

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Lê Thị Việt Nga** - Mức độ phổ biến của rào cản phi thuế ở khu vực ASEAN hiện nay. **Mã số: 123.1IIE.M.12** 2  
*The Current Prevalence of Non-tariff Barriers in ASEAN Region*
2. **Vũ Thị Kim Anh** - Phát triển bền vững các khu công nghiệp Việt Nam: nghiên cứu điển hình tại tỉnh Thái Bình. **Mã số: 123.1DEco.11** 13  
*Sustainable Development of Industrial Zones in Vietnam: a Case Study in Thai Binh Province*
3. **Nguyễn Hiệp** - Môi trường quản trị liên kết vùng giữa các địa phương vùng kinh tế trọng điểm miền Trung: nghiên cứu trường hợp liên kết thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài. **Mã số: 123.1SMET.12** 26  
*Regional Linkage Governance Environment in Central Vietnam's Key Economic Zones: A Case Study of Cooperation in Foreign Direct Investment Attraction*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

4. **Nguyễn Thái Sơn và Hoàng Thị Thuý Phương** - Chất lượng nguồn nhân lực ngành đóng tàu - nghiên cứu từ các doanh nghiệp điển hình tại Hải Phòng. **Mã số: 123.2HRMg.21** 