trên 80% LĐ QLNV trong các công ty đều có trình độ đại học, trên đại học. Điều này một phần là do đòi hỏi thực tế của công việc, một phần là do việc học tập nâng cao trình độ hiện nay tương đối dễ dàng. Để học đại học, ngoài hệ chính quy người học có thể tham gia hệ vừa làm vừa học hay hình thức đào tạo từ xa.

Cụ thể trí lực của LĐ QLNV thể hiện thông qua các tiêu chí: kiến thức chung về quản trị DN, sự hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành ĐT, các kỹ năng quản trị cơ bản.

Thứ nhất, kiến thức chung về quản trị DN

Theo kết quả điều tra, quản trị nhân sự (4,56), marketing (4,61), quản trị tài chính (4,59) được cho là quan trọng. Cụ thể kết quả điều tra trong bảng 3.15:

Bảng 3.15 Những kiến thức cần thiết với LD QLNV ngành ĐT

TT	Những kiến thức cần thiết	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kiến thức chuyên môn	4,86	0,318	3,44	0,324
2	Ngoại ngữ, tin học	3,77	0,325	3,13	0,305
3	Chính trị - Pháp luật	3,89	0,298	3,24	0,296
6	Khoa học và Công nghệ	4,88	0,312	3,57	0,310
7	Quản trị nhân sự	4,56	0,231	3,82	0,299
8	Quản trị tài chính	4,59	0,315	3,54	0,322
9	Marketing	4,61	0,335	3,69	0,308
10	Quản trị Chiến lược	4,32	0,292	3,38	0,345
11	Quản trị sản xuất	3,91	0,287	3,96	0,285

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

Qua bảng 3.15 trên cho thấy mức độ kỳ vọng rất lớn đối với các nhà quản lý về kiến thức chuyên môn, khoa học công nghệ và kiến thức về marketing khi mà thị trường của ngành đóng tàu bị thu hẹp, hầu hết chỉ phục vụ cho nhu cầu trong nước và ít hợp đồng đóng mới được kí kết. Kết quả điều tra cũng cho thấy mức độ năng lực tri thức chung của các nhà quản trị chủ yếu được đánh giá ở mức trên trung bình, từ 3,13 – 3,96 điểm.

LD QLNV chưa thực sự am hiểu các kiến thức về chính trị - pháp luật, do một phần là từ phía bản thân nhà quản lý chưa chủ động, tích cực cập nhật các thông tin về các quy định pháp luật mới, một phần khác là do hệ thống luật pháp của chúng ta còn nhiều bất cập trong cả khâu ban hành luật và thực thi luật. Thực tế, trong giai đoạn tăng trưởng nóng vừa qua đã có rất nhiều nhà quản lý trong các DNĐT lớn khu vực Hải Phòng mắc sai phạm và bị truy tố trước pháp luật [14].

Trình độ ngoại ngữ

Do sự hội nhập muộn của ngành ĐT nên khả năng sử dụng tiếng Anh của NL trong các DNĐT còn kém, mức độ đáp ứng thấp nhất (3,13 điểm). Qua

nghiên cứu về NL tại các DN cho thấy do thực tế công việc không đòi hỏi nhiều phải giao tiếp với các đối tác nước ngoài nên khi tuyển dụng thường không đặt ra yêu cầu về ngoại ngữ. Hiện nay tất cả LĐ QLNV đều chỉ có trình độ B tiếng Anh. Đối với những bộ phận tiếp xúc thường xuyên với khách hàng nước ngoài hay tiếp xúc với các tài liệu nước ngoài thì ngoài bằng cấp chuyên môn LĐ QLNV chỉ có trình độ C tiếng Anh.

Trình độ tin học

Tin học ít được chú trọng trong các doanh nghiệp đóng tàu, LĐ QLNV trên 45 tuổi có trình độ tin học còn yếu. Chỉ có LĐ QLNV tuổi từ 30 đến 45 là có trình độ tin học khá hơn, họ có thể sử dụng thành thạo các phần mềm ứng dụng văn phòng, số ít có khả năng lập trình cơ bản.

Thứ 2, sự hiểu biết về môi trường kinh doanh

Kết quả điều tra trắc nghiệm (bảng 3.16) cho thấy năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế được LĐ QLNV trong các DNĐT khu vực Hải Phòng cho là kém nhất trong năng lực tri thức nền tảng môi trường kinh doanh (2,94 điểm). Điều này giải thích cho một thực tế là hoạt động của các DNĐT khu vực Hải Phòng vẫn còn nhiều mặt yếu kém.

Bảng 3.16 Đánh giá sự hiểu biết về môi trường kinh doanh

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường vĩ mô của DN (chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế, sản phẩm công nghệ sản xuất tàu thủy Việt Nam và thế giới, văn hóa xã hội, kinh tế) có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất và kinh doanh của DN	3,42	0,301
2	Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường vi mô của DN (về đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng và khách hàng của DN)	3,23	0,311

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và thế giới đối với LD QLNV hiện nay được đánh giá là trung bình (3,42 điểm). Khi xác định được quy mô và thời gian đầu tư của ngành đóng tàu Hải Phòng là không thích hợp, LD QLNV mới (sau tái cơ cấu) đã bắt đầu thực hiện tái cấu trúc sản xuất, đầu tư, tài chính và lao động. Họ đã bắt đầu nhận thức được các điểm mạnh, điểm yếu để bước đầu có những phân khúc rõ ràng với các sản phẩm đóng tàu của mình. Kết quả đánh giá năng lực hiểu biết về ngành và đối thủ cạnh tranh của LD QLNV phần nào thể hiện được thực trạng trên với điểm trung bình cho việc đánh giá mức độ là 3,23 điểm.

Thứ 3, các kỹ năng quản trị cơ bản

Theo kết quả điều tra trắc nghiệm các kỹ năng quản trị của LD QLNV được đánh giá trung bình khá bao gồm kỹ năng tư duy (3,44 điểm), kỹ năng nhân sự (3,19 điểm) và kỹ năng kỹ thuật (3,56 điểm), (xem bảng 3.17).

Bảng 3.17 Mức độ kỹ năng quản trị

TT	Các kĩ năng	Mức độ đánh giá	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kỹ năng tư duy	3,44	0,286
2	Kỹ năng nhân sự	3,19	0,314
3	Kỹ năng kỹ thuật	3,56	0,342

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

ii, Đánh giá về thể lực LD QLNV

Thể lực của nhân lực nói chung được phản ánh thông qua độ tuổi, tình trạng sức khỏe, giới tính, chiều cao, cân nặng trung bình...

Bảng 3.18. Thống kê lao động quản lý theo độ tuổi trong các DNĐT năm 2017

TT	Công ty	<30 tuổi		30 – 45 tuổi		>45 tuổi		Tổng
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	
1	Sông Cấm	74	35,92	68	33,01	64	31,07	206
2	Bạch Đằng	65	42,48	57	37,25	31	20,26	153
3	Phà Rừng	67	39,88	75	44,64	26	15,48	168
4	Nam Triệu	75	44,38	49	28,99	45	26,63	169
	Tổng	281	40,37	249	35,78	166	23,85	696

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Qua bảng 3.18 có thể thấy hầu hết các công ty đều có LĐ QLNV với tỉ lệ lao động trẻ cao, tỉ lệ lao động lớn tuổi thấp. Cụ thể như sau:

- Sông Cấm: Nếu xét theo độ tuổi thì cơ cấu LĐ QLNV của công ty có đặc trưng tỷ lệ lao động lớn tuổi khá cao, chiếm 31,07%, từ 30-45 tuổi là 33,01% và dưới 30 tuổi là 35,92%. Mô hình này có ưu điểm là tạo sự ổn định và tạo nhiều cơ hội thăng tiến trong tương lai, đồng thời đội ngũ này cũng có nhiều kinh nghiệm, đã trải qua nhiều thăng trầm cùng với quá trình phát triển của công ty. Nhưng nó có nhược điểm là làm tăng chi phí tiền lương của công ty. Do đó công ty cần tiếp tục đào tạo đội ngũ lao động nghiệp vụ trẻ để họ có thể tích lũy được các kinh nghiệm cần thiết cho quá trình điều hành và quản lý, là đội ngũ quản lý kế cận cho doanh nghiệp sau này;

- Bạch Đằng: LĐ QLNV có độ tuổi trên 45 tuổi nhiều kinh nghiệm chiếm tỷ lệ 20,26%, tỷ lệ khá thấp so với các công ty đóng tàu khác. Độ tuổi từ 30-45 tuổi có tỷ lệ hợp lý với 37,25% lao động, 42,48% lao động dưới 30 tuổi. Có thể thấy LĐ QLNV của đóng tàu Bạch Đằng là đội ngũ khá trẻ.

- Phà Rừng cũng có lợi thế với lực lượng LĐ QLNV tương đối trẻ. Số lượng LĐ QLNV dưới 30 tuổi chiếm khá đông, cụ thể là 39.88%, lao động từ 30

đến 45 tuổi chiếm 44,64%, còn lao động từ 45 tuổi trở lên chỉ chiếm 15,48%. Như vậy đặc trưng cơ cấu tuổi của công ty là tỷ lệ LĐ QLNV trẻ rất lớn, còn LĐ QLNV lớn tuổi thấp. Cũng giống như đóng tàu Bạch Đằng, đây là mô hình lý tưởng cho sự năng động, sáng tạo, tinh thần làm việc nhóm cao, nhưng nó cũng làm tăng chi phí đào tạo, trong tương lai xa sẽ dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các cá nhân về cơ hội thăng tiến.

- Nam Triệu: nhìn chung LĐ QLNV của công ty cũng như các DNĐT khác ở khu vực Hải Phòng đó là có tuổi đời khá trẻ, đây là điều kiện tốt cho công tác phát triển LĐ QLNV. LĐ QLNV dưới 30 tuổi chiếm 48,38%, từ 30-45 tuổi chiếm 28,99%, trên 45 tuổi chiếm 26,63%. Mô hình này giúp doanh nghiệp năng động, linh hoạt hơn trong hoạt động kinh doanh.

Qua điều tra nghiên cứu các DNĐT hầu hết đều có xu hướng trẻ hóa LĐ QLNV. Điều này cũng tạo sự năng động, nhạy bén hơn trong công việc, dễ tiếp thu các kỹ thuật, công nghệ mới và đảm bảo đủ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc đòi hỏi, đa số có độ tuổi 30-45 tuổi, tỷ lệ LĐ QLNV trên 45 tuổi khá ít và gần như 100% LĐ QLNV khi được hỏi về tình trạng sức khỏe hiện nay đều trả lời tốt, đủ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc.

iii, Đánh giá về tâm lực

Bảng 3.19 Bảng đánh giá về tâm lực của lao động quản lý nghiệp vụ

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng		Điểm trung bình mức độ đánh giá
		Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	
1	Mức độ chuyên nghiệp	4,25	0,412	3,24
2	Trình độ văn hóa và đạo đức chức nghiệp	4,54	0,376	3,11
3	Năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm trong giới hạn năng lực pháp lý	3,99	0,369	2,84
4	Năng lực tự học và sáng tạo	4,31	0,355	2,97
5	Lòng say mê nghề nghiệp	4,121	0,441	3,33

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

Từ bảng 3.19 trên có thể rút ra 1 số nhận xét sau:

Một là, trong bối cảnh suy thoái hiện nay của ngành đóng tàu thì sự chuyên nghiệp, năng lực tư duy và tạo ý tưởng mới, thái độ không tự bằng lòng đứng lại, vượt khó khăn, lấy thách thức làm cơ hội, phá bỏ mọi trì trệ ách tắc, đột phá các sức ỳ quán tính và gương mẫu, sáng tạo cái mới của LĐ QLNV đặc biệt quan trọng. Rất tiếc, năng lực này cũng là một trong các điểm yếu nhất 3,24 và 3,11 điểm.

Hai là, về năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm đạt 3,99 điểm. Đây là một mức điểm rất cao trong khi mức độ đánh giá chỉ đạt 2,84 điểm cho thấy LĐ QLNV của các DNĐT khu vực Hải Phòng tương đối mạo hiểm trong các hoạt động đầu tư của DN. Thế giới kinh doanh đã trải qua giai đoạn lấy sản phẩm làm tiêu điểm của mô hình kinh doanh, theo đuổi cơ hội thị trường một cách tràn lan, thiếu cân nhắc và dẫn đến đổ bể, thất bại và thất thoát hàng

loạt. Đó cũng chính là nguồn gốc để thay đổi quan điểm kinh doanh mới là dựa trên giá trị sản phẩm chứ không phải tập trung vào sản phẩm. Sự thay đổi này đòi hỏi tính sáng tạo, tầm nhìn sâu, rộng và thông tin đa chiều từ LĐ QLNV. Bên cạnh đó việc phát huy năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì sự đổi mới và nâng cao trình độ phải trong giới hạn năng lực pháp lý. Đây là điểm then chốt của vấn đề phát triển một năng lực mới cho LĐ QLNV.

Ba là, một nhà quản trị không chỉ đối diện với các công việc quản trị mà còn là một tấm gương về sự tự học, tự sáng tạo để các thành viên trong doanh nghiệp noi theo. Tuy nhiên, trong thực tế hiện nay của ngành ĐT nói chung và khu vực Hải Phòng nói riêng thì vấn đề này chưa được các nhà quản trị trong các DNĐT khu vực Hải Phòng chú trọng. Chính vì vậy, việc nâng cao uy tín, khả năng tự học, tự sáng tạo sẽ góp phần tạo dựng lại hình ảnh, niềm tin chiến lược cho đội ngũ nhân viên cấp dưới, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ LĐQLNV. Thực tế điểm bình quân của năng lực này của LĐ QLNV mới đạt mức xấp xỉ trung bình 2,97 điểm.

Bốn là, một trong những bài học xương máu của LĐ QLNV là chưa đặt đúng vai trò và rèn luyện thường xuyên các yếu tố năng lực hành vi do quá nóng vội nên dẫn đến sai lầm, đó là các yếu tố: đạo đức chức nghiệp, phong cách nhân văn, nhân bản và phẩm chất bản lĩnh chính trị để tỉnh táo trước những cám dỗ vật chất và tinh thần, tôn trọng và chấp hành pháp luật; phòng chống tham nhũng; lãng phí, thất thoát tài sản Nhà nước cũng là của nhân dân. Thực tế cho thấy nhiều khi yếu kém về năng lực lãnh đạo, quản trị không gây hại bằng yếu kém về năng lực hành vi này. Một điểm đáng mừng là sau hàng loạt các sai phạm bị xử lý trước pháp luật mức điểm của năng lực này của LĐ QLNV đạt ở mức trên trung bình 3,88 điểm.

Các hoạt động đào tạo phát triển LĐQLNV

i. Hệ thống các chức danh quản lý

Về cơ bản cơ cấu tổ chức của DNĐT cũng giống như các DN hoạt động trong lĩnh vực khác nên hệ thống các chức danh quản lý cũng có điểm tương

đồng. (Chi tiết ở phụ lục 6)

Như vậy, mỗi vị trí quản lý khác nhau đều có những tiêu chuẩn đặt ra khác nhau. Những tiêu chuẩn này đều ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh. Do đó cần có sự quan tâm của cấp lãnh đạo khi tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện đội ngũ này.

ii. Chương trình đào tạo LDQLNV để phát triển về trí lực

Xu hướng phát triển của ngành ĐT kéo theo nhu cầu cập nhật kiến thức và việc thay đổi tư duy quản lý hiện đại. Vì vậy cần có những chương trình đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ cán bộ được quy hoạch và các cấp phó nhằm kịp thời thay thế hoặc bổ sung khi cần thiết mà không gây ra bất kì sự xáo trộn nào trong DN. Để xây dựng chương trình đào tạo cần dựa vào tiêu chuẩn làm căn cứ xây dựng chương trình đào tạo. Nội dung đào tạo phải phù hợp, thiết thực với yêu cầu đối với từng vị trí quản lý, chú trọng cả kiến thức và phẩm chất đạo đức, cả lý luận và thực tiễn, các kiến thức cơ bản và kỹ năng thực hành [5].

Kết quả nghiên cứu cho thấy chương trình đào tạo LDQLNV cần tập trung vào các lĩnh vực như trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản lý, ngoại ngữ, tin học. Cá biệt có LDQLNV chưa được đào tạo kỹ năng quản lý bao giờ.

Bảng 3.20. Chương trình đào tạo lao động quản lý nghiệp vụ tại các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng năm 2017

TT	CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO	SÔNG CÁM	BẠCH ĐẰNG	PHÀ RỪNG	NAM TRIỆU
1	Chuyên môn nghiệp vụ	7	5	6	3
2	Về năng lực quản lý	4	2	1	3
3	Ngoại ngữ	3	2	2	2
4	Tin học	15	8	6	12

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Phần kiến thức chuyên môn nghiệp vụ thường tập trung vào các kiến thức

cơ bản về đóng tàu:

Bảng 3.21 Các kiến thức chuyên môn cho LDQLNV

Kiến thức cơ bản về đóng tàu	Kiến thức chung	Kiến thức về huấn luyện đặc biệt
Cách thi công điện tàu Công nghệ hàn tàu Kỹ thuật làm sạch và sơn bề mặt Kỹ thuật lắp ráp, trang trí nội thất Kỹ thuật đưa tàu ra, vào âu Kỹ thuật thi công liên quan đến máy, ống, nguội, thiết bị trên tàu Gia công chi tiết, cụm chi tiết và các cấu kiện khác Đấu lắp các phân đoạn thành tổng đoạn trên đà tàu và trong ụ khô...	Công ước Quốc tế trong đóng tàu Thiết kế tàu Kỹ thuật đo và thử tàu Công nghệ đóng tàu và sửa chữa tàu Phân tích kinh tế, lập dự án và quản trị dự án đóng tàu Tiêu chuẩn hàn tàu Vật liệu mới trong đóng tàu Hệ động lực tàu thủy Kết cấu tàu Tự động hoá trong đóng tàu Cảng biển	Tổ chức làm việc theo nhóm Xử lý tình huống Kỹ năng đối thoại và thực hành Kỹ năng truyền thông Khoa học quản lý trong đóng tàu

Nguồn : Theo thống kê của tác giả

Thực tế các DN DT khu vực Hải Phòng đã và đang thực hiện các chương trình đào tạo cụ thể như chuyển giao công nghệ sản xuất vật liệu hàn tại nước ngoài, tham quan các nhà máy đóng tàu tại Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và các nước Châu Âu, khóa học đào tạo công nghệ đóng mới tàu trọng tải lớn tại nước ngoài...

Về năng lực lãnh đạo, trình độ quản lý thường tập trung vào các kiến thức như năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế về ngành công nghiệp tàu thủy, năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và Thế giới, kỹ năng hành chính, quản lý con người, quản lý an toàn chất lượng, cách huấn luyện và đánh giá nhân viên. Ngoài ra việc bồi dưỡng các kỹ năng mềm như động viên, ủy quyền, lãnh đạo, giám sát, quản lý sự thay đổi cũng rất quan trọng.

Ngành ĐT được coi là ngành hội nhập quốc tế muộn nên hầu hết chỉ chú trọng đến tiêu chuẩn trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý mà không đề ra yêu cầu bắt buộc đối với nhà quản lý là phải thông thạo tiếng Anh. Tương tự như vậy đối với trình độ tin học cũng chỉ yêu cầu đối với một số chức danh mà công việc đòi hỏi.

iii. Phương pháp đào tạo LĐQLNV

Hiện nay các DNĐT khu vực Hải Phòng thường sử dụng 2 hình thức đào tạo phổ biến là đào tạo bên ngoài thông qua các trường đào tạo, các chuyên gia, các nhà máy chế tạo và đào tạo bên trong DN do chính các nhà quản lý trong các bộ phận của DN huấn luyện.

Đào tạo bên trong DN chủ yếu tập trung vào hình thức kèm cặp tại nơi làm việc qua việc cấp trưởng ủy quyền, giao việc dần cho cấp phó hoặc diu dắt các cán bộ nguồn đã được quy hoạch, đề bạt cán bộ trẻ làm công tác quản lý từ đó tạo cơ hội để họ phát huy hết năng lực, sở trường của mình.

Đào tạo bên ngoài là giới thiệu các kỹ sư, cử nhân kinh tế tham gia các khoá đào tạo văn bằng 2 tại các trường đại học để phát triển LĐQLNV chung cho nhiều lĩnh vực. Cử cán bộ đi học tập, chuyển giao công nghệ ở các nước phát triển như chuyển giao công nghệ sản xuất vật liệu hàn tại nước ngoài, tham quan các nhà máy đóng tàu tại Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và các nước Châu Âu, các khóa học đào tạo công nghệ ĐT trọng tải lớn tại nước ngoài...

Bảng 3.22 Phương pháp đào tạo tại các DN ĐT khu vực Hải Phòng

Phương pháp đào tạo	SÔNG CẨM	BẠCH ĐẰNG	PHÀ RỪNG	NAM TRIỆU	Tổng
<i>I. Đào tạo tại DN</i>					
- Luân phiên thay đổi công việc (lượt)	12	7	6	8	33
- Kèm cặp tại nơi làm việc (lượt)	32	16	14	20	82
<i>Đào tạo ngoài DN</i>					
Nước ngoài (lượt)	3	2	1	1	7
Trong nước (lượt)	25	18	21	15	79

Nguồn: Tổng hợp tài liệu từ các công ty

Tuy nhiên, phương pháp đào tạo hiện nay trong các DNĐT vẫn còn nhiều

hạn chế. Các phương pháp còn nặng về lý thuyết, nhẹ về thực hành, chưa coi trọng việc khơi dậy và phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người học, chưa quan tâm đến việc hướng dẫn để người học tự chủ động, độc lập nghiên cứu hay tự trang bị những kiến thức còn thiếu cho mình. Phương pháp học chưa giúp học viên biết vận dụng những tri thức đó vào việc phân tích, lý giải những vấn đề thực tiễn, đề xuất những giải pháp kinh doanh thích hợp trong những tình huống cụ thể.

Nhìn một cách khách quan có thể thấy do tính chất công việc của đội ngũ này ít bị ảnh hưởng của các quy định chung. Vì vậy việc cập nhật kiến thức, kỹ năng của đội ngũ này không mang tính bắt buộc như đội ngũ LĐSX nên việc đào tạo đội ngũ này vẫn mang tính tự phát. Nhiều LĐQLNV thường tự tìm kiếm các khóa học mình cần rồi tự bỏ chi phí để tham gia thay vì tham gia các khóa đào tạo do công ty tổ chức. Họ thường tham gia các khóa học ngắn hạn được bố trí vào ngày nghỉ hay các khóa học trực tuyến trên mạng để phù hợp với thời gian làm việc, ngoài ra việc tham dự các cuộc hội thảo, hội nghị chuyên đề cũng là cách để gia tăng hiểu biết.

iv. Chương trình đào tạo để phát triển tâm lực cho LĐQLNV

Để phát triển tâm lực cho LĐQLNV các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng đã cử LĐQLNV của mình tham gia các khoá đào tạo như:

Bảng 3.23 Chương trình đào tạo để phát triển tâm lực cho LĐ QLNV

TT	NỘI DUNG ĐÀO TẠO	SÔNG CÁM	BẠCH ĐẰNG	PHÀ RỪNG	NAM TRIỆU
1	Lí luận chính trị	12	7	6	8
2	Văn hoá doanh nghiệp	6	4	5	6

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Về thể lực

Để phát triển về thể lực cho LĐQLNV các DNĐT khu vực Hải Phòng đều có những đãi ngộ về vật chất và tinh thần. Về đãi ngộ vật chất: tiền lương,

thường bình quân tại các DN như sau :

**Bảng 3.24. Thu nhập bình quân tại các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng
giai đoạn 2013-2017**

Đơn vị: triệu đồng

TT	Công ty	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	SÔNG CẨM	6,2	6,5	7,9	9,0	9,5
2	BẠCH ĐĂNG	4,8	5,5	6,2	6,9	7,4
3	PHÀ RỪNG	4,6	5,1	6,7	7,5	7,7
4	NAM TRIỆU	4,4	4,9	6,1	6,8	7,3
	THU NHẬP BÌNH QUÂN	5	5,5	6,7	7,5	8,0

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Đãi ngộ về tinh thần: hàng năm các công ty đều tổ chức khám sức khoẻ định kì cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong DN, tổ chức ăn trưa và nơi nghỉ trưa cho cán bộ công nhân viên, định kì tổ chức các hoạt động văn hoá văn nghệ, thể dục thể thao để nâng cao thể lực, đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội cho cán bộ công nhân viên.

Đánh giá chung về công tác phát triển LĐQLNV

- Hầu hết các DN đều đã xây dựng được bộ máy tổ chức hợp lý, các chức năng nhiệm vụ phòng ban được phân công rõ ràng, có bản mô tả công việc cho các vị trí, đặc biệt vị trí quản lý. Nhìn chung cơ cấu LĐQLNV khá đơn giản, bao gồm các nhà quản lý cấp cao đến cấp cơ sở và lao động chuyên môn nghiệp vụ tại các phòng ban. Công việc của đội ngũ này được phân chia theo nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng có cùng mục tiêu chung là hỗ trợ cho các hoạt động chính là đóng mới và sửa chữa tàu biển. Qua nghiên cứu tác giả thấy rằng các DNĐT chủ yếu tập trung vào các tiêu chuẩn cơ bản là trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý, ngoại ngữ, tin học, kinh nghiệm làm việc. Tùy theo từng công việc và cấp độ quản lý mà yêu cầu công việc cũng khác nhau.

- Việc dự báo LĐQLNV cũng đơn giản hơn so với LDSX. Do số lượng LĐQLNV thường có mức ổn định cao hơn, tỷ lệ tăng giảm phụ thuộc vào việc nghỉ hưu, chuyển công tác. Đặc biệt đội ngũ quản lý thường đảm nhận chức danh dựa trên cơ chế bổ nhiệm có thời hạn. Một số DNĐT thì dựa trên hiệu quả công việc của cá nhân để quyết định việc bổ nhiệm hay điều động nhân viên nhưng số DN này không nhiều. Do đó, các DN cần chú trọng tới công tác quy hoạch đội ngũ này giúp họ biết được mục tiêu phấn đấu.

- Chương trình đào tạo cho LĐQLNV khá đa dạng từ kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý, ngoại ngữ, tin học, các kỹ năng mềm... Nhiều DN tự xây dựng chương trình đào tạo riêng phù hợp với đặc thù của mình, nhưng phần lớn các DN phải sử dụng các dịch vụ đào tạo bên ngoài thông qua khóa học ngắn hạn của các cơ sở đào tạo, các viện, trung tâm nghiên cứu của ngành tổ chức. Nhiều DN sẵn sàng đầu tư kinh phí cho nhân viên khi tham gia các khóa học này, nhưng đòi hỏi người học phải có những cam kết ràng buộc về thời gian làm việc và đóng góp cho doanh nghiệp sau đào tạo.

Đánh giá chất lượng LDSX

i, Đánh giá về trí lực

Thứ nhất, về trình độ chuyên môn

Bảng 3.25 Trình độ chuyên môn của đội ngũ lao động sản xuất

TT	Công ty	Lao động sản xuất				
		Công nhân kỹ thuật			Lao động phục vụ	Tổng
		Bậc 4 trở lên	Bậc 3	Bậc 1,2		
1	Sông Cẩm	388	322	262	68	1040
2	Bạch Đằng	203	162	113	70	612
3	Phà Rừng	253	201	154	74	704
4	Nam Triệu	213	275	133	63	680
	Tổng	1057	960	662	275	3036

Nguồn: Tổng hợp số liệu từ các công ty

Thứ 2, kiến thức chung

Theo kết quả điều tra, kiến thức chuyên môn (4,79 điểm) được cho là quan trọng nhất, kiến thức về khoa học công nghệ quan trọng thứ hai (4,58 điểm). Cụ thể kết quả điều tra trong bảng 3.26:

Bảng 3.26. Những kiến thức cần thiết với đội ngũ lao động sản xuất trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng

T	Những kiến thức cần thiết	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kiến thức chuyên môn	4,79	0,293	3,93	0,312
2	Ngoại ngữ, tin học	3,13	0,246	2,66	0,357
3	Kỹ năng mềm	4,39	0,354	3,50	0,334
4	Khoa học và Công nghệ	4,58	0,246	3,61	0,296

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

Do công việc của đội ngũ LDSX không phải trực tiếp tiếp xúc với các chuyên gia nước ngoài, làm việc với các cơ quan chức năng, các chủ hàng, đối tác nước ngoài nên đội ngũ này cũng không thành thạo ngoại ngữ. Đa phần đội ngũ này đều không bị yêu cầu về trình độ ngoại ngữ. Vì vậy, điểm mức độ quan trọng và mức độ đáp ứng rất thấp lần lượt là 3,13 điểm và 2,66 điểm.

Trong khi đó LDSX rất chú trọng đến kiến thức chuyên môn và yếu tố khoa học công nghệ. Họ cũng đã tự ý thức được rằng phải có chuyên môn giỏi và luôn cập nhật các kiến thức công nghệ mới để đáp ứng yêu cầu thực tế đòi hỏi đặc biệt trong thời kì khó khăn như hiện nay. Vì vậy, điểm mức độ quan trọng của tiêu chí này rất cao, tuy nhiên mức độ đáp ứng chỉ đạt lần lượt là 3,93 và 3,61 điểm.

ii. Đánh giá về tâm lực

Bảng 3.27. Những phẩm chất cần có đối với lao động sản xuất

TT	Những phẩm chất cần có	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kiên nhẫn và quyết tâm	3,65	0,366	3,57	0,288
2	Sáng tạo trong công việc	4,55	0,362	3,24	0,313
3	Thích nghi với cái mới	4,85	0,391	3,04	0,285
4	Tỷ mỉ và chi tiết	3,66	0,397	4,32	0,311
5	Bao quát vấn đề	3,03	0,501	3,43	0,308
6	Kỹ năng làm việc nhóm	4,88	0,327	3,32	0,219
7	Trung thực, tự giác, ý thức tổ chức kỉ luật	4,91	0,275	3,45	0,372
8	Tác phong làm việc chuyên nghiệp	4,77	0,354	3,21	0,471

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

Kết quả điều tra trắc nghiệm cho thấy trung thực, tự giác, có ý thức tổ chức kỉ luật được LĐSX cho rằng là quan trọng nhất (4,91 điểm). Tiếp đến là tiêu chí thích nghi với cái mới rất được chú trọng trong LĐSX (4,85 điểm). Tuy nhiên mức độ đáp ứng kỹ năng này rất thấp 3,04 điểm. Điều này giải thích cho nỗi lo thường trực về công việc do sự cắt giảm nhân lực của ngành sau khủng hoảng. Vì vậy, theo họ, yếu tố quan trọng là khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường, với các hoàn cảnh mới và ứng biến với sự thay đổi đó. Tuy nhiên chỉ khoảng 25% trong tổng số LĐSX trả lời đáp ứng ở mức trung bình.

Một phẩm chất khác cũng được LĐSX trong các DNĐT đánh giá ở mức độ quan trọng cao, đó là kỹ năng làm việc nhóm (4,88 điểm). Đối với ngành ĐT là ngành công nghiệp nặng, quá trình tạo ra sản phẩm phải trải qua nhiều thao tác, công đoạn nên phải có sự phối hợp nhịp nhàng đồng bộ giữa các khâu, các bộ phận. Do đó, NL ngành ĐT phải có tính cộng đồng cao trong lao động tập thể. Qua điều tra cho thấy mức độ đáp ứng tố chất này ở mức trung bình (3,32

điểm).

Đánh giá về tính tỉ mỉ và tính bao quát. Đối với LĐSX đa phần coi trọng tính tỉ mỉ hơn tính bao quát và thực tế họ cũng đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc đối với tổ chất này (4,32 điểm)

Nâng cao tâm lực chính là nâng cao phẩm chất đạo đức, tư tưởng, tác phong làm việc. Song song với việc nâng cao trí lực, nền sản xuất công nghiệp đòi hỏi con người phải có tính tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong công nghiệp mới mang lại hiệu suất trong lao động. Đó chính là thể hiện của phẩm chất đạo đức, tư tưởng của người lao động trong thời đại mới.

ii, Đánh giá về thể lực

Thể lực của LĐSX được phản ánh qua độ tuổi như sau:

Bảng 3.28. Bảng cơ cấu đội ngũ lao động sản xuất theo độ tuổi

TT	Công ty	<30 tuổi		30 – 45 tuổi		>45 tuổi		Tổng
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	
1	Sông Cấm	822	79.04	157	15.10	61	5.87	1040
2	Bạch Đằng	365	59.64	133	21.73	114	18.63	612
3	Phà Rừng	379	53.84	217	30.82	108	15.34	704
4	Nam Triệu	470	69.12	104	15.29	106	15.59	680
	Tổng	2036	67.06	611	20.13	389	12.81	3036

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Qua bảng 3.28 cơ cấu về độ tuổi có thể thấy hầu hết các DN đều có đội ngũ LĐSX với tỉ lệ lao động trẻ cao, tỉ lệ lao động lớn tuổi thấp. Cụ thể như sau:

- Sông Cấm: Nếu xét theo độ tuổi thì cơ cấu LĐSX của công ty có đặc trưng chung của ngành là tỷ lệ lao động lớn tuổi rất thấp. Lao động dưới 30 tuổi chiếm tới 79,04%, từ 30-45 tuổi là 15,1%, trên 45 tuổi là 5,87%. Đây là điều mà các DNĐT luôn cần là ngành công nghiệp nặng đòi hỏi phải có sức khỏe và sức

trẻ. Như vậy đặc trưng LDSX của Sông Cấm là lực lượng lao động trẻ chiếm số đông, họ đã có những đóng góp quan trọng vào sự thành công của công ty. Tuy nhiên cần tiếp tục đào tạo đội ngũ lao động trẻ để họ có thể tích lũy được các kinh nghiệm cần thiết cho quá trình làm việc;

-Bạch Đằng: tỷ lệ lao động trên 45 tuổi chiếm 18,63%.Tỉ lệ lao động lớn tuổi thấp luôn là điều mà hầu hết các DNĐT hướng tới. Tuy nhiên vẫn nên duy trì một số lượng nhất định LDSX lớn tuổi như ở công ty ĐT Bạch Đằng vì họ có nhiều kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Lao động từ 30-45 tuổi cũng có tỷ lệ hợp lý với 21,73% và 59,64% lao động dưới 30 tuổi;

- Phà Rừng cũng có lợi thế với lực lượng LDSX tương đối trẻ. Số lượng LDSX dưới 30 tuổi chiếm khá đông 53,84%, lao động từ 30 đến 45 tuổi chiếm 18,04%, còn lao động từ 45 tuổi trở lên chiếm 15,34% . Như vậy đặc trưng cơ cấu tuổi của công ty là tỷ lệ LDSX trẻ rất lớn, còn LDSX lớn tuổi thấp, đây là mô hình lý tưởng nó tạo ra sự năng động, sáng tạo, tinh thần làm việc nhóm cao, nhưng nó cũng làm tăng chi phí đào tạo, trong tương lai xa sẽ dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các cá nhân về cơ hội thăng tiến. Nhưng với xu hướng phát triển của công ty vẫn được coi là mô hình lý tưởng nhất;

- Nam Triệu: nhìn chung lực lượng LDSX của công ty cũng như các DNĐT khác ở khu vực Hải Phòng đó là có tuổi đời khá trẻ, đây là điều kiện tốt cho công tác phát triển LDSX. LDSX dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ rất cao 69,12% nguyên nhân là do cuộc khủng hoảng kinh tế làm công ty không có đơn hàng. Đại đa số lao động của công ty đã nghỉ việc kiếm việc làm mới. Sau tái cơ cấu, công ty đã từng bước khắc phục khó khăn và gọi công nhân trở lại làm việc. Để giảm chi phí nhân công, công ty ưu tiên gọi những công nhân trẻ, có trình độ, tay nghề do đó Nam Triệu là một trong những công ty có tỷ lệ LDSX trẻ cao nhất. Còn lại lao động từ 30-45 tuổi chiếm 15,29%, trên 45 tuổi chiếm 15,59%. Mô hình này giúp DN năng động, linh hoạt hơn trong hoạt động kinh doanh.

Qua điều tra nghiên cứu LDSX trong các DNĐT hầu hết các công ty đều có xu hướng trẻ hóa này. Điều này cũng tạo sự năng động, nhạy bén hơn trong

công việc, dễ tiếp thu các kỹ thuật, công nghệ mới và đảm bảo đủ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc đòi hỏi, đa số có độ tuổi 30-45 tuổi, tỷ lệ LDSX trên 45 tuổi khá ít. Đây là tiêu chí đầu tiên phản ánh về mặt thể lực của LDSX.

Đánh giá về thể lực của LDSX: đặc thù của LDSX trong các DNĐT khu vực Hải Phòng là thường xuyên tiếp xúc, làm việc trong môi trường độc hại. Môi trường lao động của đội ngũ này có những đặc trưng như sau:

- Lao động thể lực nặng

- Lao động trong môi trường có tiếng ồn. Do đặc thù của ngành ĐT là một số phân xưởng phải sử dụng một số máy, thiết bị lớn như máy cán tôn, máy đột dập, búa máy... nên cường độ ồn rất lớn có vị trí trên 12 dBA. Bên cạnh đó, một số các công nhân khác mặc dù không làm việc trong các phân xưởng trên nhưng vẫn thường xuyên phải tiếp xúc với tiếng ồn như gõ rỉ hầm tàu, vỏ tàu, mài bavia... Do đó tỷ lệ ô nhiễm tiếng ồn trong các DNĐT khá cao chỉ đứng sau ô nhiễm về bụi. Đây cũng là lý do công nhân trong ngành ĐT thường hay mắc bệnh điếc nghề nghiệp.

- Lao động trong môi trường khí hậu khắc nghiệt và bức xạ nhiệt (lao động ngoài trời, trên boong tàu, công nhân rèn, đúc trước lò nung, công nhân hàn điện, hàn hơi tại những vị trí chật hẹp trong hầm tàu đặc biệt là làm việc trong mùa hè). Nhiệt độ một số nơi làm việc có thể lên tới 40°C.

- Lao động trong môi trường bụi. Ô nhiễm bụi luôn đứng thứ nhất trong các loại ô nhiễm môi trường lao động của các DNĐT. Đặc biệt là các công nhân tiếp xúc nhiều với bụi silic như công nhân hàn, phun cát tẩy rỉ. Do đó tỉ lệ công nhân mắc bệnh bụi phổi silic trong các DNĐT khá cao.

- Lao động trong môi trường có rung chuyển. Công nhân mài bavia, dũa... phải sử dụng các máy cầm tay có vận tốc cao trên 1000Hz nên cũng bị ô nhiễm về rung chuyển tần số cao. Đây là bệnh nghề nghiệp đặc trưng của công nhân ngành đóng tàu mà không có ngành công nghiệp nào ở Hải Phòng mắc phải.

- Lao động trong môi trường có hóa chất độc hại (sơn, hàn...)

- Lao động trong điều kiện thiếu ánh sáng (trong hầm tàu) và tư thế bất lợi

(chật chội).

Bảng 3.29. Bảng số lượng lao động sản xuất mắc bệnh nghề nghiệp trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng

TT	Công ty	Số người mắc bệnh nghề nghiệp					
		Bệnh điếc nghề nghiệp	Tỉ lệ số nhân lực mắc bệnh/ tổng số công nhân kỹ thuật	Bệnh rung chuyển nghề nghiệp	Tỉ lệ số nhân lực mắc bệnh/ tổng số công nhân kỹ thuật	Bệnh bụi phổi silic	Tỉ lệ số nhân lực mắc bệnh/ tổng số công nhân kỹ thuật
1.	Sông Cấm	137	14,09%	2	0,22%	32	3,29%
2.	Bạch Đằng	117	21,58%	4	0,74%	38	7,01%
3.	Phà Rừng	104	16,5%	1	0,01%	26	4,13%
4.	Nam Triệu	94	15,23%	5	0,81%	21	3,4%
Tổng		502	18,74%	12	0,45%	117	4,37%

Nguồn: Trung tâm y tế lao động Giao thông vận tải

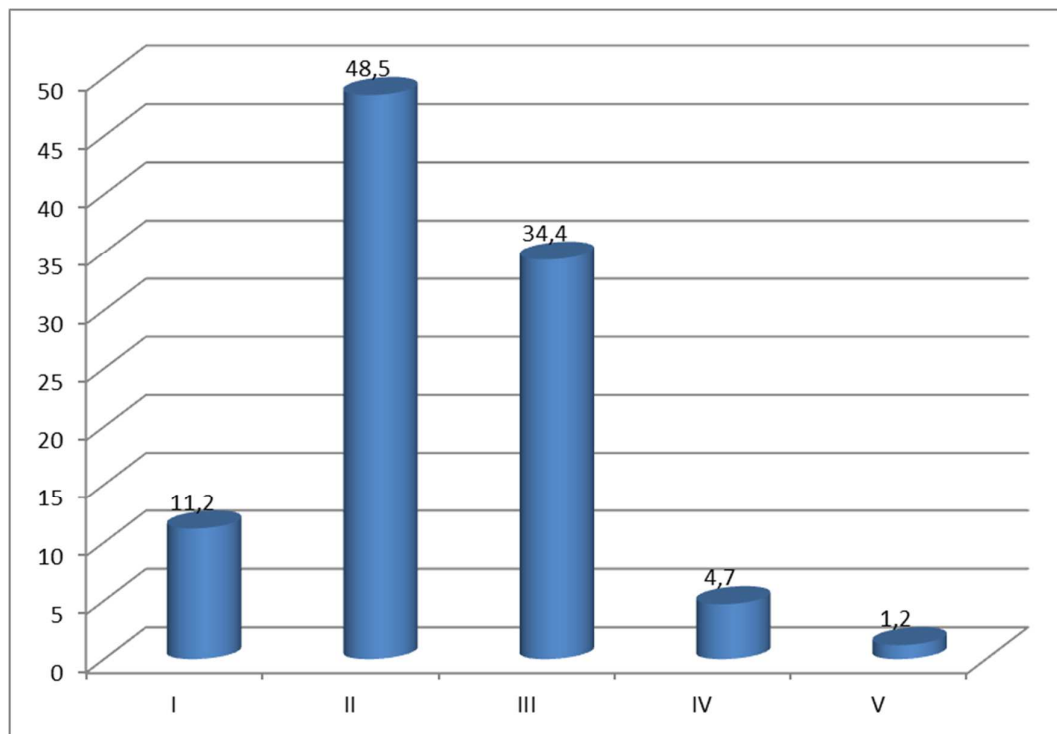
Qua nghiên cứu về bệnh nghề nghiệp trong các DNĐT khu vực Hải Phòng cho thấy:

Tỷ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp khá cao (trên 20%) nghĩa là cứ 5 công nhân làm việc trong môi trường độc hại có 1 người mắc bệnh nghề nghiệp. Số người mắc bệnh điếc nghề nghiệp là nhiều nhất, sau đó, đến bệnh bụi phổi silic và cuối cùng là bệnh rung chuyển nghề nghiệp.

Tỷ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp tăng theo tuổi đời và tuổi nghề đặc biệt là công nhân hàn, phun hạt mài, cắt hơi...

Điều này ảnh hưởng lớn thể lực của LDSX trong ngành đóng tàu. Đây là cơ sở để tác giả đề xuất giải pháp phát triển thể lực cho LDSX trong các DNĐT.

Hình 3.4. Biểu đồ phân loại sức khỏe theo thể lực của lao động sản xuất trong các doanh nghiệp đóng tàu khu vực Hải Phòng giai đoạn 2013-2019



Nguồn: Trung tâm y tế lao động Giao thông vận tải

Biểu đồ sức khỏe chung của toàn ngành ĐT khu vực Hải Phòng được phân loại dựa vào chỉ số về chiều cao, cân nặng và bệnh tật của NL. Đây là một trong những tiêu chí phản ánh thể lực của NL ngành ĐT. Qua hình 3.5 có thể thấy đa số NL ngành ĐT khu vực Hải Phòng có thể lực tốt, đủ sức khỏe để đáp ứng nhu cầu công việc. Chỉ có 1,2 % NL có sức khỏe loại V (chiều cao dưới 1,5m; cân nặng dưới 35kg hoặc mắc bệnh nan y).

Đánh giá chung về nhân lực ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng

- Về số lượng: Cả LĐQLNV và LDSX tại các DNĐT khu vực Hải Phòng trong những năm qua đều biến động lớn về số lượng;

- Về chất lượng:

Hầu hết LĐQLNV đều có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên, tiếng Anh trình độ B. Ở một số phòng ban như phòng kinh doanh lao động có trình độ

ngoại ngữ cao hơn, trình độ C hoặc cử nhân. Đội ngũ quản lý nói riêng bao gồm QT cấp cao và cấp trung có chất lượng tốt hơn QT cấp cơ sở.

Đối với LĐSX: tỉ lệ công nhân kĩ thuật có tay nghề bậc 4 trở lên, bậc 3 và bậc 1, bậc 2 là gần như đồng đều nhau ở hầu hết các công ty; tỉ lệ lao động phục vụ chỉ chiếm số nhỏ trong tổng số LĐSX thường là dưới 10% LĐSX. Đây là một tỉ lệ khá hợp lí, cho phép các DN tiết kiệm được chi phí.

Về cơ cấu độ tuổi, trong các DN ĐT có độ tuổi trung bình từ 30-45 tuổi. Độ tuổi này vừa tạo sự ổn định trong doanh nghiệp vừa có sự năng động, sáng tạo vừa có sự chín muồi về trình độ, năng lực, kĩ năng nên chi phí đào tạo không lớn. Còn đội ngũ LĐSX trong các DNĐT khu vực Hải Phòng là tương đối trẻ. Đa phần là độ tuổi dưới 30. Điều này phản ánh đặc thù của ngành công nghiệp nặng đòi hỏi đội ngũ này phải có sức khỏe tốt để làm việc trong môi trường độc hại và công việc nặng nhọc.

Đối với LĐSX bệnh nghề nghiệp ảnh hưởng đến thể lực của họ là di chứng nghề nghiệp và bệnh bụi phổi silic.

Các hoạt động đào tạo phát triển chất lượng LĐSX

LĐSX trong các DNĐT khu vực Hải Phòng được phân chia theo bảng 3.30

Bảng 3.30 Cơ cấu LĐSX trong các DNĐT khu vực Hải Phòng năm 2017

TT	Lao động sản xuất	SÔNG CÁM	BẠCH ĐẰNG	PHÀ RỪNG	NAM TRIỆU
1	Lao động trực tiếp sản xuất	1007	436	605	473
2	Lao động phục vụ	65	26	47	30

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Qua nghiên cứu cho thấy tiêu chuẩn cho từng đối tượng lao động chưa được quy định cụ thể trong các DNĐT khu vực Hải Phòng. Hầu hết các DN chỉ quan tâm đến phát triển trí lực do đó chỉ có bộ tiêu chuẩn chung thể hiện được các tiêu thức về trình độ tay nghề, bậc thợ, trình độ học vấn, trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học, kinh nghiệm làm việc mà chưa quan tâm đến một số tiêu chuẩn khác như các tiêu chuẩn về tâm lực, thể lực. Việc dựa vào các tiêu chuẩn này sẽ

giúp DN dễ dàng hơn trong việc xây dựng chương trình đào tạo và phát triển đội ngũ LĐSX. Ở phần này tác giả chỉ đề cập đến các tiêu chuẩn cụ thể đối với lao động trực tiếp sản xuất.

Do tính chất công việc của đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất liên quan đến kỹ thuật nên đòi hỏi họ phải am hiểu sâu về công việc. Họ phải được đào tạo chuyên sâu về công nghệ, kỹ thuật, phải cập nhật kiến thức, công nghệ thường xuyên phù hợp với sự phát triển công nghệ đóng tàu tiên tiến, hiện đại trên thế giới. Tiêu chuẩn đối với lao động trực tiếp sản xuất:

- Phải có trình độ từ trung cấp nghề trở lên đối với các nghề, công việc có trong danh mục nghề được đào tạo của Nhà nước, có chuyên ngành đúng với yêu cầu tuyển chọn.

- Phải có trình độ văn hoá từ trung học cơ sở trở lên đối với công việc lao động phổ thông.

- Ưu tiên những người tốt nghiệp loại khá, giỏi. Ưu tiên những người đã có kinh nghiệm làm việc. Ưu tiên những người biết tiếng Anh

- Có độ tuổi từ 18 đến 35 (tùy theo công việc có độ tuổi lớn hơn nhưng phải có sự đồng ý của ban giám đốc).

- Phải có sức khoẻ tốt để làm việc hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

- Ưu tiên những đối tượng là con, em cán bộ công nhân viên của công ty.

Chương trình đào tạo

Hàng năm các DNĐT khu vực Hải Phòng sẽ tổ chức thi nâng bậc cho khối lao động trực tiếp sản xuất. Chương trình đào tạo cụ thể như sau:

Bảng 3.31 Chương trình đào tạo lao động trực tiếp sản xuất

TT	Phân xưởng	Kiến thức cơ bản	Kiến thức về huấn luyện đặc biệt
1	Phân xưởng cơ điện	Cách thi công điện tàu Công nghệ hàn tàu	Tổ chức làm việc theo nhóm Xử lý tình huống Kỹ năng đối thoại và thực hành Kỹ năng truyền thông Khoa học quản lý trong đóng tàu
2	Phân xưởng bài trí	Kỹ thuật làm sạch và sơn bề mặt Kỹ thuật lắp ráp, trang trí nội thất	
3	Phân xưởng ụ đà	Kỹ thuật đưa tàu ra, vào ụ	
4	Phân xưởng máy	Kỹ thuật thi công liên quan đến máy, ống, nguội, thiết bị trên tàu Gia công chi tiết, cụm chi tiết cho tàu thủy và các cấu kiện khác	
5	Phân xưởng vỏ	Đấu lắp các phân đoạn thành tổng đoạn trên đà tàu và trong ụ khô...	

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty

Phương pháp đào tạo

Đối với lao động trực tiếp sản xuất chủ yếu là đào tạo tại chỗ, đội ngũ này bắt buộc phải tham gia các chương trình đào tạo thực tế tại doanh nghiệp để tích lũy kinh nghiệm, mời chuyên gia giảng dạy các kiến thức cơ bản về sử dụng các thiết bị, công nghệ mới cho đội ngũ này. Định kì hàng năm các DN đều tổ chức thi nâng bậc. Các chương trình phỏng vấn và thi nâng bậc được thực hiện bởi các chuyên gia của Nhật Bản.

Một bộ phận nhỏ được cử đi đào tạo tại các nước có nền công nghiệp đóng tàu phát triển như cử công nhân đi tu nghiệp sinh, chuyển giao công nghệ sản xuất... tại Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Ba Lan, Đức, Italia, Pháp...

Đánh giá chung về công tác phát triển đội ngũ LĐSX

- Nhiều DN chưa thực sự quan tâm đến công tác phát triển đội ngũ LĐSX;
- Mặc dù quy trình huấn luyện đào tạo nhân lực rất rõ ràng nhưng việc tham gia các khóa đào tạo vẫn gặp nhiều khó khăn do thời gian làm việc tương đối vất vả, nếu bố trí đi học lại ảnh hưởng đến công việc tại DN;
- Đa số khối lao động trực tiếp sản xuất được đào tạo tại chỗ nên đội ngũ đảm nhiệm công việc đào tạo, kèm cặp cần phải có trình độ chuyên môn cao, có thể hướng dẫn, điều khiển, đôn đốc khối lao động trực tiếp sản xuất trong công việc;
- Về số lượng: thị trường cung ứng NL ngành ĐT vô cùng dư thừa, cung luôn luôn lớn hơn cầu, sau tái cơ cấu số lao động không có việc làm tại các DN ĐT khu vực Hải Phòng lên đến hàng chục nghìn người nên các DNĐT có thể chủ động về nguồn lao động. Tuy nhiên đội ngũ này thường có sự biến động lớn là do công việc phụ thuộc vào số lượng đơn đặt hàng được ký kết.
- Về chất lượng, trong những năm gần đây hầu hết các DNĐT khu vực Hải Phòng chỉ quan tâm tới việc mở rộng quy mô sản xuất từ đó phát triển về mặt số lượng mà ít chú trọng tới chất lượng. Sau khủng hoảng do số lượng đơn đặt hàng ít, lao động dư thừa nhiều tạo cơ hội cho các DNĐT khu vực Hải Phòng nâng cao được chất lượng nhân lực thông qua tuyển chọn, gọi những lao động có trình độ, tay nghề quay trở lại làm việc.
- Công nghệ ĐT thế giới thường xuyên được cải tiến cũng khiến doanh nghiệp đóng tàu phải cập nhật kịp thời để đào tạo cho đội ngũ LĐSX của DN tiếp cận được những công nghệ đóng tàu tiên tiến nhất trên thế giới;
- Việc đánh giá LĐSX tương đối đơn giản chủ yếu là các tiêu chí đánh giá định lượng dựa trên kết quả làm việc thực tế, bậc thợ doanh nghiệp có thể đánh giá tương đối chính xác trình độ, năng lực của đội ngũ này để lựa chọn chương

trình huấn luyện, đào tạo phù hợp.

- Về công tác phát triển về thể lực của LĐSX

Ngoài các biện pháp để phát triển thể lực đã nêu ở phần trên đối với lao động trực tiếp sản xuất cần chú trọng tới môi trường làm việc và đảm bảo an toàn lao động. Hầu hết các DN đã trang bị khẩu trang, đồ bảo hộ lao động, mũ bảo hiểm cho công nhân của mình để đảm bảo an toàn trong quá trình làm việc tuy nhiên do đặc thù của ngành không tránh khỏi môi trường có bụi và tiếng ồn.

3.5 Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động PTNL trong các DN ĐT khu vực Hải Phòng

3.5.1. Những điểm mạnh

Kết quả điều tra cho thấy thực trạng chất lượng NL của ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng cho thấy những tín hiệu khả quan. Có hơn 70% đối tượng được phỏng vấn đánh giá chất lượng của NL là từ mức trung bình trở lên, cụ thể theo kết quả phân tích thực trạng, nhìn chung NL ngành đóng tàu có các phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, có lòng say mê nghề nghiệp, có bản lĩnh chính trị vững vàng, quyết đoán, có tính kiên nhẫn, tác phong làm việc chuyên nghiệp và trên hết họ am hiểu về công việc hay lĩnh vực mà mình phụ trách. Các phẩm chất này giúp NL ngành ĐT khu vực Hải Phòng nỗ lực vượt qua những khó khăn hướng tới sự phát triển bền vững.

3.5.2 Những điểm yếu

Chất lượng NL còn những mặt hạn chế; cơ cấu NL vẫn mất cân đối, thiếu đồng bộ, chưa hợp lý; thiếu cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, cán bộ có trình độ cao, có khả năng dự báo, xử lý tốt những vấn đề phức tạp nảy sinh. Nguyên nhân là do trong giai đoạn trước đây hầu hết các DN ĐT khu vực Hải Phòng chưa quan tâm đúng mức đến công tác PTNL, chậm đổi mới tư duy, thiếu chủ động trong tạo nguồn, nhất là đối với NL trẻ và chưa mạnh dạn thay thế cán bộ năng lực yếu. Hệ quả là thiếu NL có trình độ, năng lực trong khi lực lượng NL dư thừa khá lớn. Thời gian qua, ban lãnh đạo các DNĐT khu vực Hải Phòng cũng đã bắt đầu có ý thức thay đổi hiện trạng này bằng những quyết tâm cải cách ở nhiều

nội dung song hiệu quả chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế đòi hỏi. Một số tồn tại hạn chế việc PTNL trong các DN cụ thể như sau:

Về công tác tổ chức quản lý và điều hành sản xuất

Hiện nay do số lượng sản phẩm sản xuất hàng năm của các DNĐT giảm tương đối, do vậy kế hoạch sản xuất, vật tư và bàn giao các sản phẩm đã được lập trình theo lịch cố định kể từ khi ký hợp đồng, chỉ cần một công đoạn hay một bước công nghệ bị chậm tiến độ sẽ làm ảnh hưởng đến cả dây chuyền sản xuất của DN. Do đó công tác quản lý điều hành sản xuất cần phải linh hoạt cho phù hợp với tình hình thực tế của các DN, song trên thực tế vẫn còn một số tồn tại chủ yếu sau đây:

+ Công tác điều hành sản xuất của phòng điều độ sản xuất và các phân xưởng vỏ, điện máy, ống và trang trí chưa nhịp nhàng, việc bố trí sản xuất trên các sản phẩm vẫn bị chòng chéo, do phải bố trí quá nhiều loại thợ cùng vào làm việc trong một không gian chật hẹp, khói bụi, độ ồn lớn và nhiệt độ cao đã làm ảnh hưởng đến cường độ làm việc, hiệu quả công việc của người lao động và công tác an toàn lao động.

+ Công tác chuẩn bị vật tư, dụng cụ làm việc còn mất nhiều thời gian do phải di chuyển, đi lại nhiều lần để lấy vật tư từ sản phẩm về phân xưởng, làm cho thời gian bị gián đoạn trong sản xuất còn nhiều dẫn đến thời gian tác động vào sản phẩm của người lao động ở một số bộ phận làm việc trên sản phẩm như phân xưởng vỏ, trang trí, điện máy, ống chưa cao.

+ Các quản đốc phân xưởng, phòng điều độ sản xuất và chủ nhiệm sản phẩm chưa bố trí, điều hành sản xuất bám sát theo kế hoạch sản xuất của DN, đôi lúc còn điều hành theo thói quen, theo cảm tính và theo kinh nghiệm nên dễ xảy ra tình trạng chậm bị tiến độ sản xuất do bố trí không đúng trình tự các công việc đã đề ra.

Về chất lượng NL và cơ cấu NL

Do các DNĐT vẫn còn một số lượng lớn lao động trực tiếp sản xuất, trước đây chưa được đào tạo bài bản, chính quy. Do vậy, tay nghề và kiến thức

cơ bản được trang bị còn nhiều hạn chế, độ tuổi trung bình ở một số bộ phận trên 50 tuổi nên cường độ làm việc và hiệu quả công việc rất thấp, nguy cơ mất an toàn lao động lại cao.

Chất lượng nguồn lao động trực tiếp sản xuất tuyển dụng tại các trường đào tạo nghề về kỹ năng tay nghề và kiến thức cơ bản của thợ sắt, thợ hàn, thợ ống, thợ máy, thợ điện, thợ cắt gọt kim loại,... chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, nên phải đào tạo lại từ 1 đến 3 năm sau khi tuyển dụng mới đáp ứng yêu cầu của công việc.

Ý thức tự giác chấp hành các nội quy, quy định về giờ làm việc nghỉ ngơi của một số bộ phận người lao động chưa nghiêm túc, thời gian tác động vào sản phẩm thấp chưa đạt yêu cầu đề ra là 8 tiếng một ngày.

Cơ cấu lao động trong các DN còn nhiều bất hợp lý giữa tỷ lệ lao động gián tiếp, lao động trực tiếp, độ tuổi lao động, tỷ lệ giữa các nghề và tay nghề của người lao động, cụ thể:

- + Tỷ lệ thợ hàn và thợ sắt và các loại thợ khác trong các DN đang mất cân đối dẫn đến dễ bị gián đoạn trong quá trình sản xuất nếu kế hoạch sản xuất bị thay đổi.

- + Tỷ lệ thợ bậc cao, thợ bậc thấp và sự đồng đều về tay nghề giữa các loại thợ trong các DN còn nhiều bất cập.

- + Việc bố trí tay nghề, độ tuổi của người lao động trong các tổ sản xuất của các phân xưởng vỏ, điện máy, ống và trang trí chưa được phù hợp.

- + Tỷ lệ lao động gián tiếp còn cao so với lao động trực tiếp sản xuất và hiệu quả công việc ở một số bộ phận gián tiếp còn kém hiệu quả, chưa chủ động trong công việc.

Về cơ sở vật chất, môi trường và điều kiện làm việc

Do hầu hết các DNĐT đều được thành lập từ những thập kỷ 50, do vậy, cơ sở vật chất kỹ thuật, nhà xưởng, máy móc, thiết bị, dụng cụ làm việc mặc dù đã được đầu tư nâng cấp thay thế nhiều lần, song vẫn còn rất nhiều bất cập, chưa đồng bộ, một số máy móc thiết bị năng suất thấp tiêu hao nhiều năng lượng, vật

tư, năng lực thiết bị nâng chưa cao, dụng cụ làm việc chưa được trang bị đồng bộ, do đó đã ảnh hưởng đến cường độ và năng suất của người lao động.

Do hạn chế về cơ sở vật chất kỹ thuật và hệ thống nhà xưởng chưa được đồng bộ nên phải bố trí các phân xưởng và sản phẩm ở nhiều vị trí khác xa nhau, làm việc ngoài trời, điều kiện làm việc trong hầm kết kín, mặc dù đã có hệ thống mái che nhưng vẫn ảnh hưởng rất lớn đến cường độ làm việc và năng suất của người lao động như ảnh hưởng của thời tiết nắng nóng của mùa hè, ảnh hưởng của mùa mưa, độ ẩm cao đã làm ảnh hưởng rất lớn đến năng suất của phân xưởng vỏ, điện máy, ống và trang trí trong các DNĐT. Thời gian chuẩn bị vật tư, thời gian di chuyển của người lao động còn nhiều đã ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Về quy trình sản xuất và công nghệ sản xuất

Do hạn chế về hệ thống nhà xưởng nên hầu hết các tổng đoạn (block) của các sản phẩm được bố trí đóng ở trong các nhà xưởng và cả khu vực ngoài trời do phân xưởng vỏ đảm nhận sau khi hoàn thiện và cầu lật thì bàn giao lại cho các phân xưởng điện máy, ống và cuối cùng là phân xưởng trang trí làm sạch và sơn trước khi chuyển xuống âu hoặc triển để đầu tổng thành. Do vậy nếu xây dựng kế hoạch không sát với tình hình thực tế của các phân xưởng, sẽ dẫn đến tình trạng các phân xưởng bị đuổi tiến độ dẫn đến có đơn vị sẽ bị nhỡ việc hoặc bị đẩy tiến độ dẫn đến các đơn vị phải bố trí vào làm việc trong cùng một thời điểm do phải làm bù sẽ ảnh hưởng đến cường độ lao động, chất lượng sản phẩm, phải làm đi làm lại nhiều lần, làm việc chồng chéo nhau.

Kỹ thuật và công nghệ đóng tàu hiện nay của các DN phụ thuộc rất lớn vào mặt bằng nhà xưởng cũng như trang thiết bị như hệ thống thiết bị nâng, hệ thống cung cấp nguyên nhiên vật liệu, hệ thống làm sạch, hệ thống cơ sở hạ tầng hiện tại còn nhiều bất cập và thời gian trễ giữa các bước công nghệ do phải di chuyển, vận chuyển các tổng đoạn, vật tư, nhiên liệu từ kho vật tư, từ nhà xưởng đến vị trí thi công các sản phẩm.

Do khả năng tài chính còn hạn chế nên một số bước công nghệ còn lạc hậu, hiệu quả thấp do chưa được đầu tư những công nghệ mới, những dụng cụ phù hợp như dây chuyền làm sạch, dây chuyền sơn, công nghệ hàn, công nghệ đấu lắp tổng đoạn, đấu lắp tổng thành,...

Việc ứng dụng các phần mềm ứng dụng hỗ trợ lập kế hoạch sản xuất, thiết kế sản phẩm và các phần mềm quản lý còn hạn chế.

Về hệ thống định mức kỹ thuật

Hiện nay chưa có đầy đủ một hệ thống định mức chuẩn có thể áp dụng chung cho các DNĐT Việt Nam, do công nghệ đóng tàu của các DN khác nhau nên hệ thống định mức kỹ thuật cũng khác nhau. Do vậy, hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật cũng phải vừa xây dựng, vừa áp dụng thử nghiệm và vừa phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế và từng chủng loại sản phẩm khác nhau trong từng DN. Dẫn đến một số định mức ở một số bước công nghệ của phân xưởng vỏ, phân xưởng trang trí chưa thực sự phát huy được hết khả năng cường độ làm việc của người lao động, một số định mức lại cao, một số định mức lại thấp quá, mức độ chênh lệch giữa các sản phẩm, tay nghề giữa các bậc thợ lại chưa phù hợp và chưa sát thực tế.

Về chế độ tiền lương, tiền thưởng và các chế độ khác

Hiện nay, đối với lao động gián tiếp trong các DNĐT đã có bản phân công nhiệm vụ và bản mô tả của từng bộ phận và được đánh giá nhận xét hàng tháng nên hiệu quả công việc nhìn chung là đạt yêu cầu, duy chỉ có tỷ lệ ở một số bộ phận đang có hiện tượng dư thừa, hệ số tiền lương, tiền thưởng ở một số bộ phận chưa phù hợp dẫn đến chưa phát huy được tính năng động, sáng tạo của NL ở một số bộ phận như phòng vật tư, kỹ thuật, KCS, cán bộ kỹ thuật phân xưởng và một số phòng ban khác dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao.

Đối với lao động trực tiếp định mức khoán của phân xưởng đến người từng người lao động chưa cụ thể, chưa chi tiết còn rất chung chung, dẫn đến vẫn còn hiện tượng chia lương tính theo bình quân của tổ sản xuất, mà chưa trả lương theo hiệu quả công việc của từng người lao động do đó người lao động

không muốn phấn đấu, làm việc theo đúng khả năng của mình đã làm ảnh hưởng đến các hoạt động PTNL trong các DN.

3.5.3. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài có ảnh hưởng tới PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng

Thứ nhất, Việt Nam có bờ biển trải dài khắp cả nước, có vị trí địa lý thuận lợi trong khu vực do nằm trên trục đường vận chuyển hàng hóa bằng đường biển năng động bậc nhất thế giới, đây là lợi thế cạnh tranh rất lớn để Việt Nam phát triển ngành Hàng hải nói chung và đóng tàu nói riêng.

Thứ hai, Việt Nam ngày càng tham gia sâu rộng vào các tổ chức thương mại toàn cầu. Khi tham gia sân chơi chung các DNĐT sẽ được cạnh tranh bình đẳng với các doanh nghiệp nước ngoài, được hưởng các chính sách ưu đãi chung của quốc tế, không bị phân biệt đối xử trong các hoạt động thương mại quốc tế. Đây là cơ hội lớn nhưng cũng là những thách thức không nhỏ để các doanh nghiệp vươn ra thị trường thế giới, đóng được những con tàu đạt tiêu chuẩn khắt khe của các nước... Điều này cũng thuận lợi để DNĐT hợp tác với các DN nước ngoài, tiếp cận học hỏi kinh nghiệm quản lý tiên tiến, tiếp thu khoa học công nghệ hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng đóng mới nhưng cũng đòi hỏi đội ngũ NL đóng tàu phải đáp ứng được những tiêu chuẩn quốc tế.

Đảng và Nhà nước cũng chỉ rõ cần chú trọng vào việc PTNL vì đây là cách duy nhất giúp Việt Nam theo kịp sự phát triển của thế giới. Hiện nay có nhiều cơ sở đào tạo đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng cho NL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng phải kể đến các trường đào tạo có uy tín như Đại học Hàng hải Việt Nam, Đại học Hải Phòng... và hệ thống các trường dạy nghề như cao đẳng Hàng hải, cao đẳng nghề Giao thông vận tải trung ương II, cao đẳng nghề kinh tế kỹ thuật Bắc Bộ, cao đẳng nghề Bách nghệ. Đây là cơ hội thuận lợi trong việc nâng cao trình độ, năng lực cho NL ngành ĐT đạt tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu hội nhập nền kinh tế thế giới. Các chương trình đào tạo ngày càng cô đọng, tập trung vào các kỹ năng chuyên môn hơn, thời gian đào tạo ngắn, đáp ứng tốt các yêu cầu thực tế của DN.

Việc ứng dụng công nghệ hiện đại trong công tác quản lý nhân lực một cách có hiệu quả, nhất là công nghệ thông tin sẽ giúp các doanh nghiệp chủ động hơn trong công tác đào tạo và PTNL.

Xu hướng các DN vận tải biển ngày càng sử dụng các tàu cực lớn có thể lên tới trên 18.000 TEU, hay các nhóm tàu chuyên dụng cũng ảnh hưởng lớn tới ngành ĐT. Do đó, ngành ĐT sẽ phải thỏa mãn được các yêu cầu ngày càng cao do khách hàng đưa ra, yêu cầu về trình độ của NL ngày một nâng cao. Hội nhập sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc di chuyển vốn và chuyển giao công nghệ vào trong nước, tạo ra sự phát triển nhanh chóng đòi hỏi đội ngũ quản lý phải năng động, kịp thời nắm bắt tri thức và tiến bộ khoa học công nghệ mới, thích nghi với những bối cảnh mới đang thay đổi liên tục.

Quá trình hội nhập, hợp tác và toàn cầu hóa đang diễn ra nhanh chóng đòi hỏi NL ngành ĐT phải phát triển đến trình độ ngang tầm quốc tế nhằm đáp ứng những yêu cầu mới thường xuyên thay đổi của hệ thống luật pháp quốc tế, đồng thời giữ gìn bảo vệ và phát huy những giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của dân tộc. Hiện tại đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ nghiệp vụ của các DNĐT chưa quen với việc mở cửa, hội nhập, trình độ năng lực còn chưa đáp ứng được các yêu cầu do quá trình hội nhập đặt ra. Chúng ta chưa có được đội ngũ cán bộ tinh thông về chuyên môn nghiệp vụ, giỏi về ngoại ngữ, năng lực quản lý và hiểu về các phong tục tập quán để có thể phản ứng nhanh trước các vấn đề khi hội nhập.

Mặc dù Việt Nam được đánh giá là nước có lợi thế về giá nhân công rẻ, lực lượng lao động dồi dào nhưng vấn đề gặp phải lại là trình độ năng lực chưa đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu mới. Điều này đòi hỏi các cơ sở đào tạo, DN phải thường xuyên đổi mới chương trình đào tạo phù hợp.

Quy mô DN ngày càng lớn kéo theo số lượng NL ngày càng đông, đồng thời với yêu cầu chuyển hướng mạnh sang đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng của sự phát triển đang tạo áp lực lớn về đầu tư cả về chiều rộng và chiều sâu cho phát triển nhân lực.

Thứ ba, sự thay đổi thể hệ NL

Trong khi các nước phát triển đang phải đối mặt với thực trạng tỷ lệ sinh giảm và tỷ lệ hưu trí tăng, các quốc gia đang phát triển như Việt Nam lại có lượng cung dồi dào nhân lực trẻ đã được đào tạo.

Một trong số những vấn đề thường được đề cập đến đó là kỹ năng của NL trẻ chưa thích ứng với yêu cầu công việc, bao gồm: kỹ năng thực hành và thực tiễn yếu, bằng cấp chưa phản ánh đúng thực trạng, và các vấn đề liên quan đến văn hóa doanh nghiệp - như thiếu kinh nghiệm làm việc nhóm, không có nhiều sáng kiến hoặc chưa đủ tự tin để đảm nhiệm công việc.

Đây được xem là thế hệ nhân sự trẻ trong đó nhân sinh quan, thế giới quan, tư tưởng và định hướng tương lai của họ phần lớn được định hình trong một xã hội thông tin đa chiều, trong đó phải kể đến sự phát triển bùng nổ của Internet.

Vấn đề nảy sinh trong đội ngũ nhân sự trẻ này chính là sự chuyển đổi công việc thường xuyên gây ra không ít khó khăn trong PTNL của các DNĐT.

Thứ tư, những bất ổn kinh tế vĩ mô ảnh hưởng đến ngành vận tải biển và đóng tàu. Hiện tại, ngành vận tải biển và đóng tàu của thế giới và Việt Nam vẫn đang gặp phải nhiều khó khăn. Cụ thể: cuộc khủng hoảng tài chính thế giới đã đánh dấu chấm hết cho kỷ nguyên tín dụng dễ dãi. Vì cuộc khủng hoảng này nhiều hợp đồng đã đặt bị hủy bỏ vì khách hàng không thể huy động được tài chính. Theo thống kê số lượng hợp đồng bị hủy bỏ vào khoảng 20%. Bên cạnh đó nhu cầu vận tải giảm sút nghiêm trọng, người ta không cần đến nhiều tàu biển như đã dự tính khiến ngành đóng tàu lâm vào tình trạng dư thừa công suất nghiêm trọng. Các DNĐT lớn trên thế giới phải cạnh tranh quyết liệt để giành giật số hợp đồng ít ỏi nhằm tồn tại. Các DN quy mô nhỏ, công nghệ lạc hậu và hoạt động không hiệu quả sẽ phải đóng cửa. Hiện thực này đang diễn ra, và chưa thấy có dấu hiệu khả quan nào chứng tỏ khả năng đảo chiều.

Thứ năm sự thay đổi công nghệ

Cuộc cách mạng công nghệ 4.0 có tác động mạnh mẽ tới sự phát triển kinh tế của mỗi quốc gia, mỗi ngành nghề. Song thay đổi công nghệ không phải dễ, nó đòi hỏi DN cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải

phù hợp, đủ năng lực tài chính, khả năng điều hành quản lý... Với ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng đây vừa là điều kiện thuận lợi vừa là những khó khăn: sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thiết kế và công nghệ vật liệu đóng tàu đã giúp ngành đóng tàu có nhiều sự lựa chọn hơn để có được công nghệ phù hợp từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, năng suất lao động, nhưng đòi hỏi NL ngành đóng tàu phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Do đó PTNL càng trở nên bức thiết hơn.

Thứ sáu, các chính sách và chiến lược phát triển ngành ĐT của Chính phủ: đây là chỉ dẫn quan trọng để bất kỳ DN nào trong ngành thực hiện mục tiêu PTNL với chất lượng, số lượng phù hợp. Bên cạnh đó, nhận thức của các nhà quản lý Nhà nước, các nhà Lãnh đạo cấp cao của ngành về PTNL cũng là nhân tố quyết định đến sự tồn tại và hiệu quả của hoạt động này.

3.5.4 Các nhân tố thuộc môi trường bên trong có ảnh hưởng tới PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng

Tác giả đã tiến hành điều tra xã hội học để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến PTNL trong các DNĐT khu vực Hải Phòng (xem bảng 3.32).

Bảng 3.32 Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến PTNL

TT	Tên yếu tố	Mức độ đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
1	Bố trí, sử dụng và đề bạt NL không đúng chuyên ngành được đào tạo	3,42	0,324
2	Bản thân NL kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện bản thân	3,01	0,379
3	DN không tạo điều kiện học tập	2,89	0,368
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học tập	2,94	0,438
5	Môi trường KD thay đổi quá nhanh, không theo kịp	2,77	0,429

Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0

Đối với hầu hết các DN ĐT khu vực Hải Phòng trong thời kỳ trước đây do tăng trưởng “nóng” chỉ quan tâm phát triển về số lượng để đáp ứng nhu cầu công việc mà không đánh giá được năng lực và phẩm chất đạo đức nên dẫn đến

nhiều sai phạm trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, công việc quá bận rộn đã chiếm phần lớn thời gian và công sức của NL.

Sau khủng hoảng tài chính, môi trường kinh doanh thay đổi với những biến động lớn của thị trường DT, các DNĐT chưa chủ động thích ứng với sự thay đổi đó, không tìm được đơn đặt hàng, việc làm cho người lao động, chỉ trông chờ vào sự chỉ đạo của Chính phủ mà không tìm được giải pháp cho DN mình. Do đó có 42% ý kiến cho rằng đây là nguyên nhân khách quan chính ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp và NL ngành đóng tàu. Mặt khác, do tài chính eo hẹp, không đủ chi phí cho những khóa học đào tạo, hay không đủ thời gian dành cho việc theo học các khóa đào tạo cũng phần nào hạn chế việc PTNL.

Hầu hết các DNĐT khu vực Hải Phòng đều đã ban hành một số quy chế về đào tạo PTNL, chế độ chính sách, lương, thưởng nhưng vẫn là các quy chế “tạm thời”.

Theo kết quả nghiên cứu dữ liệu thứ cấp có đến 7/20 DNĐT khu vực Hải Phòng đã có chính sách bằng văn bản về đào tạo và PTNL trong đó có qui định rõ ràng về vai trò, trách nhiệm của DN, cá nhân trong đào tạo và PTNL, có tiêu chuẩn và qui trình lựa chọn nhân viên đi đào tạo, còn lại 13 đơn vị không xây dựng quy định về đào tạo và PTNL. Qua nghiên cứu tài liệu cũng cho thấy đa phần đây là các đơn vị các đơn vị nhỏ, có quy mô hoạt động và số lao động ít.

Từ năm 2012 khi mà các quy định về đào tạo, PTNL, quản lý cán bộ, chế độ chính sách được ban hành bài bản và chính thức đi vào hoạt động, ngành đóng tàu đi vào khủng hoảng nên trong thực tế các quy định trên chưa triển khai được nhiều và ít có ý nghĩa thực tiễn.

Bên cạnh đó, nhận thức của ban lãnh đạo DN về PTNL còn có nhiều hạn chế. Do chưa thấy tầm quan trọng của hoạt động này, nên phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược PTNL. Mặt khác, cũng do hạn chế về nhận thức, phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp sử dụng bộ phận chuyên trách về PTNL không qua đào tạo bài bản, họ không tham mưu được cho ban lãnh đạo chính sách PTNL. Trong quản lý hoạt động đào tạo và phát triển thì do không thấy tầm

quan trọng của PTNL và không biết nội dung của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nên hoạt động này còn nhiều bất cập như đã nêu ở trên.

Khả năng tài chính của DN ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động PTNL. Thời kỳ trước 2008, khi thực lực tài chính của các DNĐT rất mạnh thì hầu hết các DN chỉ chú trọng vào tăng trưởng và phát triển chứ chưa chú trọng về đào tạo và PTNL. Sau tái cấu trúc, đặc biệt khi mà các DN bắt đầu triển khai đề án PTNL, nhiều DN không thể tổ chức vì không có kinh phí.

Bộ phận tổ chức nhân sự của DN là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến PTNL của DN. Đây là bộ phận có trách nhiệm về quản trị nhân lực trong đó có vấn đề PTNL. Tuy nhiên nhiều DN dù có bộ phận này nhưng hoạt động PTNL vẫn không được quan tâm thực hiện. Một thực trạng hiện nay tại các DNĐT là vai trò và trách nhiệm về PTNL thuộc về giám đốc DN, chỉ có rất ít DN vai trò này thuộc về trưởng phòng nhân sự. Bộ phận nhân sự chỉ có nhiệm vụ chấm công, tính lương và giải quyết chế độ chính sách mà không có hoạt động đào tạo, PTNL.

Tóm lại từ phân tích trên cho thấy rằng phần lớn nhà lãnh đạo cấp cao trong các DNĐT chịu trách nhiệm về PTNL. Bộ phận tham mưu về NL yếu kém. Việc giám đốc/tổng giám đốc kiêm nhiệm công tác này có thể là do các DN có qui mô nhỏ nên không muốn bố trí nhân sự chuyên trách và do sự tập trung quyền lực vào lãnh đạo DN- người muốn quyết định mọi việc trong DN.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Qua nghiên cứu thực trạng NL và công tác PTNL của một số các DNĐT khu vực Hải Phòng có thể thấy hầu hết các DN có hiệu quả hoạt động thấp, khó khăn vẫn chồng chất, tình hình sản xuất kinh doanh, thị trường và tài chính có nhiều chuyển biến tích cực song vẫn còn gặp rất nhiều vấn đề. Các DN vẫn đang loay hoay tìm hướng đi thích hợp trong trung hạn và dài hạn. Những khó khăn trên ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược PTNL của các DN, cụ thể:

- Ngoài Sông Cấm, hầu hết các DN còn lại đều không chú trọng đến PTNL hoặc có quan tâm thì chỉ chú trọng phát triển trí lực mà chưa phát triển một cách đồng bộ cả về tâm lực và thể lực. Chiến lược PTNL chưa thực sự gắn với tầm nhìn, mục tiêu của DN.

- Triển khai hoạt động đào tạo PTNL còn gặp nhiều khó khăn, nếu cắt thời gian để tham gia khóa đào tạo dễ gây ảnh hưởng đến công việc của DN. Ngoài ra, kinh phí đào tạo eo hẹp cũng khiến doanh nghiệp hạn chế đầu tư cho hoạt động này. Nhiều DN lựa chọn việc đào tạo trong nước hơn là cử đi nước ngoài nhằm tiết kiệm chi phí và không ảnh hưởng đến công việc hiện tại.

- Đối với LĐ QLNV: chưa hoàn thiện việc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường của đội ngũ này; điều kiện làm việc chưa được cải thiện; chưa hoàn thiện hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho LĐ QLNV dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm để đổi mới hiệu quả DN. Bên cạnh đó, hầu hết các DN chưa phát triển đồng bộ các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản lý dựa trên giá trị và tri thức, hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ chưa hoàn thiện và chuyên nghiệp dẫn tới nhiều sai phạm nghiêm trọng. Hầu hết các DN đều chưa tạo lập được nguồn ngân quỹ dành riêng cho việc phát triển LĐ QLNV.

- Đối với LDSX: do thị trường lao động ngành đóng tàu dư thừa lớn về số lượng sau khủng hoảng nên hầu hết các DN đều chủ quan trong việc phát triển LDSX. Các hoạt động bồi dưỡng, nâng cao trình độ còn chưa hiệu quả và mang nặng tính hình thức, thiếu tính thực hành.

CHƯƠNG 4: CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CHO NGÀNH ĐÓNG TÀU KHU VỰC HẢI PHÒNG ĐẾN 2030, TẦM NHÌN 2045

4.1. Quan điểm đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước ta về ngành đóng tàu nói chung và đóng tàu Hải Phòng nói riêng

4.1.1. Quan điểm đối với ngành đóng tàu nói chung

Thứ nhất, tiếp tục khẳng định ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện Chiến lược biển Việt Nam đến năm 2030 tầm nhìn 2045 theo nghị quyết Hội nghị TW về phát triển bền vững kinh tế biển và Nghị quyết 45 của Bộ Chính trị về phát triển Hải Phòng.

Thứ hai, tiếp tục cơ cấu lại ngành ĐT và SBIC theo đúng tinh thần Nghị quyết Trung ương 3 (khoá IX) và Kết luận số 45-KL/TW, ngày 10/4/2009 của Bộ Chính trị chỉ tập trung vào lĩnh vực chính là công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển với quy mô phù hợp và quan tâm đến công nghiệp phụ trợ phục vụ cho việc đóng và sửa chữa tàu biển cũng như đào tạo, nâng cao tay nghề cho đội ngũ cán bộ, công nhân công nghiệp tàu biển.

Thứ ba, tiếp tục ổn định tổ chức sản xuất, kinh doanh; từng bước củng cố uy tín thương hiệu cho ngành đóng tàu Việt Nam; cương quyết không để vỡ nợ, sụp đổ, gây tác động xấu đến sự phát triển của ngành, mức độ tín nhiệm vay, trả nợ quốc tế và môi trường đầu tư của đất nước.

Thứ tư, đẩy mạnh việc sắp xếp, xử lý các đơn vị thành viên của SBIC theo hướng: chỉ giữ lại lĩnh vực chính nói trên; bán, chuyển nhượng, chuyển giao, cổ phần hoá các lĩnh vực còn lại cho các tổ chức kinh tế và cá nhân khác có nhu cầu phù hợp pháp luật hiện hành, sớm thu hồi vốn để tập trung cho nhiệm vụ xây dựng ngành công nghiệp đóng tàu biển và trả nợ, đảm bảo hài hòa quan hệ lợi ích giữa các bên, không gây khó khăn, đổ vỡ cho các tổng công ty khác cũng như các tổ chức tín dụng. Chú ý hạn chế tối đa thiệt hại và những ảnh hưởng tiêu cực về tư tưởng, tài sản và việc làm, thu nhập của công nhân, lao động.

Thứ năm, tiếp tục điều tra, làm rõ và xử lý nghiêm minh, kịp thời, khách quan những cá nhân vi phạm pháp luật trong ngành ĐT theo đúng quy định của pháp luật.

Thứ sáu, cần nghiên cứu, đề xuất, triển khai thực hiện các chính sách, biện pháp xử lý để sớm ổn định và phát triển sản xuất, kinh doanh của ngành ĐT khu vực Hải Phòng theo quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế xã hội được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại quyết định 821/QĐ TTg ngày 6/7/2018 cũng như các đề án tái cấu trúc kinh tế và đổi mới mô hình tăng trưởng của Hải Phòng...

4.1.2. Mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển ngành đóng tàu Hải Phòng đến 2030, tầm nhìn 2045

Mục tiêu phát triển

a. Mục tiêu chung

Xử lý dứt điểm về mặt tổ chức, tài chính, NL trong các công ty thành viên thuộc SBIC khu vực Hải Phòng để sớm ổn định sản xuất kinh doanh, từng bước củng cố uy tín, thương hiệu, giảm lỗ, có lãi, trả được nợ, tích lũy và phát triển. Tập trung vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của ngành công nghiệp tàu thủy. Xây dựng Sông Cấm, Bạch Đằng, Phà Rừng, Nam Triệu làm nòng cốt của ngành đóng tàu Hải Phòng, là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải thành phố Hải Phòng góp phần thực hiện chiến lược biển Việt Nam đến năm 2030 và những năm tiếp theo.

b. Mục tiêu cụ thể

- Giai đoạn 1 (từ nay - 2030): Phân đầu tổng sản lượng tăng trưởng bình quân từ 10-15%/năm, doanh thu ngành chính tăng trưởng bình quân 10-15%/năm, lợi nhuận tăng bình quân 5 - 10%/năm. Số tàu giao được hàng năm bình quân đạt từ 120 - 140 tàu/năm, tương ứng với tổng trọng tải từ 1.800.000 - 2.000.000 DWT /năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 60 - 70 %.

- Giai đoạn 2 (tầm nhìn 2045): Phân đầu tổng sản lượng tăng trưởng bình quân từ 10-15%/năm, doanh thu tăng trưởng bình quân 10-15%/năm, lợi nhuận tăng bình quân 5 - 10%/năm. Số tàu giao được hàng năm bình quân đạt ổn định

khoảng 200 tàu/năm, tương ứng với tổng trọng tải khoảng 3.000.000 DWT/năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 95 %.

4.2. Mục tiêu PTNL ngành ĐT khu vực Hải Phòng đến 2030, tầm nhìn 2045

4.2.1. Phân tích các yếu tố tác động và định hướng PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng đến 2030, tầm nhìn 2045

Trên cơ sở một số dự báo môi trường, thị trường, và định hướng chiến lược phát triển của ngành ĐT nói chung tác giả đưa ra một số yếu tố tác động đến PTNL ngành ĐT khu vực Hải Phòng từ nay đến năm 2030, tầm nhìn 2045 như sau:

Thứ nhất, về tạo lập đội ngũ NL: xây dựng tiêu chuẩn cho đội ngũ NL phù hợp với yêu cầu thực tế trong từng giai đoạn phát triển của ngành ĐT khu vực Hải Phòng; tạo dựng nguồn NL có chất lượng cao;

Thứ hai, về chiến lược sử dụng NL: phân công công việc phù hợp với năng lực sở trường của NL, đảm bảo hệ thống phân cấp quản lý toàn diện, tỉ lệ hợp lý giữa đội ngũ quản lý với đội ngũ lao động; quan tâm phát triển điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo; nhanh chóng xây dựng hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho đội ngũ NL nói chung và các nhà quản trị nói riêng dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới doanh nghiệp.

Thứ ba, về chiến lược giữ gìn và PTNL: tích cực, chủ động xây dựng hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất & tinh thần; coi trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng NL; nghiêm túc xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá, kiểm soát NL.

Thứ tư, nâng cao vai trò lãnh đạo của Đảng về công tác cán bộ; ưu tiên xây dựng nguồn ngân quỹ cho PTNL.

Tác giả thực hiện phân tích SWOT để xác định các yếu tố tác động tới việc thực hiện chiến lược PTNL cho ngành ĐT khu vực Hải Phòng để các doanh nghiệp có thể xác định một cách chính xác những điểm mạnh để phát huy, hạn chế và khắc phục những điểm yếu của mình từ đó khai thác, tận dụng một cách

triệt để các cơ hội cũng như đối mặt, hạn chế và khắc phục những đe dọa đến từ môi trường bên ngoài như sau:

Bảng 4.1. Phân tích SWOT

Đe dọa 1. Những ảnh hưởng kéo dài của cuộc khủng hoảng suy thoái kinh tế đến ngành ĐT thế giới, Việt Nam và Hải Phòng cũng không ngoại lệ. 2. Những khó khăn bất ổn của nền kinh tế đe dọa khả năng tiếp cận nguồn lực đầu vào của ngành ĐT Hải Phòng 3. Sự cạnh tranh gay gắt cả trong và ngoài ngành cũng như trong nước và quốc tế. 4. Những vướng mắc trong cơ chế, chính sách quản lý nhà nước, thành phố với các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn. 5. Hậu quả tiêu cực trong việc xử lý tài sản, cơ cấu và nguồn nhân lực.	Cơ hội 1. Tiềm năng phát triển kinh tế biển của Việt Nam là rất lớn. 2. Chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới quản lý nhà nước với ngành ĐT phục vụ phát triển chiến lược biển Việt Nam từ việc khắc phục, rút kinh nghiệm từ những yếu kém, sai lầm trong thời gian vừa qua. 3. Sự phát triển của khoa học công nghệ tàu thủy và sự phát triển của hoạt động đào tạo nhân lực ngành đóng tàu Hải Phòng, Việt Nam và thế giới. 4. Hội nhập kinh tế thế giới mở ra cơ hội học hỏi, liên kết trong ngành đóng tàu Hải Phòng. 5. Sự phát triển của xu thế coi quản trị là một nghề mở ra cơ hội cho các DN có thể thuê NL với chất lượng cao.
Điểm yếu 1. Năng suất lao động thấp do chưa khai thác, quản lý và sử dụng tốt nguồn NL. 2. Chất lượng NL ngành ĐT Hải Phòng còn nhiều hạn chế, chưa theo kịp được sự phát triển của khoa học kỹ thuật ngành đóng tàu.	Điểm mạnh 1. Rút kinh nghiệm sau thời gian khủng hoảng của đóng tàu Hải Phòng vừa qua để tập trung vào PTNL theo hướng đóng mới và sửa chữa tàu thủy. 2. Lãnh đạo các DN đã nhận thức được tầm quan trọng của PTNL đối với chiến

3. Năng lực cốt lõi, đặc thù đạt điểm thấp.	lược phát triển bền vững của DN.
4. Thương hiệu của các DN trong ngành ĐT Hải Phòng giảm sút về mặt uy tín nên làm giảm sức hấp dẫn đối với nguồn nhân lực.	3.Đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm, chuyên môn, lòng yêu nghề.
5. Chiến lược nhân lực trong các doanh nghiệp chưa được chú trọng thực hiện nên hiệu suất của chiến lược thấp.	4.Chất lượng nhân lực nói chung ngày càng được nâng cao.
	5.Quyết tâm vực dậy ngành đóng tàu của lãnh đạo các DN và thành phố.

4.2.2. Mục tiêu PTNL

Phải đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng; có phẩm chất, năng lực phục vụ cho sự phát triển của ngành ĐT khu vực Hải Phòng, đáp ứng yêu cầu xây dựng ngành công nghiệp tàu thủy là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện chiến lược biển Việt Nam đến năm 2030 và những năm tiếp theo.

- Xây dựng đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng được những yêu cầu thực tế đòi hỏi

- Xây dựng các quy chế, chính sách cho NL thật rõ ràng cụ thể và thống nhất trong toàn ngành ĐT khu vực Hải Phòng.

- Đẩy mạnh đầu tư, mở rộng quy mô và hiện đại hoá các cơ sở đào tạo; chủ động đào tạo được đội ngũ NL có trình độ, tay nghề, có khả năng quản lý, tổ chức sản xuất tại các DNĐT; nghiên cứu, thiết kế được các sản phẩm tàu thủy có kích thước lớn và có yêu cầu kỹ thuật cao; từng bước nội địa hoá, tự chủ về công nghệ trong lĩnh vực đóng tàu.

- Xây dựng đội ngũ NL gắn bó với ngành ĐT, chuyên nghiệp và có trình độ tương đương những nước phát triển cao về công nghiệp tàu thủy.

- Từ kết quả khảo sát, tác giả đề xuất tiếp tục nâng cao chất lượng NL theo thang đo Likert như trong bảng 4.2, 4.3

Bảng 4.2. Chỉ tiêu định lượng về chất lượng cho lao động quản lý nghiệp vụ

TT	Chỉ tiêu	Đến 2030	Tầm nhìn 2045
1	Tâm lực	3,6 ÷ 3,8 điểm	> 4 điểm
2	Trí lực (năng lực chuyên môn, năng lực tổng quát)	3,3 ÷ 3,5 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm
3	Thể lực	3,3 ÷ 3,5 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm

Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả

Bảng 4.3. Chỉ tiêu định lượng về chất lượng cho lao động sản xuất

TT	Chỉ tiêu	Đến 2030	Tầm nhìn 2045
1	Tâm lực	3,3 ÷ 3,5 điểm	3,5 ÷ 3,8 điểm
2	Trí lực	3,6 ÷ 3,8 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm
3	Thể lực	3,3 ÷ 3,5 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm

Nguồn: Theo nghiên cứu của tác giả

4.3. Các giải pháp PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng

Qua nghiên cứu thực trạng về NL và các hoạt động PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng cho thấy số lượng và chất lượng NL chưa đáp ứng được yêu cầu của DN nói riêng và của ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng nói chung đó là thiếu NL có trình độ, chuyên môn cao, hoạt động đào tạo chưa gắn kết với thực tế sản xuất của DN, chưa xây dựng được mối quan hệ giữa các cơ sở đào tạo và DN trong việc đào tạo cũng như sử dụng lao động đã được đào tạo, NL chưa có tác phong làm việc công nghiệp, đồng thời có sự biến động lớn về nhân lực sau tái cơ cấu và tái cấu trúc ngành đóng tàu. Qua đó tác giả đề xuất một số giải pháp PTNL cho ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng như sau:

4.3.1 Xử lý hài hòa, hiệu quả số lượng NL dồi dư

Sau tái cơ cấu, rất nhiều DNĐT khu vực Hải Phòng bị dư thừa ra một lượng lớn NL, do đó các DN cần có một chính sách riêng vừa có tình vừa có lý để giải quyết số NL dồi dư này như sau:

Một là, nếu số lượng NL dồi dư này vẫn cần cho DN (qua đánh giá lại chất lượng theo tiêu chí mới), có thể bố trí, sắp xếp vào cơ cấu tổ chức mới sau tái cơ cấu và xây dựng lực lượng dự bị chiến lược cho quá trình phát triển của DN đóng tàu sau này. Tác giả đã tiến hành xây dựng hệ thống tiêu chuẩn cho từng đội ngũ LĐ QLNV và LĐSX như sau:

i. Đối với LĐ QLNV

Qua nghiên cứu tác giả đề xuất tiêu chuẩn chung cho LĐ QLNV như sau:

Phẩm chất chính trị
- Có tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật, năng động sáng tạo, tận tụy với công việc, yêu ngành, yêu nghề, tuân thủ các chính sách pháp luật của nhà nước. - Cần kiệm liêm chính, chí công vô tư, có lối sống lành mạnh, trong sạch.
Trình độ quản lý
- Tốt nghiệp đại học chuyên ngành phù hợp với chức danh lãnh đạo hoặc gần với công việc chính. - Có hiểu biết sâu sắc về quan điểm, đường lối chính sách phát triển của Đảng, Nhà nước, có kiến thức kinh tế thị trường, kiến thức quản lý doanh nghiệp, hiểu biết về khoa học công nghệ, chính sách pháp luật và thông lệ quốc tế trong hoạt động kinh doanh.
Năng lực lãnh đạo
- Có khả năng nắm bắt và dự báo tình hình, đề ra mục tiêu, chương trình ngắn hạn, dài hạn của doanh nghiệp, tổ chức thực hiện có hiệu quả. - Có năng lực tổ chức, sắp xếp bộ máy cán bộ, bố trí đúng người, đúng việc phát huy được năng lực của nhân viên. - Có năng lực nghiên cứu khoa học, ứng dụng khoa học công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hiệu quả về công việc
- Luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. - Được đa số nhân viên, cán bộ chủ chốt tín nhiệm.

Riêng đối với đội ngũ quản lý: tiêu chuẩn cho đội ngũ quản lý ngoài những tiêu chuẩn chung, tác giả qua nghiên cứu cho rằng cần thiết phải cụ thể hóa thêm các tiêu chuẩn cho 3 nhóm công việc chủ yếu: tài chính; marketing, kinh doanh và công nghệ, sản xuất.

Như vậy mỗi nhà quản trị đều cần có năng lực quản lý và năng lực chuyên môn 1 trong 3 công việc trên (xem bảng 4.4).

Bảng 4.4. Bộ tiêu chuẩn các chức danh quản trị

i1. Tiêu chuẩn cho các chức danh QT làm marketing và kinh doanh:
1. Xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng
2. Nâng cao chất lượng, đổi mới mẫu mã sản phẩm và tạo sự khác biệt cho sản phẩm của DN so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường
3. Đầu tư nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, dịch vụ mới cho DN
4. Xây dựng chiến lược giá linh hoạt theo nhu cầu thị trường
5. Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trước, trong và sau bán hàng
6. Xây dựng và mở rộng kênh phân phối thông suốt kịp thời và có độ bao phủ thị trường cao
7. Định vị và nâng cao giá trị thương hiệu cho sản phẩm và doanh nghiệp
8. Tăng thị phần và khai thác lợi thế từ tiềm năng tăng trưởng thị trường
9. Tiếp cận và xâm nhập thị trường mới
10. Xây dựng mối quan hệ tốt với nhà cung ứng và các trung gian marketing
i2. Tiêu chuẩn riêng cho các chức danh quản trị làm công việc tài chính, kế toán:
1. Huy động vốn phục vụ cho các nhu cầu của DN

2. Nâng cao tỷ số lợi nhuận ròng trên tổng tài sản (ROA)
3. Nâng cao tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROI)
4. Quản trị tốt rủi ro
5. Duy trì sự ổn định, lành mạnh về tài chính và các công cụ đòn bẩy
6. Xây dựng chính sách giá riêng cho thị trường trong nước và xuất khẩu đảm bảo được yếu tố cạnh tranh
8. Quản trị hiệu quả chi phí kết quả mọi hoạt động của doanh nghiệp
9. Xử lý tài chính kịp thời, hiệu quả tránh tổn thất đáng kể khi thu hẹp hoạt động hoặc rút khỏi thị trường
10. Tận dụng tối đa những ứng dụng của khoa học công nghệ vào quản lý tài chính và trong thanh toán.

i3. Tiêu chuẩn riêng cho các chức danh quản trị định hướng công nghệ sản xuất và tác nghiệp:

1. Phát huy, tổ chức nghiên cứu và ứng dụng những thành tựu đã đạt được của DN và bên ngoài vào thực tế hoạt động của doanh nghiệp để cải tiến hoạt động và nâng cao hiệu quả
2. Đề cao vai trò kiến tạo tri thức và sở hữu trí tuệ
3. Tiếp cận, đầu tư công nghệ, máy móc thiết bị hiện đại, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp để tạo ra các sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của thị trường
4. Lập trình hóa quá trình sản xuất, tiến tới sử dụng nhiều máy móc thiết bị và robot thay thế cho con người để đảm bảo tính chính xác trong quá trình vận hành đóng và sửa chữa tàu
5. Tinh giảm hóa quá trình sản xuất
7. Kiểm soát việc áp dụng thực hiện các quy trình trong quản lý chất lượng đáp ứng yêu cầu rào cản kỹ thuật và bảo vệ môi trường (đặc biệt trong đóng mới tàu xuất khẩu)
8. Kiểm soát nghiêm ngặt chất lượng đầu ra của sản phẩm, dịch vụ
9. Cải tiến quy trình quản lý chất lượng ISO cho phù hợp với các tiêu chuẩn

kỹ thuật thương mại khu vực và quốc tế

10. Nâng cao hàm lượng chất xám, giá trị gia tăng trong sản phẩm đóng mới và sửa chữa tàu biển của DNĐT

ii. Tiêu chuẩn cho đội ngũ LDSX

Để xây dựng hệ thống tiêu chuẩn cho LDSX phải có phương pháp đúng đắn, khoa học, làm từng bước thận trọng công việc đánh giá đội ngũ này. Phải xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn cho mỗi công việc cụ thể.

Đánh giá LDSX phải đặt họ trong phạm vi hẹp, với những điều kiện cụ thể và khi đánh giá, cần xem xét cả quá trình làm việc, đánh giá toàn diện công việc, đồng thời có quan điểm lịch sử cụ thể.

Tùy theo từng công việc khác nhau mà yêu cầu về năng lực, kỹ năng, trình độ cũng khác nhau. Sau đây là bảng tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng, trình độ cho LDSX mà tác giả đề xuất.

Phẩm chất chính trị
- Có tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật, năng động sáng tạo, tận tụy với công việc, yêu ngành, yêu nghề, tuân thủ các chính sách pháp luật của nhà nước, các nội quy, quy định của doanh nghiệp. - Có lối sống lành mạnh, trong sạch.
Trình độ
- Tốt nghiệp đại học, cao đẳng, trung cấp với chuyên ngành phù hợp hoặc gần với công việc chính hoặc có chứng chỉ nghề nghiệp, tay nghề theo yêu cầu của từng công việc cụ thể. - Có hiểu biết sâu sắc về công việc, về khoa học công nghệ, chính sách pháp luật trong hoạt động kinh doanh.
Năng lực
- Có khả năng làm việc nhóm, cùng nhau tổ chức thực hiện công việc có hiệu quả. - Có khả năng nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ vào quá trình sản

suất.
Hiệu quả về công việc
- Luôn hoàn thành công việc được giao. - Được tín nhiệm.

Hai là, nếu số lượng NL này không còn muốn gắn bó với DN hoặc không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp theo tiêu chí mới thì tạo điều kiện thuận lợi cho họ chuyển công tác sang DN khác phù hợp và giải quyết chế độ hỗ trợ một lần.

Ba là, với những người gần đến tuổi về hưu, sức khỏe kém và có nguyện vọng xin nghỉ việc có thể giải quyết về hưu sớm với hỗ trợ thỏa đáng.

Bốn là, với bất kỳ NL nào cũng phải đảm bảo cơ sở pháp lý về luật lao động DN Nhà nước một cách hài hòa và tôn trọng, đây cũng là một biện pháp để giữ NL hiện hữu và tiềm năng của DN.

4.3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng NL thông qua đào tạo

Kết quả khảo sát về chất lượng NL trong các DNĐT khu vực Hải Phòng mục 3.4.2.2 cho thấy mức độ phù hợp của cả LĐ QLNV và LĐSX chỉ đạt trung bình 3,1/5. Có tới gần 50% các nhà quản trị cấp cao, trung gian và cán bộ kỹ thuật trong các DN chưa đáp ứng được yêu cầu công việc về trình độ ngoại ngữ, sự am hiểu về môi trường quốc tế, tinh thần dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm. Kết quả khảo sát còn cho thấy vẫn còn một bộ phận lớn đội ngũ LĐSX trong các DN cần được đào tạo thường xuyên, không ngừng nâng cao trình độ đặc biệt trong hoạt động thiết kế và thi công các hạng mục đóng tàu tiên tiến của các nước có nền đóng tàu phát triển trên thế giới. Đặc biệt trong thời đại khoa học công nghệ, người lao động phải liên tục được đào tạo, bồi dưỡng để có thể đáp ứng được sự biến đổi, sự phát triển nhanh đến chóng mặt của khoa học công nghệ.

4.3.2.1 Mục tiêu

- Cập nhật các kiến thức về chuyên môn, ngoại ngữ, tin học và công nghệ

ĐT tiên tiến trên thế giới để NL đảm nhận được công việc được giao trong bối cảnh hội nhập quốc tế;

- Nâng cao hiệu quả đào tạo, chất lượng đào tạo và khả năng làm việc theo nhóm công việc;

- Xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với thực tế, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng.

4.3.2.2 Nội dung

Trước đây hoạt động đào tạo NL luôn được coi là một vấn đề phải xét duyệt vì các nhà lãnh đạo cho rằng đây là khoản chi phí chứ không phải là một khoản đầu tư. Trong khi thực tế hoạt động đào tạo đem lại nhiều lợi ích, nó tác động tới sự phát triển về chất lượng NL trong doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cho rằng rất khó đánh giá được hiệu quả công tác đào tạo nên chưa sẵn sàng và mạnh dạn trong việc hỗ trợ công tác đào tạo. Với xu hướng toàn cầu hóa hiện nay mọi thứ đều thay đổi rất nhanh nếu NL của doanh nghiệp không được cập nhật các kiến thức thường xuyên thì rất dễ tụt hậu. Vì vậy ban lãnh đạo cần thay đổi về tư duy coi việc đầu tư PTNL là mục tiêu chiến lược. Tác giả tập trung vào các giải pháp sau:

Tăng cường đào tạo ngoại ngữ cho đội ngũ NL trong doanh nghiệp

Đóng tàu là ngành công nghiệp phải tiếp cận với những công nghệ đóng tàu mới trên thế giới và kí kết hợp đồng với không chỉ các bạn hàng trong nước mà với các khách hàng quốc tế. Do đó, nhân lực trong ngành đóng tàu rất cần có trình độ ngoại ngữ. Theo kết quả khảo sát của tác giả cho thấy điểm ngoại ngữ trong thang đo Likert của LD QLNV và LDSX lần lượt là 3,13 và 2,66 điểm. Đối với một số nhỏ lao động sản xuất, nhóm các nhà quản lý và lãnh đạo đơn vị được cho là ngoại ngữ đối với họ là rất cần thiết thì cũng chỉ 10% DN được hỏi thường xuyên áp dụng dạy ngoại ngữ cho nhóm này, nhóm nhà chuyên môn cán bộ kỹ thuật 9%, nhóm nhân viên văn phòng 7% và nhóm lao động phổ thông chỉ 4% DN có các chương trình đào tạo về ngoại ngữ. Đa số NL trong các DN thường tự tham gia các khóa đào tạo về ngoại ngữ nếu thấy cần nâng cao trình

độ mà không có sự hỗ trợ nào từ phía doanh nghiệp.

Chú trọng nâng cao năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm cho đội ngũ quản lý vì năng lực này được đánh giá rất cao tới 3,99 điểm. trong khi mức độ đánh giá chỉ đạt 2,84 điểm cho thấy LDQLNV của các DNĐT khu vực Hải Phòng tương đối mạo hiểm trong các hoạt động đầu tư của doanh nghiệp. Thế giới kinh doanh đã trải qua giai đoạn lấy sản phẩm làm tiêu điểm của mô hình kinh doanh, theo đuổi cơ hội thị trường một cách tràn lan, thiếu cân nhắc và dẫn đến đổ bể, thất bại và thất thoát hàng loạt. Đó cũng chính là nguồn gốc để thay đổi quan điểm kinh doanh mới là dựa trên giá trị sản phẩm chứ không phải tập trung vào sản phẩm. Sự thay đổi này đòi hỏi tính sáng tạo, tầm nhìn sâu, rộng và thông tin đa chiều từ LDQLNV. Nâng cao năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì sự đổi mới là điểm then chốt trong tiêu chí đánh giá năng lực mới cho LDQLNV.

Đối với đội ngũ LDSX cần chú trọng hoạt động đào tạo nâng cao năng lực thích nghi với cái mới bởi điểm trung bình đáp ứng yêu cầu này chỉ đạt ở mức độ trung bình 3,04 điểm. Cụ thể: đưa NL của DN sang các nước có nền đóng tàu phát triển như Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc để học hỏi kinh nghiệm, tiếp thu và vận dụng những công nghệ đóng tàu tiên tiến, hiện đại trên thế giới trong điều kiện hoàn cảnh của ngành đóng tàu Việt Nam nói chung và khu vực Hải Phòng nói riêng; thuê các chuyên gia trong lĩnh vực đóng tàu về đào tạo cho NL trong DN; thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, các khóa học để cập nhật những kiến thức mới nhất về đóng tàu cho các thành viên trong doanh nghiệp.

4.3.3. Nhóm giải pháp PTNL mang tính tổ chức

4.3.3.1 Đổi mới công tác lựa chọn, bố trí, sử dụng NL

Nhìn lại những năm qua, đội ngũ NL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng đã không ngừng phát triển và trưởng thành, cơ bản đáp ứng được yêu cầu tổ chức thực hiện nhiệm vụ của ngành. Qua qui hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ NL về lý luận chính trị, chuyên môn, kiến thức và kinh nghiệm làm việc, NL ngành ĐT khu vực Hải Phòng có nhiều triển vọng vươn lên. Đội ngũ

NL tuy có phát triển nhưng chất lượng chưa đồng đều, vẫn còn tình trạng vừa “thừa” vừa “thiếu”, nhất là thiếu NL giỏi về thiết kế, khoa học – kỹ thuật. Nhiều NL được đào tạo cơ bản nhưng chưa tích lũy được kinh nghiệm trong hoạt động thực tiễn, chưa đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ mới. Do đó phải lựa chọn, bố trí, sử dụng đúng NL của doanh nghiệp, trong đó cần tập trung thực hiện tốt một số vấn đề cơ bản và mang tính cấp thiết sau đây:

Thứ nhất: đối với đội ngũ quản lý, cần quán triệt sâu sắc, cụ thể hóa và tổ chức thực hiện nghiêm túc nguyên tắc Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ. Tập thể cấp ủy Đảng trực tiếp quyết định mọi vấn đề về cán bộ theo phân cấp quản lý, tránh tình trạng người đứng đầu độc đoán, gia trưởng áp đặt theo ý chí cá nhân, nhất là khi người đứng đầu nắm giữ các cương vị chủ chốt cả về Đảng và chính quyền (như vừa là Bí thư Đảng ủy, vừa là Tổng Giám đốc, có khi đảm nhiệm luôn Chủ tịch Hội đồng thành viên...).

Thứ hai: Cần tăng cường công tác quản lý NL, thực hiện tốt việc đánh giá gắn với tiêu chuẩn từng công việc hay chức danh quản trị cụ thể. Đây là một nội dung quan trọng, đòi hỏi lãnh đạo các DN phải nghiên cứu quán triệt một cách sâu sắc để mỗi cán bộ, nhân viên nắm vững chủ trương, quan điểm, chính sách của DN về công tác nhân sự; phải nắm vững mục tiêu, yêu cầu, nguyên tắc và các giải pháp nhằm nâng cao nhận thức, nhất là đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt và người đứng đầu cơ quan, đơn vị để đổi mới cách nghĩ, cách làm cho phù hợp với tình hình mới. Cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm NL phải thực hiện theo một quy trình đánh giá chặt chẽ, chính xác. Trước khi đánh giá phải đảm bảo đầy đủ thông tin về NL và không bị quan hệ cá nhân chi phối. Những nhận xét, kết luận về NL trước khi bổ nhiệm hoặc thi hành kỷ luật phải do tập thể quyết định và cần công khai việc nhận xét NL, không nên giữ kín, tránh những thông tin lệch lạc, không đúng. Chủ động chuẩn bị nguồn NL với chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của từng giai đoạn phát triển của DN và của ngành. Có quản lý tốt mới có đánh giá chính xác về NL, là cơ sở để phân công, bố trí hợp lý, giúp NL phát huy được năng lực sở trường công tác, cống hiến tài năng vì sự phát triển của DN nói

riêng và của ngành đóng tàu Hải Phòng nói chung. Trong quá trình đánh giá NL phải đảm bảo tính khách quan, công khai, trung thực. Đồng thời đề cao tính trung thực của NL khi tự đánh giá về mình.

Thứ ba: Thực hiện đúng qui trình 3 khâu giữa công tác quy hoạch; đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NL. Xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng đội ngũ NL và đề xuất qui hoạch đội ngũ quản lý. NL trong diện qui hoạch phải là những người đáp ứng tiêu chuẩn cơ bản, nhưng cần được tiếp tục hoàn thiện thông qua đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và thử thách trong thực tiễn; chú trọng lựa chọn nguồn NL trẻ, NL khoa học kỹ thuật; mỗi chức danh quy hoạch phải có từ 2 đến 3 người và một người có thể quy hoạch từ 2 đến 3 chức danh, theo hướng “mở” và “động” (không khép kín, không hạn chế số người được định sẵn một cách chủ quan như vừa qua nhiều nơi đã làm và được rà soát, điều chỉnh thường xuyên theo sự phát triển của NL để kịp thời bổ sung nhân tố mới). Quan tâm đào tạo sau đại học cho NL cả trong và ngoài nước đối với các ngành khoa học công nghệ, pháp luật, quản lý kinh tế theo các đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho DN và cho ngành. Sau đào tạo nhất thiết phải gắn với bồi dưỡng, bố trí, sử dụng NL, nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác quy hoạch, đào tạo NL.

Thứ tư: Tăng cường chất lượng tránh hình thức hóa công tác luân chuyển cán bộ, coi đây là khâu đột phá trong công tác PTNL. Khi luân chuyển phải thực hiện tốt phương châm: Vừa đẩy mạnh việc luân chuyển, vừa thận trọng, giải quyết tốt quan hệ giữa luân chuyển với ổn định và xây dựng đội ngũ cán bộ có chuyên môn sâu; vừa coi trọng đáp ứng yêu cầu trước mắt, vừa coi trọng mục đích bồi dưỡng, rèn luyện, chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận. Quá trình thực hiện công tác luân chuyển cần có bước đi thích hợp, làm tốt công tác tư tưởng, nêu rõ mục đích, yêu cầu luân chuyển đối với nơi đi, nơi đến và đối với cán bộ được luân chuyển, đồng thời theo dõi, giúp đỡ, tạo điều kiện cho cán bộ luân chuyển hoàn thành nhiệm vụ.

Nâng cao năng lực lãnh đạo của LDQLNV. Trước hết, phải tiếp tục đổi mới phong cách lãnh đạo: thiết thực, mang tính khả thi cao, xác định khâu trọng tâm, trọng điểm để tổ chức thực hiện.

Chú trọng việc xây dựng qui chế làm việc, qui chế phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong DN, giảm bớt sự chỉ đạo bằng giấy tờ, hội họp. Tăng cường công tác kiểm tra, giữ gìn kỷ luật, kỷ cương.

Thứ năm: Phải tiếp tục kiện toàn các cơ quan tham mưu trong công tác xây dựng nguồn NL cho DN. Các bộ phận nhân sự cần chấn chỉnh, bổ sung quy chế về tổ chức và hoạt động, trong đó hết sức chú ý đến quy chế phối hợp hoạt động giữa các Ban và với các cơ quan có liên quan về công tác NL.

Mặt khác, phải tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng NL có trình độ đại học, sau đại học chuyên ngành, chuyên sâu từng lĩnh vực để có tầm nghiên cứu và thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu. Một vấn đề cũng hết sức quan trọng thuộc về trách nhiệm của các Bộ, Ban ngành, đó là cần có chính sách, chế độ tốt hơn, hợp lý hơn trong công tác PTNL.

Thực tế cho thấy: Chính sách, chế độ công bằng, hợp lý là một trong những nguyên nhân khơi dậy lòng nhiệt thành, sức cống hiến và sự đoàn kết của NL trong DN; khuyến khích sự suy nghĩ sáng tạo, phát huy trách nhiệm và quyền hạn cá nhân, tạo điều kiện cho NL trở thành đội ngũ vừa “hồng” vừa “chuyên”.

Bài toán khó đặt ra cho các DNĐT khu vực Hải Phòng là làm thế nào để thu hút, đào tạo và giữ chân nhân tài để họ có thể phục vụ một cách tốt nhất cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc chảy máu chất xám và chạy đua tranh giành nhân lực giỏi giữa các DN ngày càng diễn ra quyết liệt. Hầu hết các doanh nghiệp đều đã nhận thức được tầm quan trọng của chiến lược PTNL trong thời đại kinh tế tri thức hiện nay.

Cho dù NL giỏi ở lĩnh vực nào cũng đều mong muốn có môi trường làm việc chuyên nghiệp, nhiều thử thách và được trả thu nhập phù hợp công sức và chất xám mình đã bỏ ra. Do vậy các DNĐT khu vực Hải Phòng cần nắm bắt quy luật biến động của thị trường NL để xây dựng cơ chế sử dụng NL đặc biệt là NL

chất lượng cao cho phù hợp, để có thể duy trì, thu hút NL phục vụ đắc lực cho chiến lược PTNL của mình.

4.3.3.2 Triển khai đề án đào tạo và PTNL:

Hiện tại ở các DNĐT khu vực Hải Phòng hầu hết đều chưa xây dựng chiến lược PTNL cụ thể, mới chỉ dừng lại ở việc hoạch định. Việc tuyển dụng, bố trí và sử dụng NL nói chung được tiến hành theo nguyên tắc: có lên, có xuống, có vào, có ra, căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc ở vị trí NL đó được đảm nhận. Như vậy, công tác PTNL hầu hết là do người đứng đầu DN quyết định căn cứ dựa trên đề xuất của bộ phận quản lý NL trong DN. Trong quá trình quản trị nhân sự, lãnh đạo DN cần thực hiện phương châm và tạo điều kiện để NL giỏi một việc, biết nhiều việc, chủ động trong công việc, đồng thời cũng chủ động tham gia các hoạt động chung của DN một cách khoa học và có hiệu quả. Cũng từ cách làm này giúp cho NL trong DN khi được đề bạt hay luân chuyển sang các vị trí công tác khác nhanh chóng hòa nhập và thực hiện công việc được ngay.

4.3.3.3 Nâng cao vai trò và năng lực của bộ phận nhân sự

Ngoài việc xây dựng và điều hành các quy trình chuẩn - chủ yếu là các quy trình quản lý tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng và năng suất lao động, phòng, ban tổ chức nhân sự cần mở rộng phạm vi các mối quan hệ và sự tập trung của mình không chỉ bó hẹp trong lĩnh vực quản lý mà còn phải giải quyết tốt các nhu cầu nhân sự cho mọi bộ phận trong DN. Tại hầu hết các DNĐT khu vực Hải Phòng, giám đốc kiêm phụ trách mảng nhân sự và không thể biết rõ về các nhân viên cấp dưới và cũng chẳng biết những nhân tài đang ở đâu trong nội bộ DN. Vì vậy, bộ phận nhân sự cần có cảm nhận tốt hơn đối với các bộ phận khác trong doanh nghiệp để tạo ra và xác định một số tuyên ngôn giá trị về lao động khác nhau. Và cuối cùng, các cán bộ nhân sự phải được trang bị các kiến thức kinh doanh và quản trị nhân sự một cách vững chắc.

4.3.3.4 Xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp

Qua cuộc khảo sát tại các DNĐT điển hình ở khu vực Hải Phòng, tác giả

thấy rằng chi phí đào tạo, huấn luyện, thường không vượt quá 5% doanh thu nhưng bù lại nhân viên sẽ tích cực hăng hái làm hết 100% thậm chí 120% năng suất. Ngược lại nếu nhân viên nhận thấy DN không chú trọng đến công tác nâng cao chất lượng NL thì họ chỉ làm với 75%-85% công sức của mình.

Một số lưu ý trong quá trình đào tạo PTNL:

- Xác định đúng người, đúng việc để đưa đi đào tạo;
- Nội dung chương trình sát với thực tế, giúp cho NL phát huy được hết năng lực của bản thân, áp dụng những kiến thức đã được đào tạo vào công việc;
- Lấy yêu cầu công việc và đặc điểm của từng chức danh quản trị để xây dựng nội dung, chương trình đào tạo.

Nội dung chương trình đào tạo

Thực hiện đổi mới nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp. Cụ thể:

Đối với LD QLNV tác giả sử dụng mô hình 3 kỹ năng của Katz (hình 1.5) để đề xuất nội dung chương trình đào tạo. Mô hình này tập trung vào việc nâng cao 3 nhóm kỹ năng: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy.

Thứ nhất, xây dựng chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng kỹ thuật.

Kỹ năng này giúp LD QLNV nâng cao về chuyên môn nghiệp vụ trong lĩnh vực mà mình phụ trách. Tùy theo từng công việc và vị trí, đội ngũ này cần có kiến thức về quản trị marketing, quản trị công nghệ sản xuất kinh doanh, quản trị tài chính.

Hạn chế lớn nhất của LD QLNV trong DNĐT khu vực Hải Phòng là ngoại ngữ nên khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh còn hạn chế. Vì vậy cần tập trung các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ cho đội ngũ này để có thể tăng khả năng giao tiếp, tiếp cận được với sự phát triển của khoa học công nghệ trong nước và thế giới từ đó tạo ra những sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của các bạn hàng, nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên trường quốc tế.

Thứ hai, xây dựng chương trình đào tạo về kỹ năng nhân sự.

Kỹ năng này giúp LD QLNV biết cách truyền đạt hiệu quả, biết xây dựng không khí hợp tác trong lao động, biết cách tác động và hướng dẫn nhân viên

trong tổ chức để hoàn thành các công việc.

Kỹ năng này chủ yếu tập trung vào các kỹ năng mềm sau:

Kỹ năng quản lý
<i>Kỹ năng lập kế hoạch:</i> - Khái niệm về hoạch định, ý nghĩa công tác hoạch định - Cách xác định công việc - Các loại kế hoạch trong doanh nghiệp <i>Kỹ năng tổ chức:</i> - Xác định công việc trong tổ chức - Phân công công việc - Xây dựng mối quan hệ giữa các bộ phận <i>Lãnh đạo:</i> - Quyền lực & những cơ sở quyền lực - Xác định phong cách lãnh đạo và những điểm mạnh yếu trong phong cách lãnh đạo của bản thân - Hiểu biết các thuyết lãnh đạo theo tình huống <i>Kiểm soát:</i> - Khái niệm, ý nghĩa của kiểm soát - Phân loại - Quá trình kiểm soát
Kỹ năng lãnh đạo
- Định hướng tầm nhìn của doanh nghiệp - Truyền đạt tầm nhìn tới nhân viên - Thu hút lôi cuốn và phát triển nhân viên - Tạo động lực, cảm hứng cho nhân viên - Ra quyết sách - Nhận diện khủng hoảng và tiên liệu tình huống
Kỹ năng giao tiếp
- Hiểu được khái niệm giao tiếp, biết lắng nghe, đặt câu hỏi, biết cách trả lời.

- Sử dụng được các ngôn ngữ hình thể. - Hiểu biết, tôn trọng các đối tượng giao tiếp - Chia sẻ các giá trị của người khác - Xử lý mâu thuẫn, có khả năng đàm phán
Kỹ năng làm việc nhóm
- Hiểu được khái niệm nhóm, phân loại nhóm - Hiểu cách hình thành nhóm, xuất hiện xung đột, bình thường hóa, hoạt động nhóm diễn ra trôi chảy. - Các nguyên tắc làm việc nhóm. - Đào tạo và phát triển nhóm - Giải quyết các vấn đề trong nhóm
Kỹ năng đàm phán
- Bản chất đàm phán, các loại đàm phán - Các chiến lược đàm phán có hiệu quả - Những lỗi thông thường trong đàm phán và cách khắc phục
Kỹ năng quản lý xung đột
- Hiểu khái niệm xung đột - Các chiến lược xử lý xung đột - Xung đột giữa các nhóm: nguyên nhân, kết cục, biện pháp giải quyết...

Thứ ba, xây dựng chương trình đào tạo kỹ năng tư duy.

Đây là sự nhìn nhận, linh cảm, sự phân tích đánh giá để giải quyết các vấn đề về chính sách, hoạch định chiến lược và đối phó với những tình huống đe dọa tới sự tồn tại của DN. Các nội dung cần đào tạo gồm:

Kỹ năng tư duy, phân tích
- Mô tả và phân tích vấn đề - Nhận dạng nguyên nhân của vấn đề - Phát triển những giải pháp sáng tạo và xác định được giải pháp nào là tốt nhất - Thực hiện giải pháp đã chọn và lượng giá hiệu quả của nó
Kỹ năng tự nâng cao bản thân

- Hiểu được khái niệm tự quản lý bản thân
- Đánh giá mức độ tự quản lý bản thân
- Làm cho tư duy sâu sắc và sáng tạo hơn
- Tác động lên động cơ cá nhân
- Quản lý tốt việc học tập và thay đổi bản thân.

Tất cả những chương trình đào tạo này cần được thiết kế thành 2 phần gồm phần kiến thức tổng quát và phần tình huống, thực hành hay mô phỏng. Để xây dựng chương trình cần có sự tham gia biên soạn của những giảng viên có kinh nghiệm và những nhà quản lý lâu năm trong doanh nghiệp.

Đối với LĐQLNV chương trình đào tạo nên chia thành những mảng sau:

Bảng 4.5 Chương trình đào tạo lao động quản lý nghiệp vụ

S T T	Đối tượng và mục tiêu đào tạo	Hình thức đào tạo	Quy trình đào tạo	Yêu cầu chung
1	Đào tạo chuyên gia đầu ngành về kỹ thuật, công nghệ	Đào tạo tập trung theo chương trình thiết kế riêng tại các trung tâm quốc tế chất lượng cao trong và ngoài nước	1. Đào tạo theo 3 giai đoạn, mỗi giai đoạn từ 1 đến 3 tháng, cách nhau 1 năm. 2. Sau mỗi giai đoạn học viên được bố trí tham gia on the job training từ 6 tháng đến 1 năm ở những công ty có kinh nghiệm về lĩnh vực đóng tàu trong và ngoài nước. 3. Sau mỗi giai đoạn học viên làm báo cáo chuyên môn, nếu đạt yêu cầu mới được đào tạo tiếp giai đoạn	1. Học viên phải được lựa chọn kỹ càng, đủ tiêu chuẩn, đạt chất lượng phù hợp quy chế đào tạo của các trung tâm quốc tế trong và ngoài nước. 2. Học viên phải cam kết làm việc lâu

			sau.	dài tại doanh nghiệp.
2	Kỹ sư chuyên ngành đóng tàu	1. Đào tạo theo chương trình tại các trường đại học 2. Tự đào tạo 3. Đào tạo tại các trung tâm quốc tế trong và ngoài nước	1. Xây dựng cho mỗi chuyên ngành một tiêu chuẩn cụ thể, học viên căn cứ vào đó để tự trang bị kiến thức với sự kiểm tra, đánh giá của hội đồng đào tạo. 2. Học viên được hội đồng đào tạo công nhận sau khi đã đáp ứng được đầy đủ các tiêu chuẩn đề ra.	Bước đầu áp dụng cho tất cả các kỹ sư chuyên ngành đóng tàu.
3	Đào tạo chuyên viên nghiệp vụ kiến thức chuyên môn và kỹ năng làm việc	1. Đào tạo theo chương trình tại các trường đại học 2. Tự đào tạo 3. Đào tạo tại các trung tâm quốc tế trong và ngoài nước 4. Đào tạo qua mạng 5. Các lớp chuyên đề in-house	Căn cứ yêu cầu của bản mô tả công việc để xây dựng chương trình đào tạo. Bộ phận nhân sự căn cứ nhu cầu chung của đơn vị, doanh nghiệp để hỗ trợ.	1. Đề cao tính chuyên nghiệp, có kỹ năng làm việc. 2. Giải một việc, biết nhiều việc.
4	Đào tạo nâng cao ý thức,	1. Tự đào tạo tại doanh nghiệp là chính	1. Căn cứ vào định mức kinh tế kỹ thuật của ngành để đề ra tiêu chuẩn cụ thể	1. Có tác phong làm việc công

tay nghề cho đội ngũ công nhân kỹ thuật	2.Đào tạo tại các trung tâm quốc tế trong và ngoài nước	cho từng đối tượng công nhân kỹ thuật làm cơ sở cho việc xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp. 2. Cử những lao động có tay nghề kèm cặp. 3.Tổ chức thi giữ bậc và nâng bậc hàng năm	ngành, tuân thủ kỉ luật lao động. 2.Thành thạo trong công việc.
---	--	--	--

Nguồn: Theo nghiên cứu và đề xuất của tác giả

Lựa chọn phương pháp đào tạo NL phù hợp

Nhiều trung tâm đào tạo NL hiện nay thường giảng dạy theo kiểu thuyết trình nên hiệu quả công tác đào tạo không cao. Vì vậy cần lựa chọn những nhà cung cấp sản phẩm đào tạo có chất lượng, trong đó chú trọng tới phương pháp đào tạo giảng dạy tích cực, người dạy chỉ đóng vai trò dẫn dắt để người học tự thảo luận, trao đổi và xử lý thông tin. Điều này sẽ tạo sự hứng thú hơn và mang lại hiệu quả cao hơn cho người học. Doanh nghiệp nên cân nhắc các phương pháp đào tạo cho phù hợp với vị trí, tính chất công việc, đặc điểm cá nhân từng nhà quản lý. Việc đào tạo phải theo hướng tăng cường thực hành, bồi dưỡng lý thuyết, cập nhật kiến thức để chọn phương pháp đào tạo tốt nhất.

Nên sử dụng các phương pháp đào tạo tại nơi làm việc như luân phiên thay đổi công việc, kèm cặp thực tế để nâng cao trình độ cho NL. Các chương trình đào tạo nên tận dụng nguồn lực hiện có là đội ngũ quản lý của DN vì họ đã có kiến thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực đó. Tuy nhiên không thể thiếu được sự tham gia của các chuyên gia của các cơ sở đào tạo vì họ có những nghiên cứu mang tính tổng hợp nhằm định hướng sự phát triển chuyên môn. Quá trình học phải đi đôi với thực hành để biết cách áp dụng những kiến thức vào trong công việc một cách hiệu quả. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin hiện nay, DNĐT khu vực Hải Phòng có thể dùng phương pháp giảng dạy nhờ sự hỗ trợ của máy

vi tính bằng cách đưa các chương trình đào tạo của mình lên các trang web của DN hoặc đưa vào phần mềm quản lý trong mạng nội bộ để nhân viên có thể truy cập học trực tuyến.

Mở rộng mối quan hệ, gắn kết với các cơ quan quản lý Nhà nước, các tổ chức nghiên cứu, nhằm tạo cơ hội cho NL trong DN được tham gia các chương trình hội nghị, hội thảo, tham quan, học tập, khảo sát, các chương trình đào tạo đặc biệt để nâng cao trình độ.

4.3.3.5 *Bố trí cơ cấu NL hợp lý*

Tổng số LĐ QLNV trong các DNĐT khu vực Hải Phòng trung bình chiếm 18% tổng số lao động. Như vậy, tỷ lệ này vẫn tương đối cao cần phải giảm số lượng NL ở các phòng ban như phòng vật tư, phòng tài vụ, phòng kế hoạch... để giảm tỷ lệ LĐ QLNV xuống còn khoảng 13% hoặc 14% trên tổng số lao động của DN, tương đương giảm từ 35 đến 50 người trong tổng số lao động của DN, đồng thời bố trí lại nhận sự tại các phòng, ban nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả công việc của đội ngũ này.

Hoàn thiện bản phân công nhiệm vụ của các phòng ban, phân xưởng sản xuất trong các DN, bảng mô tả công việc ở tất cả các vị trí và bảng phân công nhiệm vụ của các vị trí ở phòng ban, phân xưởng sản xuất lấy đó làm cơ sở cho việc định biên lại số lượng NL, xây dựng một cơ cấu NL mới phù hợp hơn với bối cảnh hiện tại của DN.

Xây dựng và hoàn thiện các quy định về tiêu chuẩn bậc thợ ở các phân xưởng, làm cơ sở cho hoạt động đào tạo mới và đào tạo lại cho đội ngũ NL.

Thực tế, nếu giảm số LĐ QLNV từ 35 đến 50 người, có thể giảm chi phí và tiền lương cho DN từ 280 triệu đồng/tháng ($35 \text{ người} \times \text{TNBQ } 1 \text{ người } 8 \text{ triệu đồng/tháng} = 280 \text{ triệu đồng/tháng}$) đến 400 triệu đồng/tháng ($50 \text{ người} \times \text{TNBQ } 1 \text{ người } 8 \text{ triệu đồng/tháng} = 400 \text{ triệu đồng/tháng}$), sẽ giảm chi phí về tiền lương bình quân trong các DNĐT khu vực Hải Phòng từ 3,36 tỷ đồng/năm đến 4,8 tỷ đồng/năm.

Để khắc phục tình trạng LDSX có tuổi cao làm việc hiệu quả thấp, các DNĐT khu vực Hải Phòng cần bố trí những công việc phù hợp với sức khỏe, bố trí ở môi trường và điều kiện làm việc phù hợp, kết hợp với công tác khoán sản phẩm đến từng người lao động.

Để khắc phục tình trạng mất cân đối giữa tỷ lệ thợ sắt trên thợ hàn và các loại thợ khác, các DNĐT khu vực Hải Phòng nên có chính sách ưu tiên đối với những đối tượng làm công việc nặng nhọc, độc hại như thợ hàn, thợ sơn, thợ mộc,... cần có chính hỗ trợ kinh phí đào tạo mới và đào tạo lại từ 50% đến 100% kinh phí đào tạo hoặc có kế hoạch đào tạo thợ sắt biết thêm nghề hàn để thợ sắt có thể tự hàn được khi lắp ráp các chi tiết để bù vào khoảng chênh lệch thiếu, đồng thời có chế độ ưu tiên về định mức khoán về tiền lương, phụ cấp hàng tháng để người lao động yên tâm làm việc.

Để hạn chế những bất cập do tình trạng phân bố lao động có tay nghề cao vào các phân xưởng, các đơn vị có thể bố trí từ 1 đến 2 thợ bậc 6, bậc 7, từ 1 đến 2 thợ bậc 4, bậc 5 còn lại là thợ từ bậc 1 đến bậc 3 trong mỗi tổ sản xuất của các phân xưởng, để đảm bảo có thể chia ra được từ 2 đến 3 nhóm giúp cho việc thực hiện công việc có hiệu quả hơn. Đồng thời cần bố trí cân đối độ tuổi giữa các thành viên trong tổ sản xuất tránh tình trạng có tổ toàn người lớn tuổi sức khỏe hạn chế, có tổ thì lại toàn NL trẻ thiếu kinh nghiệm. Bố trí công việc cho phù hợp với sức khỏe và tay nghề nhằm khắc phục sự không đồng đều về sức khỏe và tay nghề của người lao động sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động của các tổ sản xuất từ đó thực hiện được chiến lược PTNL của DN.

Tổ chức các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ cho LĐ QLNV để trang bị những kiến thức cơ bản về hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, và các kỹ năng quản trị cơ bản như kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy. Đồng thời phải có chế độ khen thưởng, kỷ luật kịp thời để nâng cao vai trò trách nhiệm của đội ngũ này, đặc biệt là với cấp quản trị cơ sở vì qua thực tế cho thấy các phân xưởng sản xuất làm việc có hiệu quả hay không một phần là do quản

độc và độc công của phân xưởng đó đã biết chuẩn bị công tác sản xuất tốt cho các tổ viên trong tổ.

Tăng cường công tác kiểm soát kết hợp với động viên, khen thưởng và đẩy mạnh công tác khoán sản phẩm tới từng người lao động để giảm bớt thời gian hao phí, gián đoạn và tăng thời gian tác nghiệp của người lao động.

Thời gian quy định làm việc hàng ngày là 8 tiếng, nhưng theo số liệu thu thập được tại các DNĐT khu vực Hải Phòng thì hầu hết các DN đều cho nghỉ giữa giờ và họp giao ban 1 giờ/ngày. Do vậy, thời gian làm việc thực tế là 7 giờ/ngày. Không những thế, theo thống kê của các phòng tổ chức lao động tiền lương tại các doanh nghiệp, số giờ tác nghiệp chỉ còn lại khoảng 6 giờ/ngày/người.

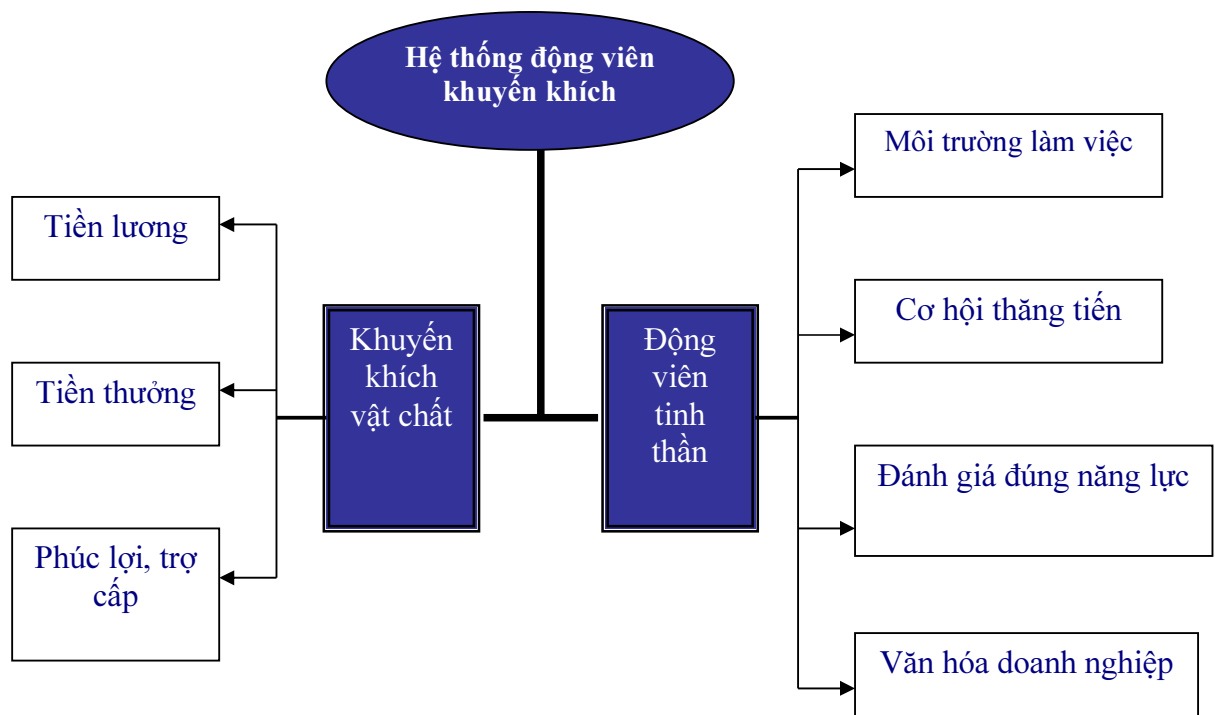
Xét về mặt lý thuyết nếu số giờ làm việc của một NL tăng thêm 1 giờ (tức là tăng từ 6 giờ/ngày lên 7 giờ/ngày) các DNĐT khu vực Hải Phòng sẽ tăng thêm được mức sản lượng là 2,832 tỷ đồng/ngày (*Tương đương 3662 người x NSLĐ giờ là 773.270 đồng/giờ = 2,832 tỷ đồng/ngày*). Giá trị sản lượng của 1 DNĐT khu vực Hải Phòng sẽ tăng thêm 73,6 tỷ đồng/tháng và 883,5 tỷ đồng/năm.

4.3.4 Xây dựng các chính sách ưu đãi NL

4.3.4.1 Mục tiêu

- Tạo sự gắn bó của đội ngũ NL với DN;
- Tạo ra môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp;
- Khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của đội ngũ NL;
- Khuyến khích NL không ngừng học tập, rèn luyện nâng cao năng lực, trình độ nâng tầm NL ngành đóng tàu Hải Phòng lên ngang với chất lượng NL của các nước đóng tàu tiên tiến trên thế giới.

4.3.4.2 *Nội dung*: Qua nghiên cứu đề tài hệ thống các yếu tố khuyến khích động viên NL như sau:



Hình 4.2. Các yếu tố động viên khuyến khích trong DN

Đảng và Chính phủ đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách để đào tạo, phát triển và thu hút nhân tài cho các DNĐT. Nhưng cơ chế hành chính của DN đã tạo ra không ít ràng buộc, do vậy chưa phát huy, tận dụng ở mức cao nhất trí tuệ, cơ chế sử dụng và giữ chân NL giỏi vẫn còn bất cập. Thực tiễn đã chứng minh nếu không tạo ra được một cơ chế thích hợp theo đúng quy luật phát triển, nếu người lãnh đạo không biết nhìn nhận, thu hút, trọng dụng nhân tài thì chúng ta không thể sớm tạo ra được sự bứt phá trên nhiều lĩnh vực. Hiện nay, vài DNĐT khu vực Hải Phòng cũng có đưa ra chính sách trọng dụng nhân tài như phụ cấp 500.000 đồng/tháng đối với thạc sỹ, thợ bậc 6 và 1.000.000 đồng/tháng đối với tiến sỹ và thợ bậc 7 nhưng trên thực tế không áp dụng. Đã có một số người được tuyển dụng vào làm việc song rồi lại ra đi sau một thời gian ngắn với lý do là không được phân công theo đúng chuyên ngành đào tạo của họ. Do đó, các DNĐT khu vực Hải Phòng cần phải căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển của mình để ký những “hợp đồng” cụ thể với những người có năng lực thực sự, đồng thời trả công thỏa đáng cho họ theo cơ chế thị trường. Như vậy, NL có chất lượng cao sẽ phát huy được hết khả năng và gắn bó hơn với DN.

Mạnh dạn sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ và tạo điều kiện để đội ngũ NL trong DN được làm việc trong môi trường sáng tạo và đem hết sức lực, trí tuệ cống hiến cho DN.

Coi trọng đãi ngộ về tinh thần: Đánh giá đúng, công bằng năng lực và sự cống hiến của từng cá nhân thông qua hệ thống đánh giá: bằng cấp, khả năng và thành tích làm việc, năng suất lao động, sự sáng tạo cải tiến công việc...từ đó có chính sách tuyên dương, khen thưởng, khích lệ cho phù hợp.

Đãi ngộ về vật chất:có chính sách ưu đãi về lương, cơ chế trích thưởng thông qua lợi nhuận của DN, hỗ trợ để NL trong DN thỏa mãn được các nhu cầu tự nhiên như chỗ ở, phương tiện đi lại, điều kiện làm việc... để họ chuyên tâm với công việc, đóng góp hết sức mình cho phát triển của DN nói riêng và sự phát triển của ngành đóng tàu Hải Phòng nói chung.

Xây dựng cơ chế bảo vệ nhân tài: các nhân tài thường có những ý tưởng sáng tạo, táo bạo, độc đáo, cải cách nên thường bị đố kỵ và ganh ghét. Cộng thêm với việc họ luôn là đối tượng được các đối thủ cạnh tranh quan tâm, thu hút, lôi kéo. Do đó cần có cơ chế bảo vệ thích hợp, đảm bảo cho NL giỏi được làm việc trong môi trường an toàn, toàn tâm, toàn ý cho hoạt động nghiên cứu và sáng tạo đặc biệt trong khâu trọng yếu hiện nay ở tất cả các DNĐT đó là thiết kế. Hiện nay các DNĐT đều rất thiếu NL cho bộ phận thiết kế tàu, phải thuê các chuyên gia nước ngoài hoặc chỉ thực hiện đóng mới tàu theo những thiết kế có sẵn. Nếu khắc phục được khâu yếu này các DNĐT khu vực Hải Phòng sẽ có một chỗ đứng vững chắc hơn trên bản đồ ĐT trong nước và phấn đấu vươn ra thế giới.

Về chế độ tiền lương hiện nay trong các DNĐT khu vực Hải Phòng bình quân là 6 triệu đồng/người/tháng. So với bình quân thu nhập trên đầu người của Hải Phòng thì đây là mức thu nhập trung bình nên chưa đảm bảo nhân lực yên tâm gắn bó với nghề. Do đó phải thực hiện chế độ trả lương thích đáng trên cơ sở tham khảo tỉ lệ phần trăm chi phí tiền lương trong tổng doanh thu của các công ty đóng tàu trong và ngoài nước.

Các DNĐT cần đổi mới chính sách tiền lương theo những tiêu chí sau:

Thứ nhất, phải đảm bảo hài hòa trong việc phân bổ lợi nhuận giữa phân tích lũy để tái đầu tư vào quá trình sản xuất và phân phân chia cho người lao động.

Thứ hai, thiết kế và xây dựng lại hệ thống lương theo từng nhóm chức danh, công việc cụ thể trên cơ sở yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ năng, độ phức tạp, mức tiêu hao trí lực và thể lực của NL theo từng chức danh, công việc nhằm đảm bảo tương quan hợp lý giữa các chức danh, các công việc cụ thể cũng như giữa các bậc thợ, trên cơ sở tham khảo giá cả sức lao động trên thị trường.

Thứ ba, việc trả lương phải dựa trên cơ sở xác định chính xác hiệu suất làm việc của từng bộ phận, từng người trong việc tham gia đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu chung của DN. Việc đánh giá NL cần dựa trên các tiêu chí sau:

- Đánh giá về mặt số lượng;
- Đánh giá về mặt tuân thủ các quy định về chất lượng;
- Đánh giá về mặt tuân thủ tiến độ;
- Đánh giá trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo;
- Thống kê thâm niên công tác.

Thứ tư, xây dựng các hình thức trả lương cho người lao động theo từng nhóm đối tượng, nhằm sử dụng và khai thác tốt nhất năng lực của từng cá nhân góp phần thực hiện mục tiêu của DN.

Hiện nay tiền lương khoán của phân xưởng trang trí và của thợ hàn vẫn còn khá thấp, so với các thợ khác tiền lương của họ có sự chênh lệch không nhiều, nếu cùng làm 26 công trong một tháng. Cách trả lương này chưa khuyến khích được NL gắn bó với DN và tập trung hết khả năng, thể mạnh của mình vào công việc. Do vậy, các DNĐT khu vực Hải Phòng nên đặc biệt chú ý đến hai đối tượng thợ này để họ có thu nhập cao hơn và tạo động lực thúc đẩy họ tự nâng cao trình độ trong thời gian tới.

Các DNĐT khu vực Hải Phòng cần xác định lại số lượng NL trong các phòng, ban nghiệp vụ và các phân xưởng, hoàn thiện các bản phân công nhiệm vụ của các phòng, ban phân xưởng và hoàn thiện bản mô tả công việc ở tất cả các phòng ban, công việc khác nhau để nâng cao hiệu quả làm việc của lao động gián tiếp, tiếp tới giảm số lượng lao động gián tiếp và nâng cao thu nhập cho người lao động của DN.

Áp dụng các hình thức trả lương cho lao động gián tiếp tại các phân xưởng theo mức lương bình quân chung của cả phân xưởng để các phân xưởng phải có biện pháp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc của các tổ sản xuất. Có như vậy mới khuyến khích được người lao động nâng cao năng suất và trình độ.

Đối với các phân xưởng cần phải tăng cường công tác khoán sản phẩm tới tận người lao động để khuyến khích động viên người lao động nâng cao năng suất, chất lượng, nâng cao thu nhập theo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít theo khối lượng công việc hoàn thành.

Các DNĐT khu vực Hải Phòng cần xây dựng chính sách ưu đãi riêng về lương và phụ cấp đối với đội ngũ quản trị cấp cơ sở như tổ trưởng, nhóm trưởng sản xuất cao hơn mức hiện tại từ 1 triệu đến 2 triệu đồng/người, để nâng cao vai trò và trách nhiệm của đội ngũ này. Qua nghiên cứu điều tra thực tế, tác giả thấy rằng nếu người tổ trưởng sản xuất biết bao quát công việc hay có kế hoạch chuẩn bị sản xuất cho các thành viên trong tổ tốt thì năng suất và thu nhập của tổ sản xuất đó sẽ cao.

Về chế độ tiền thưởng

Ở hầu hết các DNĐT khu vực Hải Phòng, ngoài hệ thống tiền lương các DN luôn luôn có tiền thưởng như thưởng hoàn thành nhiệm vụ, thưởng thi đua. Do đó cần đánh giá chính xác khối lượng công việc hoàn thành và chất lượng công việc qua các mặt như không thiếu hụt, mất mát, hư hỏng trong quá trình sản xuất kinh doanh, thái độ phục vụ trong công việc, sự phối hợp nhiệm vụ giữa các bộ phận, thực hiện thời gian làm việc, chấp hành các quy chế, tham

gia phong trào. Các khoản khen thưởng bằng tiền sẽ được trích từ quỹ lương và lợi nhuận của DN và được tiến hành khen thưởng theo định kỳ tháng, quý, năm hoặc khen thưởng đột xuất cho các trường hợp cá nhân có đóng góp đặc biệt. Các DNĐT khu vực Hải Phòng nên đưa thêm vào một khoản lương nữa, gọi là lương tháng thứ 13 đây là khoản tiền thưởng định kỳ hàng năm, số tiền thưởng sẽ phụ thuộc vào hiệu quả kinh doanh của DN trong năm đó. Mặc dù qua nghiên cứu đây không hẳn là công cụ hữu hiệu để thúc đẩy PTNL nhưng lại có tác dụng rất lớn trong việc giữ chân nhân viên.

Để xây dựng được mức thưởng hợp lý DN phải có hệ thống đo lường trách nhiệm, nhiệm vụ công việc và kết quả để quy định mức thưởng một cách chính xác cho từng đối tượng. Điều này sẽ tạo động lực tinh thần cho NL, giúp họ phát huy hết khả năng của mình.

Những DN bị hạn chế về ngân sách tiền thưởng có thể sử dụng một cách linh hoạt các hình thức như thưởng danh hiệu, bằng khen nhằm ghi nhận và đánh giá đúng khả năng, sự đóng góp của NL. Điều này sẽ làm cho họ cảm thấy hài lòng và thấy được tôn trọng. Hoặc dùng các phúc lợi như hỗ trợ đào tạo, bảo hiểm... tạo cho nhân viên có thời gian làm việc linh hoạt hơn, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ, đưa ra các hướng phát triển công việc trong tương lai của họ. Điều này tạo môi trường làm việc cạnh tranh thực sự vì ai hoàn thành tốt công việc sẽ được tham gia các khóa học do doanh nghiệp đài thọ hoặc được bố trí công việc và chức vụ phù hợp.

Chế độ phân phối tiền thưởng phải được xây dựng dựa trên nguyên tắc đảm bảo tương xứng với công sức lao động bỏ ra để hoàn thành công việc và hiệu quả kinh tế mang lại cho DN.

Áp dụng một số chỉ tiêu thưởng tiền độ, thưởng chất lượng để khuyến khích NL phát huy mọi khả năng lao động sáng tạo, làm việc tận tụy, có trách nhiệm hơn với công việc, đồng thời tạo sự gắn bó lâu dài với DN.

Các khoản trợ cấp, phụ cấp

Áp dụng chế độ thâm niên nghề nghiệp để giữ được NL có trình độ cao, tránh được tình trạng chảy máu chất xám.

Về các phúc lợi khác

Có thể thấy không phải lương cao, thu nhập khá mới giữ được nhân tài, xu hướng cạnh tranh về NL hiện nay chủ yếu dựa vào các phúc lợi lao động. DN nào xây dựng được mối quan hệ tốt, nhân viên được đối xử công bằng, chính sách phúc lợi thỏa đáng, quan tâm tới nhân viên sẽ giúp họ gắn bó với DN.

DN có thể đưa ra các phúc lợi gồm:

- Phúc lợi về tài chính: hỗ trợ cho nhân viên và gia đình họ một số khoản tài chính cần thiết;
- Các dịch vụ chuyên nghiệp: các hoạt động chăm sóc sức khỏe, thể dục thể thao, phòng đọc sách;
- Các dịch vụ giải trí: tổ chức các chuyến picnic, các bữa tiệc, chương trình trò chơi có thưởng;
- Các dịch vụ về nhà ở, đi lại: cho nhân viên thuê nhà giá rẻ, miễn phí tiền ở, cung cấp phương tiện đi lại;
- Thực hiện chế độ khuyến khích con em người lao động trong ngành kế tục sự nghiệp của cha ông, gia đình như chính sách cấp học bổng cho con em của người lao động trong ngành đi học các chuyên ngành về đóng tàu, ưu tiên tuyển chọn con em của họ vào làm việc.
- Các phúc lợi lao động khác theo quy định như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, thăm hỏi động viên các cá nhân, gia đình vào các dịp hiếu hỉ, sinh nhật, lễ tết...

Tạo môi trường làm việc

Các DN cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, đảm bảo sự công bằng, hợp lý nhằm đem lại sự hài lòng cho nhân viên. Vì khi nhân viên được làm việc trong một môi trường thân thiện, mọi người đều cảm thấy yêu thích công việc, thấy được sự phát triển nghề nghiệp của mình trong tương lai thì chắc

chấn sẽ khiến họ gắn bó lâu dài với DN.

Một môi trường làm việc tốt có thể được thể hiện từ cách bố trí văn phòng, cách sắp xếp trang thiết bị cho đến những nụ cười thân thiện, lời chào hỏi ân cần, không khí làm việc cởi mở, chân tình. Một môi trường làm việc tốt là môi trường mà ở đó ai cũng biết cách chia sẻ, tạo sự đồng thuận và gắn kết được mọi người với nhau. DN có thể xây dựng các khu thể thao vui chơi giải trí trong doanh nghiệp. Đầu tư cơ sở hạ tầng máy móc thiết bị kỹ thuật hiện đại nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên.

Khuyến khích các hoạt động văn hóa văn nghệ nhằm tăng cường sự hiểu biết và gắn kết các cá nhân trong DN. Đảm bảo môi trường làm việc an toàn, thoải mái, quan tâm đến con em nhân viên trong DN nhằm động viên khen thưởng các cháu có thành tích tốt tạo tâm lý an tâm cho cán bộ nhân viên, giúp họ toàn tâm toàn ý vào việc hoàn thành công việc.

Tạo các cơ hội thăng tiến

Để tạo điều kiện cho NL phát huy được năng lực, sở trường và có cơ hội thăng tiến các DNĐT khu vực Hải Phòng cần lưu ý một số vấn đề sau:

Xây dựng hệ thống mục tiêu, tiêu chuẩn cụ thể cho từng chức danh quản lý, có lộ trình thăng tiến cho nhân viên trong các phòng ban để họ có sự chuẩn bị khi tham gia vào vị trí mới.

Sử dụng các hình thức đánh giá phù hợp để hiểu rõ hơn về năng lực trình độ và khả năng phát triển của NL.

Định kỳ luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi công việc để NL tự nâng cao năng lực, trình độ của mình. Bên cạnh đó nhằm sàng lọc, sắp xếp, bố trí NL vào những công việc, bộ phận phù hợp.

Việc tạo ra cơ hội thăng tiến phải đảm bảo một cách công bằng, minh bạch cho tất cả mọi đối tượng. Do đó các DNĐT khu vực Hải Phòng phải có chiến lược về NL nhằm phát hiện, bồi dưỡng nhân tài để đáp ứng các yêu cầu đặt ra phù hợp với chiến lược phát triển của DN.

Đánh giá NL

Phương pháp nghiên cứu và đánh giá thực trạng năng lực của LD QLNV thông thường chỉ cần thông qua bằng cấp, học vị, thâm niên, khen thưởng, nhưng lại rất khó bởi các chỉ số năng lực là trừu tượng khó nắm bắt và thể hiện. Vì vậy, phương pháp được đưa ra thay cho lấy phiếu giới thiệu và tín nhiệm một cách mặc định như trên là phương pháp “đối thoại kết hợp trắc nghiệm đánh giá năng lực trình độ theo các yếu tố cấu thành năng lực để một LD QLNV có thể hoàn thành vai trò, nhiệm vụ, công việc của mình. Với tiếp cận nêu trên, từ kết quả khảo sát, phân tích thực trạng chất lượng LD QLNV, hệ thống tiêu chí đánh giá LD QLNV gồm:

1. Kiến thức: Kiến thức về ngành nghề kinh doanh của DN; Ngoại ngữ, tin học; Chính trị - Pháp luật; Văn hóa – xã hội; Hội nhập kinh tế quốc tế; Công nghệ và môi trường; nhân sự, tài chính; Marketing; Chiến lược.

2. Những tố chất cần có: Bản lĩnh chính trị; Mạo hiểm và quyết đoán; Kiên nhẫn và quyết tâm; Sáng tạo; Thích nghi và ứng biến; Tỷ mỉ và chi tiết; Bao quát vấn đề.

3. Đánh giá năng lực tri thức môi trường kinh doanh: Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế; Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm tàu thủy Việt Nam và thế giới; Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh; Năng lực chuẩn đoán doanh nghiệp; Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích môi trường kinh doanh chiến lược và chiến thuật.

4. Năng lực tri thức chuyên môn, chuyên ngành quản trị DN

5. Kỹ năng: Kỹ năng phân tích hoạch định chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh; Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thị trường và kinh doanh; kỹ năng ra quyết định; kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở sản xuất kinh doanh; Kỹ năng truyền thông kinh doanh; kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...); kỹ năng tư duy sáng tạo và nhạy cảm với cái mới, cái tốt; kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm.

* Đối tượng tham gia đánh giá:

Quản trị cấp cao: Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc, Ban Thường vụ Đảng ủy Công ty, Kiểm soát viên.

Quản trị trung gian: Trưởng, phó phòng ban, Quản đốc phân xưởng

Quản trị cơ sở: tổ trưởng.

* Quy trình đánh giá:

(1). Chuẩn bị đánh giá

(2). Xác định mục tiêu đánh giá

+ Mục tiêu động viên

+ Mục tiêu quản lý và sử dụng

(3). Nguyên tắc đánh giá

Đánh giá LĐ QLNV phải dựa trên các chỉ số hoạt động của DN như lợi nhuận, số công việc, mục tiêu, nhiệm vụ được thực hiện đúng tiến độ, số lần giao hàng đúng hạn... Căn cứ vào các điều kiện môi trường kinh tế – xã hội chung quanh và điều kiện hoạt động của đội ngũ này.

(4). Xác định phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá từ cấp trên:

Các đánh giá hoạt động từ cấp trên là do cấp trên của người đó quyết định, bao gồm các đánh giá về hoạt động căn cứ trên một số các phạm vi có liên quan.

Đầu tiên, các DN sử dụng một số thang điểm để đánh giá xem LĐ QLNV đã hoàn thành một số các mục đích chủ chốt ở mức nào. Cấp trên cũng đánh giá cấp dưới theo một số phạm vi chủ chốt như bản tính trung thực, khả năng làm việc, kết quả công việc... Cuối cùng cấp trên quyết định đánh giá hoạt động toàn diện và cơ hội thăng chức của từng cá nhân.

Độ tin cậy: thỉnh thoảng cấp trên không có thời gian để đưa ra những thẩm định đánh giá hoạt động chính xác hay toàn diện; có lúc cấp trên có thể gần như không biết hay không nắm được các hoạt động của nhân viên cấp dưới cần được đánh giá. Một số người giỏi nịnh hót có thể làm cho cấp trên tin rằng họ đang làm việc rất tốt, trong khi thực tế công việc lại không phải vậy. Những cấp trên khác thì gặp khó khăn trong việc giải quyết các mâu thuẫn và thích đưa ra những

đánh giá ở mức trung bình để tránh các phiền phức về sau vì những đánh giá không tốt do mình đưa ra. Ngoài ra, tình bạn, khuynh hướng cảm tính, và những lỗi thuộc tính cũng có thể làm cho cấp trên đánh giá thiên vị về hoạt động thực của một nhân viên cấp dưới.

Phương pháp đánh giá từ nhân viên và cấp dưới:

Theo phương pháp này, những nhân viên và cấp dưới sẽ được yêu cầu đánh giá về mức độ thỏa mãn của họ hay về hoạt động hiệu quả của cấp trên. Những nhân viên và cấp dưới có thể tương đối hài lòng hay không hài lòng, có thể được động viên hay không được động viên, có thể cảm thấy tương đối tận tâm hay không tận tâm với DN; hay có thể tin rằng lãnh đạo của họ làm việc tương đối hiệu quả hay không hiệu quả.

Độ tin cậy: việc thúc đẩy động lực, sự gắn kết, sự hợp tác và tinh thần làm việc giữa các thành viên trong tổ chức là một mục tiêu mà hầu hết các lãnh đạo đều cố gắng để đạt được; tuy nhiên khi sử dụng các đánh giá về động cơ và tính gắn kết của nhân viên để đánh giá hiệu quả hoạt động của cấp trên thì có thể không đúng. Trước hết, một số nhân viên và cấp dưới có thể không hề có chút động cơ làm việc nào dù lãnh đạo có làm gì đi nữa. Thứ hai, việc có thể làm cho nhân viên và cấp dưới trở nên có ý thức về động cơ và sự gắn kết chưa chắc đảm bảo được rằng hoạt động làm việc của họ sẽ hiệu quả. Ngoài ra, các nhân viên và cấp dưới có thể hoạt động ở mức thấp song vẫn đánh giá lãnh đạo của họ làm việc hiệu quả vì lãnh đạo đó không bắt họ phải làm việc chăm chỉ và ngược lại. Vì thế, mối tương quan giữa các đánh giá của nhân viên, cấp dưới và hoạt động của lãnh đạo có thể sẽ không rõ ràng và có thể sẽ bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nằm ngoài sự kiểm soát của cấp trên.

Mặc dù có một số bất cập như thế nhưng các đánh giá của cấp dưới vẫn có thể phản ánh một cách chính xác về ảnh hưởng của người quản lý mình hơn là đánh giá từ cấp trên. Lý do thứ nhất là các nhân viên và cấp dưới ở một vị trí phù hợp hơn để đưa ra những đánh giá này. Họ thường là người trực tiếp chịu tác động của các hành vi lãnh đạo thường nhật của cấp trên của họ. Thứ hai, đầu

cho các đánh giá của nhân viên và cấp dưới có thể xuyên tạc hay thiên vị nhưng nhìn chung những sự xuyên tạc hoặc thiên vị đó sẽ tự loại trừ nhau để trở về vị trí trung lập khi có nhiều người tham gia đánh giá.

(5). Tiến hành đánh giá

Việc đánh giá được tiến hành bằng cách cho điểm: Tổng số điểm tối đa là 100 điểm. Tổng số điểm được phân thành khoảng như sau:

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Những người đạt từ 90 điểm trở lên;

Hoàn thành tốt nhiệm vụ: Những người đạt từ 80 đến 89 điểm;

Hoàn thành nhiệm vụ: Những người đạt từ 50 đến 79 điểm;

Không hoàn thành nhiệm vụ: Những người đạt dưới 50 điểm

(6). Sử dụng kết quả đánh giá

Hệ thống đánh giá cần được gắn với việc quản lý và sử dụng đội ngũ LĐ QLNV như khen thưởng, kỉ luật, tăng lương, trao quyền và đào tạo.

Đối với LDSX để công tác đánh giá thực sự có hiệu quả DN cần thực hiện công tác này theo hướng sau:

Thứ nhất, căn cứ vào bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, hoặc định mức kinh tế kỹ thuật để xây dựng và áp dụng bảng chấm công cụ thể cho từng đối tượng NL. Bảng chấm công phải đảm bảo được các nội dung đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc, mức độ chuyên cần và mức độ tin cậy, trung thành.

Thứ hai, bảng chấm điểm được thực hiện bởi các lãnh đạo trực tiếp của nhân viên đó.

Thứ ba, kết quả đánh giá phải được thông báo công khai, minh bạch và được lưu giữ trong hồ sơ cá nhân. Đây là cơ sở cho việc khen thưởng, quy hoạch, đề bạt NL chính xác, kịp thời.

DN phải xây dựng hệ thống đánh giá NL gắn với hiệu quả thực hiện công việc. Hệ thống này phải được xây dựng và thống nhất bởi các nhà quản lý cấp cao. Cách đánh giá cũng cần khác nhau cho từng đối tượng cụ thể.

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Để hỗ trợ tốt hơn cho hoạt động PTNL, DN cần xây dựng văn hóa DN. Điều này giúp cho từng cá nhân trong DN biết cách cư xử, chia sẻ giá trị và đóng góp nhiều hơn cho DN.

Văn hóa DN còn là niềm tự hào của tất cả nhân viên trong DN, ở đó các nhà quản lý là những người đi đầu làm gương về văn hóa DN. Văn hóa DN phù hợp sẽ tạo môi trường làm việc, hành vi ứng xử của con người, điều này tạo cơ sở gắn kết nhân viên với DN, tránh trường hợp bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo.

Tạo môi trường làm việc năng động, thi đua lành mạnh, đề cao tinh thần hợp tác và chia sẻ giữa các thành viên trong DN với những điều kiện làm việc tốt nhất để khơi dậy từ mỗi thành viên niềm tự hào, muốn cống hiến hết mình đối với DN. Triển khai tích cực, có hệ thống công tác xây dựng và phát triển thương hiệu, trách nhiệm đối với cộng đồng. Xây dựng hình ảnh các DNĐT khu vực Hải Phòng gắn với các giá trị cốt lõi nhằm tăng uy tín, sức cạnh tranh của ngành đóng tàu Hải Phòng trên thị trường trong nước và Quốc tế.

Qua nghiên cứu về văn hóa DN tác giả đề xuất các bước thực hiện như sau:

Bước 1: Xác định các giá trị cốt lõi và các chuẩn mực phù hợp để mọi thành viên trong DN cùng chia sẻ, quan tâm. Những giá trị cốt lõi này cần dựa trên đặc điểm của DN, phong cách lãnh đạo của nhà quản trị, nhưng có thể nhấn mạnh đến các khía cạnh:

- Nâng cao được chất lượng dịch vụ trong nhận thức của khách hàng;
- Tạo ra nét đặc trưng cho DN;
- Xây dựng đoàn kết, gắn bó của các thành viên trong DN;
- Tạo ra sự năng động, nhạy bén, vượt qua các khó khăn;
- Luôn tin tưởng vào một tương lai tốt đẹp của DN.

Dựa vào các giá trị cốt lõi, chuẩn mực nói trên DN sẽ xây dựng nội quy, quy chế và những thủ tục để nhân viên tuân thủ, hướng dẫn nhân viên về cung cách làm việc, các nghi lễ và cách ứng xử trong quan hệ công việc.

Bước 2: Xây dựng văn hóa trong DN.

Trước hết, DN cần truyền đạt cho nhân viên hiểu về:

- Sứ mệnh, mục đích kinh doanh của DN;
- Các giá trị cốt lõi được mọi thành viên công nhận;
- Niềm tin sự thành công, cũng như những mong đợi của DN.

DN nên tổ chức những chương trình giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức các buổi kỷ niệm truyền thống như ngày thành lập doanh nghiệp, các dịp lễ, tết... để mọi người được gặp gỡ trao đổi, tạo ra sự gần gũi, thân thiện, giúp các thành viên trong doanh nghiệp có thể thông cảm và chia sẻ với nhau. Xây dựng ở nhân viên lòng tự hào với những giá trị được DN tôn trọng như tính trung thực, tinh thần trách nhiệm cao và sự đoàn kết gắn bó của tập thể, đơn vị.

Xây dựng phòng truyền thống với bảng vàng ghi lại những thành tích cá nhân, tập thể các thành quả của DN trong quá trình hoạt động nhằm làm cho tất cả nhân viên đều cảm thấy tự hào với đóng góp của mình.

Kết hợp cùng Công đoàn, các tổ chức xã hội thường xuyên động viên tinh thần, quan tâm đến cuộc sống, ăn, ở, sinh hoạt của NL trong DN cũng như gia đình để họ an tâm công tác.

Như vậy, xây dựng môi trường văn hóa DN sẽ tạo ra những dấu ấn đặc trưng cho DN như ý thức tập thể, sự quan tâm, chia sẻ, ý thức trách nhiệm trong công việc. Điều này góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và ý thức trách nhiệm của nhà quản lý, tạo ra sự gắn kết lâu dài của họ với DN.

4.3.5 Nâng cao thể lực cho NL đặc biệt là LDSX

Mục tiêu: giảm tỉ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp, nâng cao thể chất cho công nhân để họ có đủ sức khỏe đáp ứng được những đòi hỏi của công việc.

Cụ thể như sau:

Bảng 4.6 Tỷ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp giai đoạn 2013- 2019 và dự kiến cho giai đoạn từ 2020-2045

TT	Giai đoạn	Tỷ lệ người mắc bệnh nghề nghiệp		
		Bệnh đỉc nghề nghiệp (%)	Bệnh rung chuyển nghề nghiệp (%)	Bệnh bụi phổi silic (%)
1.	2013-2019	18,74	0,45	4,3
2.	2020-2025	15	0,35	3,8
3.	2026-3035	12	0,30	3,3
4.	2036-2045	10	0,25	2,8

Nguồn: Theo nghiên cứu và đề xuất của tác giả

Để thực hiện được mục tiêu trên ngoài những biện pháp mà các DNĐT khu vực Hải Phòng đang áp dụng như trang bị đầy đủ đồ bảo hộ lao động (quần áo bảo hộ, mũ bảo hộ, khẩu trang, nút tai chống ồn...) tác giả đề xuất một số các biện pháp khác như:

Tăng cường công tác tuyên truyền giáo dục sức khỏe kết hợp với việc kiểm tra giám sát việc sử dụng các phương tiện bảo hộ lao động để công nhân có thái độ tích cực hơn, ý thức hơn trong việc bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho chính bản thân mình đồng thời giữ gìn vệ sinh chung nơi sản xuất.

Do tỉ lệ bệnh nghề nghiệp của công nhân tăng theo tuổi đời và tuổi nghề nên ngành cần xây dựng cơ chế, chính sách cụ thể đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật như khuyến khích về hưu sớm, không tuyển công nhân khi tuổi đời trên 40 tuổi.

Về chế độ chăm sóc sức khỏe cho người lao động: hiện nay hầu hết các DNĐT khu vực Hải Phòng đều thực hiện việc khám sức khỏe định kì một năm một lần. Theo Tổ chức y tế thế giới đối với ngành công nghiệp nặng như ĐT việc công nhân thường xuyên phải làm việc trong môi trường ô nhiễm thì nên thực hiện việc khám sức khỏe ba tháng hay sáu tháng một lần để phát hiện kịp thời bệnh nghề nghiệp mắc phải và hạn chế được các rủi ro do bệnh nghề nghiệp mang lại. Đối với ngành ĐT khu vực Hải Phòng vừa bước ra khỏi khủng hoảng,

tình hình tài chính còn gặp nhiều khó khăn các DN khó có thể thực hiện việc khám sức khỏe ba tháng một lần, do vậy tác giả đề xuất khám sức khỏe sáu tháng một lần, đồng thời việc khám sức khỏe phải được thực hiện tại các bệnh viện có uy tín để đảm bảo chất lượng thăm khám.

Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, cải thiện môi trường, điều kiện làm việc

Để giảm thiểu ảnh hưởng của thời tiết các DNĐT khu vực Hải Phòng nên đầu tư thêm hệ thống giàn che nắng, che mưa di động để che cho các bộ phận phải bố trí làm việc ngoài trời như phân xưởng vỏ, phân xưởng trang trí để giảm thiểu tác động của môi trường và đặc biệt là điều kiện thời tiết khắc nghiệt về mùa hè sẽ làm cho người lao động chóng mặt, mệt mỏi, cường độ làm việc thấp, hiệu quả lao động không cao, nguy cơ mất an toàn lao động rất lớn do phải làm việc dưới thời tiết nắng, nóng trong hầm kín. Như vậy sẽ giảm thiểu ảnh hưởng của thời tiết mùa hè, mùa mưa và thời tiết ẩm thấp sẽ làm ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe, thể lực và hiệu quả của phân xưởng vỏ, phân xưởng trang trí về phần sơn, phần làm sạch, do không đảm bảo các chỉ số về điều kiện thời tiết.

Đầu tư thêm hệ thống quạt thông gió, hút gió ở các nhà xưởng, lắp thêm các quạt hút gió tự động trên nóc các nhà xưởng để tạo môi trường thông thoáng, trang bị thêm các thiết bị bảo hộ lao động cần thiết để giảm thiểu ảnh hưởng bởi các yếu tố như nhiệt độ, khói, bụi, hơi khí độc, độ ồn, độ rung... để nâng cao thể lực cho NL từ đó nâng cao cường độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động khi làm việc trong phân xưởng và trên các sản phẩm.

Đầu tư thêm các hệ thống ống dẫn khí đến các phân xưởng vỏ và phân xưởng ống, điện máy và các sản phẩm để hạn chế tối thiểu thời gian người lao động phải đi lại để chuẩn bị các loại khí như ô xy, khí gas, khí CO₂, khí Argon, khí nén và phải đi đổi bình mỗi khi dùng hết.

Đầu tư nâng cấp và xây mới nhà xưởng đóng tàu khi các DNĐT khu vực Hải Phòng có đủ khả năng về tài chính để có thể bố trí đóng tàu toàn bộ trong

nhà xưởng để loại bỏ sự ảnh hưởng bởi thời tiết và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động để nâng cao thể lực của người lao động.

Hoàn thiện quy trình và công nghệ sản xuất

Ngành ĐT nên áp dụng phổ biến công nghệ ĐT theo module, đây là phương pháp có tính chuyên môn hóa, tự động hóa cao, đòi hỏi sự đồng bộ trong tất cả các tổng đoạn của quá trình đóng mới. Ngoài hiệu quả nâng cao năng suất và chất lượng ĐT phương pháp này còn đảm bảo an toàn lao động, hạn chế được bệnh nghề nghiệp cho công nhân, tiến tới thay thế dần lao động thủ công bằng lao động máy móc, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Áp dụng quy trình lắp ráp hoàn thiện các chi tiết ở chế độ tổng đoạn tức là phân xưởng vỏ phải làm xong để bàn giao lại cho các phân xưởng tiếp theo như phân xưởng ống, điện máy làm những phần việc kế tiếp ở chế độ tổng đoạn, sau đó mới bàn giao cho phân xưởng trang trí để làm sạch và sơn bảo quản, nếu áp dụng quy trình này có thể rút ngắn thời gian thi công từ 60 ngày xuống còn 45 ngày, đồng thời giảm thiểu việc bố trí chồng chéo và nâng cao năng suất của các bộ phận sản xuất. Thay vì như hiện nay, các sản phẩm khi phân xưởng vỏ làm xong chuyển sang phân xưởng trang trí làm sạch và sơn bảo quản xong, thì mới bàn giao cho các phân xưởng ống, điện máy để thực hiện các công việc tiếp theo, dẫn đến các bộ phận cùng phải bố trí lao động vào làm việc cùng một thời điểm khi đang đầu tổng thành dẫn đến các công việc bị chồng chéo, điều kiện làm việc chật hẹp môi trường làm việc độc hại nên hiệu quả thấp và ảnh hưởng đến sức khỏe của đội ngũ LĐSX.

Áp dụng công nghệ hàn chập Jujong để gông các tổng đoạn khi đầu lắp các tổng đoạn ở trên triền hoặc dưới âu tàu, để rút ngắn thời gian thi công và nâng cao chất lượng sản phẩm, do không phải hàn gông các tổng đoạn như trước đây vừa lâu, chất lượng sản phẩm tại các vị trí hàn đường khoanh xấu, nếu áp dụng công nghệ này có thể rút ngắn thời gian thi công một đường khoanh từ 5 ngày xuống còn 3 ngày đồng thời nâng cao được chất lượng sản phẩm.

Đầu tư thêm các máy hàn tự động để thay thế các máy hàn bán tự động tại các vị trí như hàn đường khoanh, hàn các vách và tôn vỏ. Như vậy năng suất lao động sẽ tăng lên 1,5 đến 2 lần so năng suất hiện nay, nếu đường hàn đầu đầu ở tư thế hàn bằng tùy theo chiều dày của thép một người lao động có thể hàn được từ 10m đến 28m/ngày, nếu áp dụng máy hàn tự động có thể hàn tăng lên 15m đến 42m/ngày. Ở đường hàn ke nếu ở tư thế hàn bằng tùy theo chiều dày của thép một người lao động có thể hàn được từ 15m đến 42m/ngày, nếu áp dụng máy hàn tự động có thể hàn tăng lên 22m đến 63m/ngày.

Áp dụng hình thức ghi tên đối với thợ sắt và thợ hàn của phân xưởng vỏ trên các hạng mục công việc đã thi công xong để gắn trách nhiệm và nâng cao trách nhiệm của người lao động đối với chất lượng sản phẩm, để tránh hiện tượng làm bừa, làm ẩu và phải làm đi làm lại nhiều lần sẽ làm ảnh hưởng đến năng suất của người lao động và ảnh hưởng đến tiến độ của phân xưởng khác.

Áp dụng các phần mềm ứng dụng lập kế hoạch để hỗ trợ bộ phận lập kế hoạch có thể tính nhân công cho từng bước công nghệ, cho từng công việc trên từng sản phẩm, như vậy sẽ giúp cho các quản đốc phân xưởng chủ động bố trí nhân lực và khoán sản phẩm một cách chính xác hơn.

Áp dụng các phần mềm ứng dụng trong thiết kế để hỗ trợ cho bộ phận kỹ thuật lập trình và tính toán các định mức kinh tế kỹ thuật một cách chính xác và nhanh hơn.

Áp dụng các phần mềm ứng dụng hỗ trợ công tác quản lý điều hành sản xuất ở các phòng, ban chức năng nghiệp vụ khác để nâng cao hiệu quả và giảm số lượng NL tại các phòng ban.

Ngoài ra cần có các biện pháp khác để nâng cao thể lực cho NL trong các doanh nghiệp đóng tàu như:

- Tăng cường chế độ ăn uống giữa ca cho nhân lực nhằm đảm bảo đủ chất dinh dưỡng, cung cấp cơ cấu dinh dưỡng hợp lý, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm để người lao động có sức khỏe tốt, nhanh hồi phục sức lao động, đồng thời tái tạo sức lao động mới phục vụ cho công việc được giao.

- Thành lập Trung tâm y tế ngay tại DN để khám chữa bệnh kịp thời cho người lao động theo tinh thần thông tư số 11/TT-BYT năm 1997 của Bộ Y tế.
- Các doanh nghiệp cần phối hợp với công đoàn cơ sở tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao cho người lao động sau những ngày làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Hàng năm, có chế độ nghỉ phép, nghỉ mát, nghỉ dưỡng sức hợp lý cho người lao động.
- Phát động các phong trào rèn luyện thân thể, tập thể dục, nâng cao thể lực... vào đầu giờ sáng trước mỗi ca làm việc.

KẾT LUẬN - KIẾN NGHỊ

Kết luận

ĐT đang ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, đóng góp cho sự phát triển kinh tế của đất nước. Muốn phát triển được kinh tế biển phải có những đầu tàu lớn, đó chính là những doanh nghiệp ĐT mạnh, có đủ năng lực, uy tín, chất lượng có khả năng cạnh tranh với các hãng ĐT nước ngoài. Hải Phòng có nhiều cơ hội tốt để trở thành trung tâm ĐT của Việt Nam và khu vực.

Qua quá trình nghiên cứu, luận án có những đóng góp mới cho sự phát triển của khoa học chuyên ngành, ý nghĩa khoa học, giá trị và độ tin cậy của các đóng góp mới như sau:

- Thứ nhất, luận án đã đưa ra được khung lý luận về PTNL từ đó đưa ra các khái niệm về NL ngành ĐT và PTNL trong các doanh nghiệp ĐT.

- Thứ hai, luận án đã phân tích kinh nghiệm PTNL của một số Quốc gia có ngành công nghiệp ĐT phát triển và một vài DNĐT trong và ngoài nước để từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm trong PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng.

- Thứ ba, luận án đã thu thập số liệu thứ cấp và sơ cấp để phân tích và đánh giá thực trạng NL của các DNĐT khu vực Hải Phòng để thấy được những điểm mạnh, điểm yếu cũng như nguyên nhân, làm cơ sở cho các giải pháp.

- Thứ tư trên cơ sở phân tích, đánh giá về số lượng, chất lượng, cơ cấu NL trong DNĐT khu vực Hải Phòng, định hướng phát triển NL trong DNĐT khu vực Hải Phòng luận án đã đề xuất các giải pháp để PTNL ngành đóng tàu khu vực Hải Phòng gồm:

- Xử lý hài hòa, hiệu quả số lượng NL dồi dư
- Nâng cao chất lượng NL thông qua đào tạo
- Nhóm giải pháp PTNL mang tính tổ chức
- Xây dựng các chính sách ưu đãi NL
- Nâng cao thể lực cho đội ngũ NL đặc biệt là LDSX.

Như vậy với nội dung nghiên cứu của luận án đã có những đóng góp nhất

định cho cơ sở lý luận về PTNL trong DNĐT. Đồng thời đây là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà lãnh đạo trong DNĐT nói chung và DNĐT khu vực Hải Phòng nói riêng. Luận án có thể được sử dụng làm tài liệu giảng dạy, học tập có giá trị cho những người làm việc, nghiên cứu về lĩnh vực này.

Kiến nghị

Đối với Chính phủ và Cơ quan chủ quản

Chính phủ cần mở rộng hợp tác quốc tế trong đào tạo huấn luyện NL, tranh thủ sự giúp đỡ của chính phủ các nước, đẩy mạnh hợp tác song phương giữa các trường nhằm xây dựng một hệ thống đào tạo huấn luyện NL ngành ĐT thống nhất toàn cầu.

Hỗ trợ các doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi để phát triển, nâng cao năng lực cạnh tranh với các hãng đóng tàu nước ngoài. Các cơ quan quản lý, các Bộ chủ quản và Chính phủ và thành phố Hải Phòng cần tiếp tục ban hành các chính sách và cơ chế ưu đãi đối với doanh nghiệp ĐT trong thời gian tới để giúp các DNĐT vượt qua được khó khăn tiến tới phát triển bền vững. Cụ thể:

- Nhà nước, thành phố Hải Phòng cần có những chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp ĐT được ưu tiên đóng mới và sửa chữa nếu những DN trong nước có nhu cầu.

- Doanh nghiệp ĐT tiếp tục được vay vốn tín dụng ưu đãi để thực hiện các chương trình phát triển đội tàu;

- Chính phủ cần khẩn trương xây dựng và ban hành các quy định chi tiết nhằm xây dựng tiêu chuẩn cho NL ngành ĐT, trong các doanh nghiệp ĐT nhằm đáp ứng yêu cầu của các điều ước quốc tế về hội nhập và phù hợp tình hình thực tế.

Đối với các DN ĐT

Các DNĐT cần xây dựng hệ thống quy trình thủ tục giải quyết công việc, các bản mô tả chức danh công việc nhằm giúp nhà lãnh đạo định hướng được công tác đào tạo dễ dàng hơn. Mặt khác dựa vào đó nhân viên sẽ có định hướng để phát triển nghề nghiệp của mình trong tương lai.

Coi việc PTNL là mục tiêu chiến lược và phải gắn liền với chiến lược phát triển của DN. Các nhà lãnh đạo phải đi đầu trong công tác này qua việc tạo cơ chế chính sách giúp người lao động có nhiều điều kiện thuận lợi trong việc học tập và nâng cao trình độ của mình.

Đối với các cơ sở đào tạo

Các trường đào tạo, trung tâm, cơ sở đào tạo cần xây dựng các chương trình, khóa học theo sát với công việc thực tế, đảm bảo lợi ích của người học, nhằm nâng cao hiệu quả công việc cho người học. Trên cơ sở phân tích công việc của từng đối tượng nhân lực, giúp cơ sở đào tạo có định hướng biên soạn nội dung phù hợp, tăng cường thực hành, thực tập trên cơ sở kiến thức cơ bản của từng nghiệp vụ, kỹ năng.

Đổi mới phương pháp dạy và học, lấy người học làm trung tâm, giúp người học tự hình thành các kỹ năng nắm bắt, giải quyết vấn đề trong từng môn học, bồi dưỡng kỹ năng tự học nhằm nâng cao trình độ năng lực bản thân.

Tăng cường liên kết đào tạo với các tổ chức trong và ngoài nước, các trường đào tạo, các hiệp hội về đóng tàu. Điều này tạo cơ sở cho việc học hỏi kinh nghiệm, kỹ năng quản lý nhân lực tiên tiến. Việc thực hiện có thể tiến hành qua các chuyến đi khảo sát, tham quan thực tế ở nước ngoài, qua các cuộc hội thảo, tọa đàm nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp đóng tàu.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Bài báo khoa học:

1. Ths. Hoàng Thị Thúy Phương, (2018) “*Tình hình nhân lực ngành đóng tàu sau tái cơ cấu*” đăng trên *Tạp chí Giao thông vận tải*, ISSN 2354-0818 số tháng 5/2018, trang 147-150.
2. Ths. Hoàng Thị Thúy Phương, (2018) “*Nhân lực Việt Nam trong thời kì hội nhập - Góc nhìn từ ngành đóng tàu*” đăng trên *Tạp chí Giao thông vận tải*, ISSN 2354-0818 số tháng 7/2018, trang 123-126.
3. Ths. Hoàng Thị Thúy Phương, (2018) “*Bức tranh tổng thể về chất lượng nhân lực đóng tàu Hải Phòng sau tái cơ cấu*”, đăng trên *Tạp chí Khoa học*, trường Đại học Hải Phòng số 28 tháng 5/2018, trang 15-24.
4. PGS.TS Nguyễn Thái Sơn, Ths. Hoàng Thị Thúy Phương “*Chất lượng nhân lực ngành đóng tàu – Nghiên cứu từ các doanh nghiệp điển hình tại Hải Phòng*”, (2018), đăng trên tạp chí *Tạp chí khoa học thương mại*, trường Đại học Thương mại, ISSN 1859-3666 số 123 tháng 11/2018

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường:

5. Ths Hoàng Thị Thúy Phương, (2015) “*Một số giải pháp phát triển nhân lực quản trị cấp cao của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy*”, trường Đại học Hàng hải Việt Nam.
6. Ths. Hoàng Thị Thúy Phương, (2016) “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ: thực trạng và giải pháp*”, trường Đại học Hàng hải Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. Bộ Giao thông vận tải (2003), *Báo cáo tổng hợp đề tài NCKH: Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực ngành giao thông vận tải*, Hà Nội.
2. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
3. Christian Batal(2002), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Đề án Chiến lược phát triển Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030.
5. Đề án Tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.
6. Đề án và quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế xã hội Hải Phòng do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.
7. Đỗ Hoàng Điệp và Phùng Lê Dung (2009), "*Phát triển nhân lực dựa trên các chiến lược kinh tế*", Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, Số 2.
8. Hội nghị TW 8 về chiến lược phát triển bền vững kinh tế biển đến năm 2030 tầm nhìn 2045.
9. Hoàng Thị Thúy Phương,(2018), "*Chất lượng nhân lực ngành đóng tàu – Nghiên cứu từ các doanh nghiệp điển hình tại Hải Phòng*", đăng trên tạp chí Tạp chí khoa học Thương mại, trường Đại học Thương mại số tháng 11/2018
10. Hoàng Thị Thúy Phương, (2015), "*Một số giải pháp phát triển nhân lực quản trị cấp cao của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy*", năm 2015, trường Đại học Hàng hải Việt Nam
11. Hoàng Thị Thúy Phương, (2018), "*Nhân lực Việt Nam trong thời kì hội nhập – Góc nhìn từ ngành đóng tàu*", tạp chí Giao thông vận tải số tháng 7/2018
12. Hoàng Thị Thúy Phương, (2016), "*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ: thực trạng và giải pháp*", Đại học Hàng hải Việt Nam
13. Hoàng Thị Thúy Phương, (2018), "*Tình hình nhân lực ngành đóng tàu sau tái cơ cấu*", (2018) đăng trên Tạp chí Giao thông vận tải số tháng 5/2018.

14. Kết luận số 81-KL/TW ngày 06/8/2010 của Bộ Chính trị về Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.
15. Lê Thị Hồng Điệp (2010), *"Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
16. Lê Thị Việt Nga (2010), *"Tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu đối với đội tàu biển Việt Nam và sự cần thiết của việc tái cấu trúc"*, Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê.
17. Mai Khắc Thành (2012), *"Các giải pháp phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam"*, luận án Tiến sĩ - Đại học Hàng Hải.
18. Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
19. Matsushita Konosuke (2000), *Nhân sự. Chìa khóa của thành công*, Nhà xuất bản thành phố Hồ Chí Minh.
20. Nghị quyết 45 của Bộ Chính trị về phát triển Hải Phòng đến năm 2030 tầm nhìn 2045
21. Nguyễn Minh Châu và Nguyễn Phương (2014) Tình hình môi trường lao động và bệnh nghề nghiệp tại các doanh nghiệp đóng tàu khu vực miền Duyên hải.
22. Nguyễn Thị Diệu Quyên (2010), *"Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cán bộ quản lý tại Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam-VINASHIN"*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
23. Peter F Drucker (2003), *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI*, Nhà xuất bản Trẻ.
24. Phạm Quý Long (2000), *"Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

25. Phạm Hải Yến (2014) “Tổng quan môi trường lao động và bệnh nghề nghiệp công nhân ngành đóng tàu Việt Nam”, Hội thảo môi trường lao động ngành công nghiệp tàu thủy và đường sông đường biển
26. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
27. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2003), Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam.
28. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2015), Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam.
29. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2017), Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam.
30. PTS. Trần Tất Hợp (1994), *Những sai lầm trong quản lý và kinh doanh tập I+2*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
31. Quy hoạch tổng thể phát triển ngành Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030.
32. Quyết định số 179/QĐ-TTg ngày 28 tháng 01 năm 2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty mẹ - Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15 tháng 11 năm 2012 về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp.
33. Quyết định số 2108/QĐ-TTg ngày 18/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Đề án kèm theo.
34. Quyết định số 2290/QĐ-TTg ngày 27/11/2013 của Thủ tướng Chính phủ.
35. Tài liệu Hội nghị sơ kết Tập đoàn kinh tế của Văn phòng Chính phủ, Hà Nội, 12/2011.
36. Tạp chí công nghiệp tàu thủy Việt nam- số 1 (134+135) tháng 5+6 năm 2015 ISSN 1859-1574.

37. Tạp chí công nghiệp tàu thủy Việt nam- số 2 (136) tháng 12 năm 2015 ISSN 1859-1574.
38. Tạp chí công nghiệp tàu thủy Việt nam- số 3(137) tháng 6 năm 2016 ISSN 1859-1574.
39. Tạp chí công nghiệp tàu thủy Việt nam- số 4(138) tháng 12 năm 2016 ISSN 1859-1574.
40. Tạp chí công nghiệp tàu thủy Việt nam- số 5(139) tháng 6 năm 2017 ISSN 1859-1574.
41. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
42. Nguyễn Văn Diễm, PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
43. Vũ Thuỳ Dương, TS Hoàng Văn Hải (2005), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
44. Thủ tướng Chính phủ (2011), *Quyết định số 579/QĐ-TTg về việc phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020*.
45. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2012). Tài liệu tập huấn.
46. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2013). Tài liệu tập huấn.
47. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2014). Tài liệu tập huấn.
48. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2015). Tài liệu tập huấn.
49. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2016). Tài liệu tập huấn.
50. Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy (2017). Tài liệu tập huấn.
51. Trần Kim Dung (1992), *Quản trị nhân sự*, Trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh.
52. Trung tâm năng suất Việt Nam (2013). Báo cáo năng suất Việt Nam năm 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.
53. Chu Đình Động, luận án “Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam” năm 2014.
54. Đỗ Văn Cương (2004), *Bài giảng phát triển và quản lý doanh nghiệp*,

Trường Đại học Hàng hải Việt Nam.

55. Mai Văn Bưu, TS. Phan Kim Chiến (2001), *Giáo trình lý thuyết quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
56. Nguyễn Thị Liên Diệp (1995), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, TP Hồ Chí Minh.
57. Trần Thị Nhung, PGS. TS. Nguyễn Duy Dũng (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
58. Vũ Đăng Minh (2009), *Xây dựng và phát triển đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
59. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*, Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 5(40), tr 263-269.
60. Vương Lạc Phu, Trương Nguyệt Thần (2001), *Khoa học lãnh đạo hiện đại*, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia Hà Nội.
61. William Ouchi (1986), *Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản: Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu*, Viện Kinh tế thế giới, Hà Nội.

Tiếng Anh:

62. Abbass F. Alkhafaji (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Routledge.
63. Andreas Rasche (2007), *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag Heidelberg.
64. Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Cambell (2007), *Human resource management: ethics and employment*, Oxford University Press.
65. David D. Dubois, William J. Rothwell (2004), *Competency-based human resource management*, Davies-Black Publishing.
66. GAO, *Case study evaluations*, 1990.
67. Geoff Smith (2004), *Leading the professionals: How to inspire & motivate professional service teams*, Kogan Page.
68. Hughes, Ginnet, Curphy (2006), *Organizational leadership and change management*, McGraw Hill.

69. James G.S. Clowson, Mark E. Haskins (2006), *Teaching management*, Cambridge University Press.
70. Jayanth Jayarama, Cornelia Droge¹, Shawnee K. Vickery (1999), "*The impact of human resource management practices on manufacturing performance*", *Journal of Operations Management*, 18(1), 1-20.
71. Jensen, Jason L. and Robert Rodgers (2001), "*Cumulating the intellectual gold of case study research*", *Public Administration Review*, 61(2), 236-246.
72. Jonh Adair (2007), *Develop your leadership skill*, Kogan Page.
73. Libby Sartain, Martha I. Finney (2003), *HR from the heart—inspiring stories and strategies for building the people side of great business*, Amacom.
74. Lois B. Hart, Charlottes S. Waisman (2005), *The leadership training activity book*, Amacom, American Management Association.
75. Loizos Heracleous, Sylvia DeVoge (1998), "*Bridging the Gap of Relevance: Strategic*
76. Management and Organisational Development, *Long Range Planning*, 31(5), 742-754.
77. Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner (2007), "*Human resource management in the project-oriented company: A review*", *International Journal of Project Management*, 25(3), 315-323.
78. Philip Bromiley (2004), *The Behavioral Foundations of Strategic Management*, Wiley.
79. Randall S. Schuler (2000), "*The internationalization of human resource management*", *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
80. Sohail Ahmad, Roger G. Schroeder (2003), "*The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*", *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.
81. Unctad, *Review of Maritime Transport 2010*.
82. Vivien Martin (2006), *Managing project in human resources, training and development*, Kogan Page

83. Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alexandre Iellatchitch, Michael Schiffinger (2004), *"Careers and human resource management - a European perspective"*, Human Resource Management Review, 14(4), 473-498.

84. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Các trang Web

85. Các bản cáo bạch của SBIC.

<http://www.ckvn.vn>

86. Các chương trình đào tạo đội ngũ quản lý trên website của Trung tâm nghiên cứu và phát triển quản trị.

<http://www.cemd.ueh.edu.vn>

87. Các quyết định của Chính phủ về ngành Đóng tàu

<https://m.thuvienphapluat.vn>

88. Các kết luận về ngành đóng tàu trên website Bộ Tài chính - www.mof.gov.vn.

89. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đóng tàu Sông Cấm
<http://www.songcam.com.vn>

90. Giới thiệu về Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Bạch Đằng

<http://www.vinashinbachdang.vn>

91. Giới thiệu về Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Phà Rừng

[http:// www.pharung.com.vn](http://www.pharung.com.vn)

92. Giới thiệu về Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nam Triệu trên website <http://www.nasico.com.vn>

93. Giới thiệu về Tổng Công ty công nghiệp tàu thủy (SBIC) trên website

<http://www.sbic.com.vn>

PHỤ LỤC 1

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý vị.

1. Họ và tên (có điền hoặc không)

3. Trình độ học vấn

- #### 4. Lĩnh vực phụ trách

- ## NỘI DUNG CÂU HỎI

[illegible][illegible]

Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng				
	Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
Sáng tạo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Thích nghi và ứng biến	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tỷ mỉ và chi tiết	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bao quát vấn đề	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Khác:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Các tiêu chí đánh giá năng lực của lao động quản lý nghiệp vụ?

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế về ngành công nghiệp tàu thủy	☐	☐	☐	☐	☐
2	Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và Thế giới	☐	☐	☐	☐	☐
3	Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh	☐	☐	☐	☐	☐
4	Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích Kinh tế - xã hội	☐	☐	☐	☐	☐

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Kỹ năng hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh	☐	☐	☐	☐	☐
2	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thực tiễn thị trường và kinh doanh	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kỹ năng ra quyết định quản lý có tính đa chức năng	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở sản xuất kinh doanh	☐	☐	☐	☐	☐
5	Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản lý	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...v.v)	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kỹ năng nhạy cảm và tư duy sáng tạo với cái mới, cái tốt	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm	☐	☐	☐	☐	☐

4. Các tiêu chí đánh giá kỹ năng của lao động quản lý nghiệp vụ

5. Các tiêu chí đánh giá năng lực hành vi của lao động quản lý nghiệp vụ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá
----	----------	-----------------

		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Mức độ chuyên nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
2	Trình độ văn hóa và đạo đức chức nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
3	Năng lực tự học và sáng tạo	☐	☐	☐	☐	☐
4	Năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới và nâng cao trình độ.	☐	☐	☐	☐	☐

6. Các tiêu chí đánh giá trình độ, năng lực của lao động quản lý nghiệp vụ, (xếp theo mức độ quan trọng và mức đáp ứng thực tế hiện nay):

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng				
		Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
1	Bằng cấp chuyên môn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bằng cấp về ngoại ngữ, tin học...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kinh nghiệm thực tế	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Năng lực lãnh đạo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Lợi nhuận sau thuế của bình quân/ người lao động	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Tốc độ tăng trưởng DN	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên dưới quyền	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Mức độ hài lòng của nhân viên dưới quyền	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Thu nhập bình quân/ người lao động	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Khác:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Những nguyên nhân chủ yếu làm hạn chế việc nâng cao chất lượng của lao động quản lý nghiệp vụ hiện nay

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Sử dụng và đề bạt không đúng chuyên ngành được đào tạo	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bản thân kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện kỹ năng quản lý	☐	☐	☐	☐	☐
3	Doanh nghiệp hạn chế về tài chính	☐	☐	☐	☐	☐
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học hỏi	☐	☐	☐	☐	☐
5	Môi trường kinh doanh thay đổi quá nhanh, không theo kịp	☐	☐	☐	☐	☐
6	Khác:	☐	☐	☐	☐	☐

8. Doanh nghiệp quý vị có xây dựng chiến lược về nhân sự và hoạch định nhân sự hay không?

☐ Có xây dựng chiến lược ☐ Xây dựng nhưng không thực ☐ Xây dựng và thực hiện

☐ Xây dựng và thực hiện đúng chiến lược hiện Chiến lược nhưng không thường xuyên
☐ Không xây dựng Chiến lược

9. Quý vị có hài lòng với thực tế bố trí, sử dụng, đề bạt lao động quản lý nghiệp vụ hiện nay không?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Về đề bạt chức vụ	☐	☐	☐	☐	☐
Về phân công nhiệm vụ	☐	☐	☐	☐	☐
Mối quan hệ hợp tác của lao động quản lý nghiệp vụ	☐	☐	☐	☐	☐

10. Thi hành kỷ luật (thôi việc, miễn nhiệm, cách chức...) đối với lao động quản lý nghiệp vụ vi phạm kỷ luật của Doanh nghiệp thời gian qua là:

☐ Kỷ luật nghiêm minh
☐ Kỷ luật không đúng người
☐ Kỷ luật mang tính chất hình thức
☐ Kỷ luật nhưng chưa nghiêm
☐ Người bị kỷ luật không hài lòng với mức kỷ luật

11. Về chế độ đãi ngộ và chính sách

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Nội dung	1	2	3	4	5
Chế độ tiền lương	☐	☐	☐	☐	☐
Chính sách đãi ngộ ngoài lương	☐	☐	☐	☐	☐
Điều kiện làm việc, nghỉ ngơi	☐	☐	☐	☐	☐
Các đãi ngộ phi tài chính khác, cụ thể:	☐	☐	☐	☐	☐

12. Các khó khăn của doanh nghiệp quý vị hiện nay là:

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

Nội dung	1	2	3	4	5
Vốn và tài chính	☐	☐	☐	☐	☐
Cơ sở hạ tầng	☐	☐	☐	☐	☐
Công nghệ	☐	☐	☐	☐	☐
Năng lực đội ngũ quản lý cấp cao	☐	☐	☐	☐	☐
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp trung gian	☐	☐	☐	☐	☐
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cơ sở	☐	☐	☐	☐	☐
Năng lực đội ngũ nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
Thông tin và khả năng tiếp cận thị trường	☐	☐	☐	☐	☐
Thủ tục hành chính	☐	☐	☐	☐	☐
Nguồn cung ứng đầu vào cho DN	☐	☐	☐	☐	☐

13. Các phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc của lao động quản lý nghiệp vụ hiện nay của doanh nghiệp quý vị là

☐ Phương pháp bảng điểm
☐ Phương pháp xếp hạng luân phiên
☐ Phương pháp phỏng vấn đánh giá
☐ Phương pháp so sánh từng cặp
☐ Phương pháp phê bình
☐ Phương pháp quan sát hành vi
☐ Phương pháp QT bằng mục tiêu

Xin trân trọng cảm ơn đồng chí!

PHỤ LỤC 2

Phiếu điều tra về công tác phát triển đội ngũ lao động sản xuất

Xin vui lòng đóng góp ý kiến của mình vào phiếu sau, các thông tin này sẽ được tổng hợp để nghiên cứu chứ không đề cập cụ thể đến một ai, chân thành cảm ơn quý vị đã hợp tác.

THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. **Họ và tên:** (có thể bỏ trống)

2. **Phân xưởng làm việc:**

3. **Trình độ học vấn**

☐ Sau đại học ☐ Đại học ☐ Cao đẳng ☐ Trung cấp

4. **Thời gian công tác:**

☐ Dưới 5 năm ☐ Từ 5 đến 10 năm ☐ Từ 10 đến 20 năm ☐ Trên 20 năm

Nội dung

1. **Với cương vị hiện tại, anh chị cho biết các tiêu chuẩn sau sẽ được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên như thế nào (đánh số thứ tự 1, 2, 3...)**

- ☐ Trình độ chuyên môn
- ☐ Kỹ năng làm việc nhóm
- ☐ Ngoại ngữ
- ☐ Tin học
- ☐ Trình độ chính trị

2. **Anh chị cho biết số lần tham gia các khóa học về các lĩnh vực như:**

- Khóa học về chuyên môn nghiệp vụ:

☐ Chưa bao giờ ☐ Dưới 3 lần ☐ Từ 3 đến 5 lần ☐ Trên 5 lần

- Khóa học về Kỹ năng mềm:

☐ Chưa bao giờ ☐ Dưới 3 lần ☐ Từ 3 đến 5 lần ☐ Trên 5 lần

- Khóa học về ngoại ngữ:

☐ Chưa bao giờ ☐ Dưới 3 lần ☐ Từ 3 đến 5 lần ☐ Trên 5 lần

- Khóa học về tin học:

☐ Chưa bao giờ ☐ Dưới 3 lần ☐ Từ 3 đến 5 lần ☐ Trên 5 lần

3. **Anh chị sắp xếp thứ tự ưu tiên của các yếu tố tạo ra động lực làm việc sau:**

- ☐ Lương cao
- ☐ Công việc yêu thích
- ☐ Công việc đòi hỏi thách thức, sáng tạo
- ☐ Được tự chủ và độc lập trong công việc
- ☐ Được tham gia vào việc ra quyết định

4. **Đánh giá mức độ phù hợp giữa công việc và chuyên môn được đào tạo:**

☐ Rất phù hợp ☐ Phù hợp ☐ Hơi phù hợp ☐ Ít phù hợp ☐ Không phù hợp

5. **Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình**

☐ Luôn hoàn thành ☐ Hoàn thành ☐ Thường xuyên không hoàn thành

6. Theo anh chị cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp dựa trên tiêu chí nào, sắp xếp theo thứ tự ưu tiên:

- ☐ Năng lực trình độ
- ☐ Trình độ chuyên môn
- ☐ Mối quan hệ với cấp trên
- ☐ Thâm niên công tác
- ☐ Đánh giá nhân viên hàng năm

7. Hiện tại doanh nghiệp của anh chị đã có quy hoạch nhân sự cho phân xưởng của anh (chị) chưa?

- ☐ Có
- ☐ Chưa

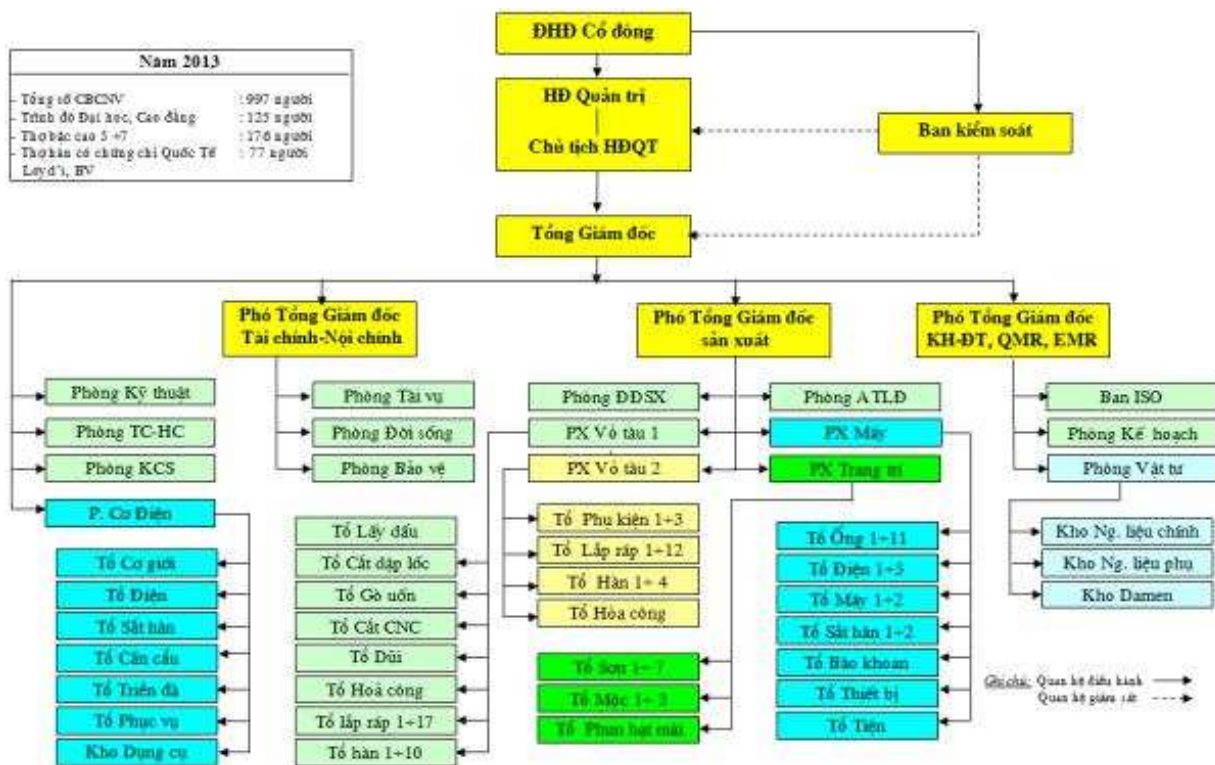
8. Doanh nghiệp của anh (chị) lựa chọn nhân sự từ nguồn:

- ☐ Nhân viên bên trong doanh nghiệp
- ☐ ứng viên bên ngoài doanh nghiệp

9. Số lượng nhân viên được tuyển dụng vào bộ phận của anh (chị) trong 3 năm gần đây:

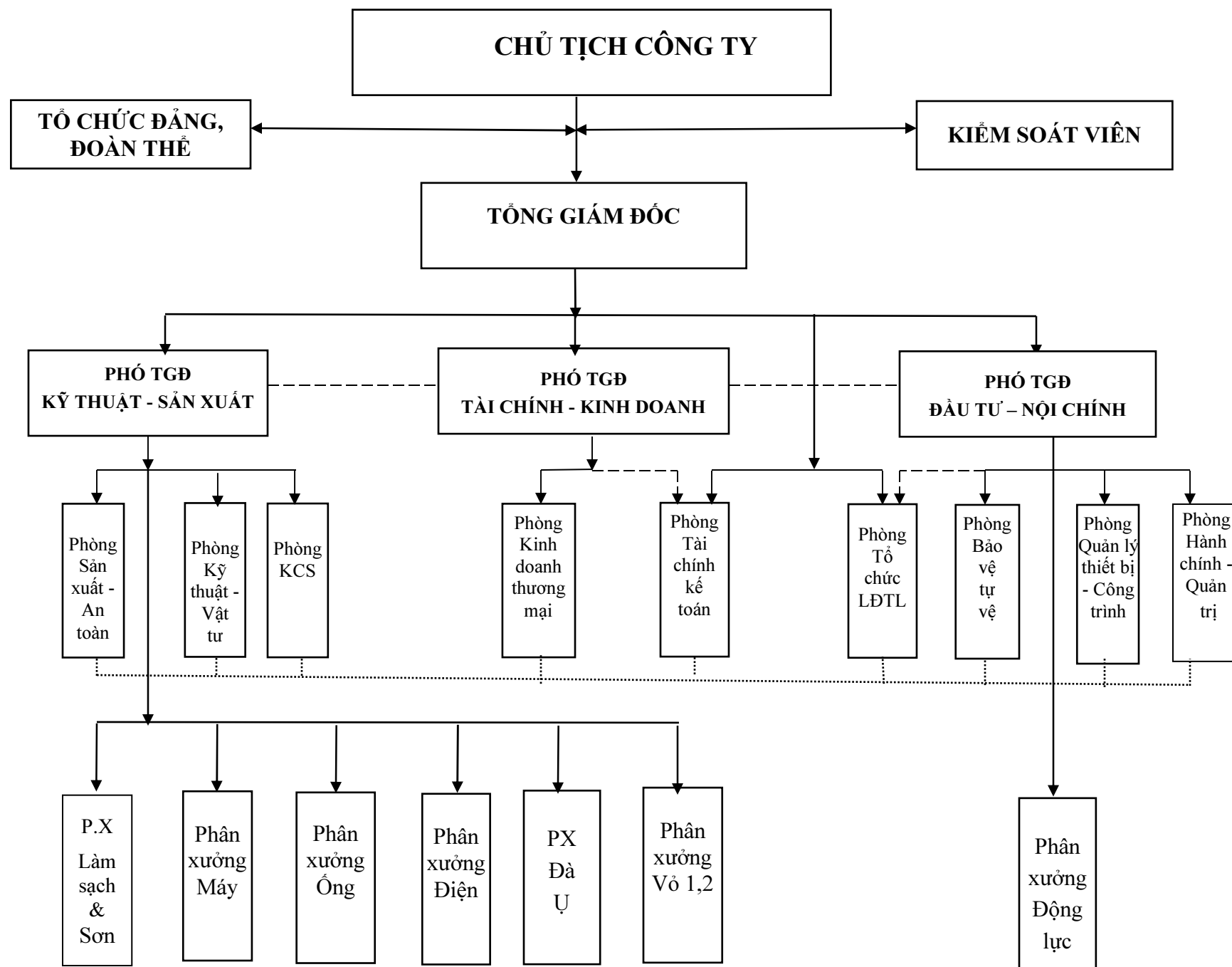
- ☐ Dưới 3 người
 - ☐ Từ 3 đến 5 người
 - ☐ Từ 5 người trở lên
-
-

Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty

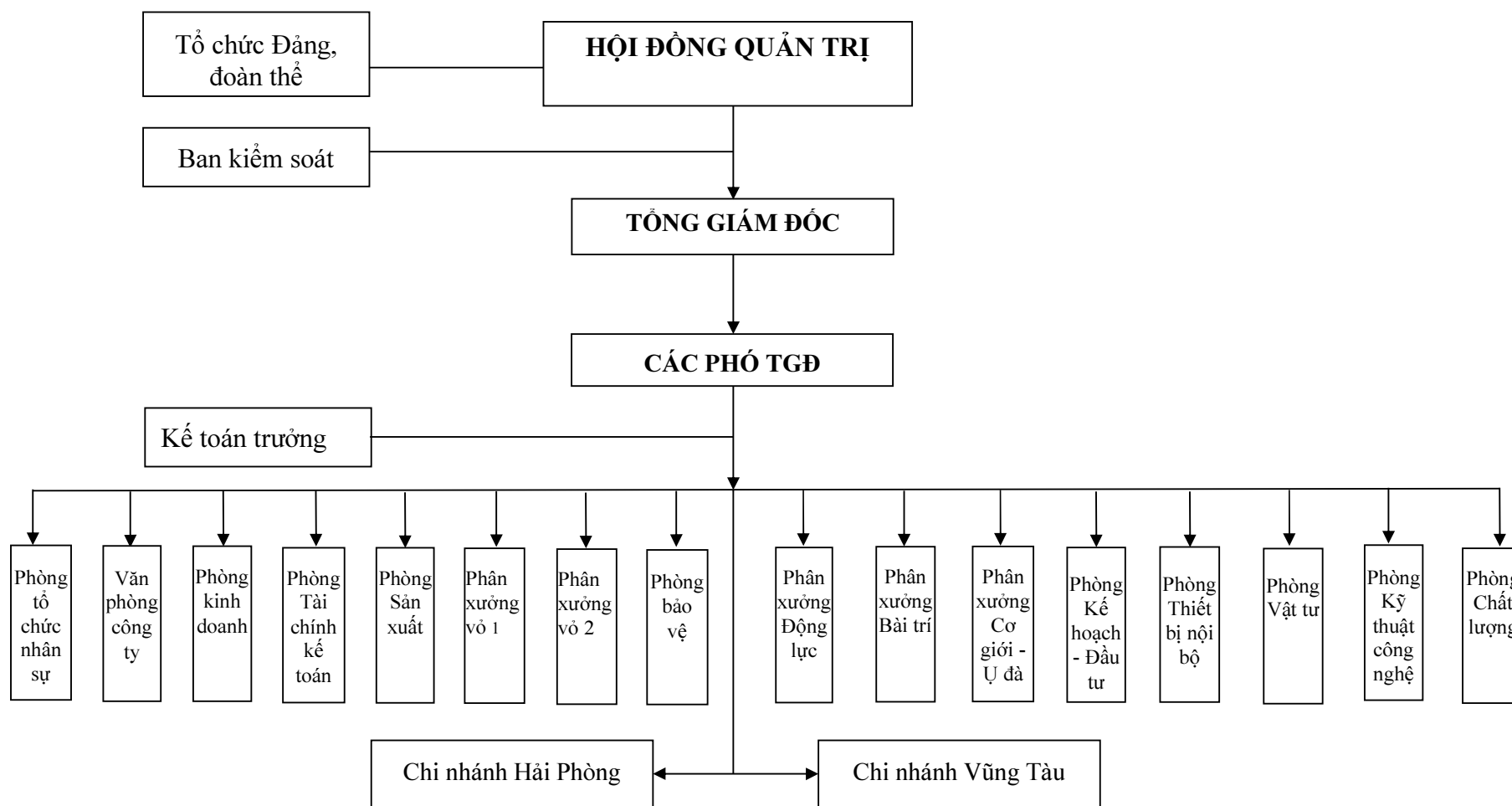


SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN ĐÓNG TÀU BẠCH ĐẰNG

Phụ lục 5



PHỤ LỤC 4: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY TNHH MTV ĐÓNG TÀU PHÀ RỪNG



PHỤ LỤC 1

Ban lãnh đạo doanh nghiệp thường bao gồm Hội đồng quản trị, giám đốc/tổng giám đốc, các phó giám đốc. Trong đó:

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông;

Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty, chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, trước pháp luật về việc thực hiện các quyền, nhiệm vụ được giao.

Phó Giám đốc sản xuất: phụ trách lĩnh vực tổ chức chỉ đạo sản xuất đối với các hoạt động đóng mới và sửa chữa tàu, phê duyệt kế hoạch chi tiết về sản phẩm đóng mới, sửa chữa và kế hoạch chất lượng cho công trình cụ thể, tổ chức thực hiện các kế hoạch sản xuất, giải quyết các vướng mắc liên quan đến chất lượng, tiến độ, an toàn lao động và bảo vệ môi trường... chịu trách nhiệm trước GD/TGD về mọi hoạt động liên quan đến sản xuất của doanh nghiệp

Phó Giám đốc nội chính: trực tiếp điều hành mọi công việc liên quan đến đối nội, đối ngoại, chịu trách nhiệm trước GD/TGD về mọi hoạt động liên quan đến nội chính của doanh nghiệp

Phó Giám đốc kinh doanh: trực tiếp điều hành mọi công việc liên quan đến kinh doanh: tổ chức chỉ đạo các mối quan hệ, tham mưu và kí kết hợp đồng kinh tế với các khách hàng chịu trách nhiệm trước GD/TGD về mọi hoạt động liên quan đến kinh doanh, nộp ngân sách Nhà nước và các hoạt động kinh doanh khác của doanh nghiệp

Phó Giám đốc kỹ thuật: trực tiếp điều hành mọi công việc liên quan đến kỹ thuật công nghệ chịu trách nhiệm trước GD/TGD về mọi hoạt động liên

quan đến kỹ thuật, chất lượng sản phẩm và dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp

Phòng tổ chức- tiền lương: giúp việc cho GD/TGD điều động nhân lực theo yêu cầu sản xuất, theo dõi quá trình công tác để giải quyết về chế độ, chính sách cho CB CNV, tham mưu cho GD/TGD về công tác đào tạo, tuyển dụng, chế độ khen thưởng, kỉ luật...

Phòng kế hoạch: điều hành công trình, căn cứ vào tiến độ thi công để chỉ đạo việc lập kế hoạch điều phối nhân lực, thiết bị máy móc thi công phù hợp, nắm bắt khả năng thực hiện tiến độ, thông tin cho GD/TGD khi có vấn đề phát sinh.

Phòng tài chính kế toán: căn cứ các yêu cầu của hồ sơ thầu, giải quyết tất cả các vấn đề có liên quan đến tài chính cho công trình, bảo toàn và phát triển vốn, sử dụng vốn một cách có hiệu quả nhất...

Phòng sản xuất: lập, điều phối, kiểm tra kế hoạch đóng mới và sửa chữa tàu của công ty và giao việc cho các phân xưởng triển khai, chỉ đạo các phân xưởng thực hiện đúng quy trình công nghệ và các tiêu chuẩn thiết kế, xử lý các sai lỗi kỹ thuật, dự trù nhu cầu vật tư, phụ tùng thay thế, gia công bán thành phẩm..

Phòng KCS: chịu trách nhiệm trước GD/TGD về chất lượng sản phẩm của công ty, chỉ đạo việc kiểm soát chất lượng sản phẩm đầu vào, đầu ra, nghiệm thu kỹ thuật khối lượng công việc hoàn thành, bao quát quản lý hệ thống quản lý chất lượng toàn công ty.

Phòng vật tư – thiết bị: giúp việc cho PGD kỹ thuật trong việc mua sắm, cấp phát vật tư, phụ tùng thiết bị phục vụ cho sản xuất và sửa chữa bảo dưỡng các thiết bị nội bộ, quản lý hệ thống kho tàng, bến bãi và các phương tiện vận tải của công ty.

Phòng an toàn lao động: tham gia, tư vấn cho lãnh đạo công ty và phối

hợp hoạt động trong việc xây dựng cơ chế quản lý, các trương trình, kế hoạch bảo hộ lao động, các biện pháp an toàn, vệ sinh lao động, cải thiện điều kiện lao động, tổ chức thực hiện các nhiệm vụ về công tác bảo hiểm lao động, an toàn, vệ sinh lao động, tìm mọi biện pháp hạn chế tai nạn lao động.

Phòng bảo vệ quân sự: tổ chức công tác tuần tra canh gác và thường xuyên xem xét nghiên cứu đề xuất các biện pháp nhằm bảo vệ an ninh trật tự cho toàn công ty.

Phòng công nghệ: tham mưu cho GD/TGD về công nghệ mới để đóng và sửa chữa tàu, lập quy trình công nghệ tiêu chuẩn cho sản phẩm đóng mới, lập phương án kỹ thuật, quy trình, bản vẽ kỹ thuật, hướng dẫn các tiêu chuẩn kỹ thuật...

Phòng dịch vụ đời sống: tổ chức thực hiện công tác đảm bảo bữa ăn chính, phụ cho CB CNV trong toàn công ty

Phòng y tế: tổ chức công tác chăm sóc sức khỏe, vệ sinh an toàn thực phẩm, phòng chống dịch bệnh cho CB CNV trong công ty.

Quản đốc phân xưởng cơ điện: chỉ đạo, giám sát thi công điện tàu, tổ chức bảo dưỡng, lắp đặt sửa chữa các máy móc thiết bị nội bộ, tổ chức quản lý, vận hành hệ thống cung cấp năng lượng để phục vụ sản xuất.

Quản đốc phân xưởng bài trí: chỉ đạo, giám sát làm sạch và sơn bề mặt kim loại của các sản phẩm đóng mới và sửa chữa của công ty, sửa chữa và làm mới các đồ mộc tàu, vách cách nhiệt, lắp ráp, trang trí nội thất cho các sản phẩm đóng mới.

Quản đốc phân xưởng ụ đà: tổ chức, giám sát đưa tàu ra, vào âu, di chuyển vị trí các tàu cho phù hợp với kế hoạch sản xuất, giám sát kê căn phục vụ đấu đà tàu đóng mới, bơm vét nước la canh buồng máy và các vị trí khác; tháo, bảo dưỡng và lắp đặt lại các hệ thống cáp cầu, cầu thang mạn, cáp treo xuống cứu sinh.

Quản đốc phân xưởng máy: tổ chức, giám sát thực hiện sửa chữa, thi công liên quan đến phần máy, ống, nguội, thiết bị trên các tàu

Quản đốc phân xưởng vỏ: chỉ đạo, giám sát gia công chi tiết, cụm chi tiết cho tàu thủy và các cấu kiện khác, lắp các phân đoạn, tổng đoạn vỏ tàu thủy; làm sạch và sơn lót tôn tấm, thép hình cho đóng mới và sửa chữa tàu thủy và các sản phẩm khác của công ty; đấu lắp các phân đoạn thành tổng đoạn trên đà tàu và trong ụ khô...

Tổ trưởng, nhóm trưởng, đốc công: hướng dẫn, đôn đốc người lao động hoàn thành công việc của tổ, nhóm mình phụ trách.

Tùy theo từng chức danh quản lý mà doanh nghiệp đóng tàu đưa ra yêu cầu về tiêu chuẩn khác nhau. Cụ thể:

- GD/TGD:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 5 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phó giám đốc:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 3 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng tổ chức cán bộ:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học chuyên ngành liên quan như quản trị kinh doanh.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: kỹ năng soạn thảo văn bản và khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 3 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng Kỹ thuật, sản xuất:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học chuyên ngành liên quan như máy tàu/vỏ tàu.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: đã đảm nhiệm chức danh này tại nhà máy đóng tàu, sửa chữa tàu biển.

- Phòng KCS:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học chuyên ngành liên quan như máy tàu/vỏ tàu.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: đã đảm nhiệm chức danh này tại nhà máy đóng tàu, sửa chữa tàu biển.

- Phòng Vật tư:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học Hàng hải.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 2 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng kế hoạch:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học Hàng hải.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 1 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng TCKT- Kế toán trưởng:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học chuyên ngành Kế toán Tài chính, có chứng chỉ Kế toán trưởng, có kiến thức quản lý trong lĩnh vực tài chính doanh nghiệp.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh trình độ C trở lên.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm về tài chính kế toán ở doanh nghiệp đóng tàu.

- Phòng công nghệ:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp Đại học Hàng Hải.

Trình độ ngoại ngữ: cử nhân tiếng Anh.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 2 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan, khả năng tiếp thu cái mới tốt.

- Phòng vật tư-thiết bị:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: tối thiểu 3 năm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng an toàn lao động:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học.

Trình độ ngoại ngữ: tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trình độ tin học: kỹ năng soạn thảo văn bản và khả năng sử dụng thành

thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: đã làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Phòng dịch vụ đời sống:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học.

Trình độ tin học: kỹ năng soạn thảo văn bản và khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: đã làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Các quản đốc phân xưởng:

Trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học về các chuyên ngành có liên quan như máy/ vỏ tàu, điện-điện tử

Trình độ tin học: kỹ năng soạn thảo văn bản và khả năng sử dụng thành thạo Tin học văn phòng.

Kinh nghiệm làm việc: đã làm việc trong lĩnh vực liên quan.

- Các tổ trưởng, nhóm trưởng, đốc công:

Trình độ tay nghề: Có chứng chỉ thợ bậc 4 trở lên

Kinh nghiệm làm việc: có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực liên quan.

Phụ lục 07

Phương pháp chọn điển hình nghiên cứu

Nghiên cứu chọn điển hình/nghiên cứu điển hình hay điển cứu tức nghiên cứu dựa trên những trường hợp (tiếng Anh là ‘case’) đặc trưng mang tính là một phương pháp được sử dụng rất phổ biến. Mục tiêu cơ bản của phương pháp này là tìm hiểu rõ về trường hợp nghiên cứu bằng cách theo dõi sát sao và toàn diện trường hợp đã chọn trong một thời gian đủ dài và ngay tại môi trường tự nhiên của nó. Kết quả nghiên cứu điển hình cho phép nhà nghiên cứu đưa ra lời giải thích tại sao mọi việc xảy ra như đã xảy ra, và thông qua đó xác định các vấn đề quan trọng cần được tiếp tục nghiên cứu rộng rãi hơn trong tương lai.

Các tài liệu truyền thống về phương pháp nghiên cứu thường phân loại điển cứu như một trong những phương pháp định tính với mục đích mô tả. Quan điểm này hiện nay đang được xem xét lại vì nó không bao trùm được hết các mục đích và phương pháp đa dạng của điển cứu. Trong một số tài liệu được xuất bản gần đây, các nhà phương pháp luận không xem điển cứu như một phương pháp mà quan niệm đây chỉ là một cách tiếp cận hoặc một chiến lược mà thông qua đó nhà nghiên cứu có thể lựa chọn một hoặc nhiều trường hợp phù hợp cho hướng nghiên cứu của riêng mình. Ngoài ra, điển cứu không thể được liệt kê vào nhóm các phương pháp định tính, vì nó sử dụng cả những chứng cứ định tính lẫn định lượng khác nhau.

Phân loại điển cứu

Có nhiều hệ thống khác nhau để phân loại điển cứu. Hệ thống phân loại của GAO **Error! Reference source not found.** dựa vào mục đích nghiên cứu để chia điển cứu ra thành 6 loại sau:

1. Điển cứu minh họa (Illustrative): nghiên cứu mang tính mô tả, với mục đích cung cấp các thông tin sinh động thu được từ thực tế để bổ sung cho các nguồn thông tin các có liên quan đến trường hợp nghiên cứu.

2. Điển cứu thăm dò (Exploratory): cũng là nghiên cứu có tính mô tả, nhưng nhằm mục đích tạo ra các giả thuyết làm cơ sở cho những nghiên cứu trong tương lai về trường hợp nghiên cứu chứ không chỉ đơn thuần minh họa.

3. Nghiên cứu trường hợp đặc trưng (Critical instance): xem xét một trường hợp hoặc rất đáng chú ý hoặc là thật sự cần thiết để kiểm chứng giá trị của những lời khẳng định liên quan đến một chương trình, một chính sách, hoặc một chiến lược.

4. Nghiên cứu triển khai chương trình/dự án (Program implementation): tìm hiểu các tác nghiệp tại các địa bàn khác nhau nhằm mục đích kiểm tra.

5. Nghiên cứu tác động chương trình (Program effect): sử dụng điển cứu để xem xét tác động của một chương trình. Thường được thực hiện ở nhiều địa bàn và sử dụng các công cụ đánh giá đa phương pháp (multimethod assessments).

6. Điển cứu tích lũy (Cumulative): tổng hợp kết quả từ nhiều điển cứu khác nhau để trả lời một câu hỏi lượng giá (evaluation question). Câu hỏi này có thể thuộc loại mô tả, quy phạm/đánh giá (normative), hoặc tác động/thực nghiệm (cause-and-effect).

Hệ thống phân loại của Jensen và Rodgers **Error! Reference source not found.** không dựa vào mục đích nghiên cứu mà dựa vào kỹ thuật thu thập thông tin để chia điển cứu ra làm 5 loại như sau:

1. Điển cứu nhất thời (Snapshot case study): tìm hiểu một trường hợp điển hình vào một thời điểm nhất định.

2. Điển cứu trường kỳ (Longitudinal case study): theo sát tìm hiểu một trường hợp điển hình trong thời gian dài tại nhiều thời điểm khác nhau.

3. Điển cứu trước sau (Pre-post case study): tìm hiểu sự khác biệt của một trường hợp điển hình hai thời điểm trước và sau một biến cố quan trọng. Một biến cố được xem là quan trọng khi nhà nghiên cứu có cơ sở lý thuyết để tin rằng biến cố đó sẽ có tác động đến trường hợp nghiên cứu.

4. Diễn cứu hỗn hợp (Patchwork case study): tìm hiểu các trường hợp điển hình khác nhau thuộc cùng một phạm trù đang được nghiên cứu, sử dụng nhiều cách nghiên cứu khác nhau.

5. Diễn cứu so sánh (Comparative case study): tìm hiểu nhiều trường hợp điển hình thuộc các phạm trù khác nhau nhằm so sánh và tìm ra sự khác biệt giữa các trường hợp thuộc các phạm trù khác nhau này. Thông thường diễn cứu so sánh có sử dụng cả so sánh định tính và định lượng.

Theo Yin **Error! Reference source not found.**, thiết kế nghiên cứu điển hình gồm 5 yếu tố sau:

- Câu hỏi nghiên cứu,
- Các tiên đề (propositions),
- Các đơn vị phân tích,
- Cơ sở lý thuyết (cho phép liên hệ giữa số liệu và các tiên đề),
- Các tiêu chí diễn giải kết quả.

Những câu hỏi nghiên cứu của phương pháp diễn cứu thường là những câu hỏi “tại sao” hoặc “như thế nào”, và định nghĩa các câu hỏi này là công việc đầu tiên của các nhà nghiên cứu. Các tiên đề có thể được rút ra từ các câu hỏi này và điều cần thiết giúp nhà nghiên cứu tập trung vào các mục tiêu nghiên cứu. Không phải nghiên cứu nào cũng cần có tiên đề. Một nghiên cứu mang tính thăm dò (exploratory) có thể không có tiên đề mà có mục đích được xác định rõ, hoặc các tiêu chí để đánh giá sự thành công. Đơn vị phân tích sẽ xác định trường hợp cần được chọn là gì. Một trường hợp có thể là một nhóm, một tổ chức, hoặc một quốc gia, nhưng là một thực thể lớn hay nhỏ thì một trường hợp vẫn chỉ là một đơn vị phân tích gốc.

Chọn mẫu trong diễn cứu (chọn trường hợp nghiên cứu)

Cũng tương tự như các phương pháp nghiên cứu khác, chọn mẫu là một bước quan trọng trong quá trình nghiên cứu vì nó quyết định giá trị của thông tin thu thập được. Theo Wikipedia, phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu điển hình luôn là phương pháp chủ đích (purposive sampling) hoặc chọn mẫu

theo định hướng thông tin (information-oriented sampling), tức theo những thông tin mà nhà nghiên cứu cần thu thập. Điều này trái ngược lại với phương pháp chọn mẫu định lượng trong đó mẫu được chọn phải mang tính hoàn toàn ngẫu nhiên (random sampling). Lý do của sự lựa chọn này là vì theo quan điểm của các nhà nghiên cứu theo phương pháp điển cứu thì các trường hợp trung bình không bao giờ là trường hợp đem lại nhiều thông tin nhất, mà chính những trường hợp không bình thường mới cung cấp cho ta những thông tin thú vị, do chúng sẽ tác động nhiều hơn đến các cơ chế cơ bản và đến các nhân vật trong tình huống nghiên cứu. Ngoài ra, dù đứng trên quan điểm nào thì cũng cần phải hiểu được những nguyên nhân sâu xa dẫn đến những vấn đề đang được nghiên cứu và hậu quả của chúng, hơn là chỉ đơn thuần mô tả các hiện tượng (triệu chứng) của các vấn đề này và các tần suất của chúng. Những mẫu ngẫu nhiên nhấn mạnh tính đại diện cho số đông sẽ không thể tạo cho ta sự hiểu biết này, vì vậy cần phải chọn một vài trường hợp hết sức đặc trưng vì điều đó mới đem lại giá trị cho chúng.

Cũng theo Wikipedia, khi lấy thông tin làm cơ sở để chọn mẫu, chúng ta có thể có quyết định chọn trong 3 loại trường hợp như sau:

- Trường hợp cá biệt (extreme case): phù hợp để nêu được ý tưởng của người nghiên cứu một cách nhấn mạnh (kịch tính).

- Trường hợp đặc trưng (critical case) có thể định nghĩa là trường hợp có tầm quan trọng chiến lược cho vấn đề đang được nghiên cứu. Ví dụ, một bệnh viện đa khoa chuyên chữa trị những loại bệnh nghề nghiệp cần tìm hiểu xem những người làm việc với các dung môi hữu cơ có bị ảnh hưởng đến não không. Thay vì chọn một mẫu ngẫu nhiên gồm những người làm việc tại khu vực có sử dụng dung môi hữu cơ, bệnh viện đã đặt một cách chiến lược một nơi làm việc trong đó mọi quy định về an toàn đều được tuân thủ chặt chẽ, và xem nơi này là một trường hợp đặc trưng. Nếu ở nơi này có xảy ra hiện tượng bị ảnh hưởng não do dung môi hữu cơ thì điều đó có nghĩa là các nơi khác cũng sẽ bị, đặc biệt vì những nơi khác chưa chắc đã bảo đảm mọi điều kiện an toàn vệ sinh. Thông qua trường hợp đặc trưng này nhà nghiên cứu có thể tiết

kiệm được khá nhiều thời gian và công sức, tiền bạc nếu thực hiện theo cách ngẫu nhiên.

- Trường hợp mẫu mực (paradigmatic) là một trường hợp điển hình theo đúng nghĩa của từ này. Một trường hợp mẫu mực luôn chứa đựng một cách đậm đặc những đặc điểm tổng quát của vấn đề đang được tìm hiểu. Trường hợp này đóng vai trò một điểm quy chiếu và là một tiêu điểm mà từ đó người ta đưa ra những trường phái lý thuyết khác nhau.

Việc chọn mẫu trong diễn cứu phải do lý thuyết quyết định. Khi lý thuyết có liên quan đến nhân quả thì nhà nghiên cứu phải chọn các trường hợp đại diện cho mỗi phạm trù. Những trường hợp này không định lượng và cũng không giải thoát nhà nghiên cứu khỏi trách nhiệm giải thích các biến phụ thuộc hoặc các biến độc lập nào có liên quan. Không những các quan sát liên quan đến các biến cần phải là một phần của diễn cứu mà lý tưởng hơn thì nhà nghiên cứu còn phải nghiên cứu ít nhất một trường hợp để minh họa cho mối quan hệ nhân quả trong mô hình lý thuyết của mình. Khi không làm được điều này, nhà nghiên cứu cần phải nêu rõ những quan hệ nhân quả nào chưa chọn được trường hợp để minh họa. Những trường hợp đã được nêu ra trong lý thuyết trái ngược với mô hình nhân quả của tác giả cũng phải được nhắc đến.

Trong phần này, những nội dung được khảo sát tập trung vào: (1) thực trạng chất lượng NL của lao động quản lý nghiệp vụ, (2) thực trạng chất lượng NL của lao động sản xuất, (3) thực trạng PTNL (hạn chế/ thành công và các nguyên nhân) của một số đơn vị điển hình thuộc SBIC.

Phương pháp thu thập thông tin các đơn vị điển hình thông qua: (1) nghiên cứu các báo cáo tổng hợp, các đề án và việc thực hiện chiến lược phát triển NL của một số DN ĐT khu vực Hải Phòng, (2) khảo sát thực tế và phỏng vấn trực tiếp các cán bộ chủ chốt và đội ngũ lao động sản xuất. Dữ liệu khảo sát được phân tích, tổng hợp theo định hướng các tiêu chí nghiên cứu điển hình.

Phụ lục 08

Hệ số Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha để ước lượng độ tin cậy dựa vào độ ổn định nội tại. Hệ số này xác định giới hạn dưới của độ tin cậy của một đề kiểm tra tổng hợp bao gồm k đề kiểm tra con, được biểu diễn như sau:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_C^2} \right)$$

Trong đó σ_i^2, σ_C^2 tương ứng là phương sai của đề kiểm tra con thứ i và phương sai của đề kiểm tra tổng hợp. Trong trường hợp riêng đối với một đề kiểm tra bao gồm nhiều câu hỏi dạng nhị phân thì σ_i^2 là phương sai của một câu hỏi trắc nghiệm nhị phân, có giá trị bằng $p_i q_i$.

PHỤ LỤC 9

DANH SÁCH SỐ LƯỢNG PHIẾU ĐIỀU TRA ĐƯỢC GỬI ĐẾN CÁC ĐƠN VỊ, CÁ NHÂN

TT	Cơ cấu phân tử mẫu điều tra chất lượng nhân lực	Sông Cấm		Bạch Đằng		Phà Rừng		Nam Triệu		Tổng	
		Phát ra	Thu về	Phát ra	Thu về	Phát ra	Thu về	Phát ra	Thu về	Phát ra	Thu về
I	Lao động quản lý nghịệp vụ	70	68	56	48	62	54	62	50	250	220
1	Đội ngũ quản lý (QT cấp cao, QT cấp trung, QT cấp cơ sở)	42	40	34	30	38	33	36	31	150	134
2	Lao động chuyên môn nghịệp vụ	28	28	22	18	24	21	26	19	100	86
II	Lao động sản xuất	99	84	68	49	66	59	67	56	300	248
1	Công nhân kỹ thuật	66	61	45	35	44	42	45	38	200	176
2	Lao động phục vụ	33	23	23	14	22	17	22	18	100	72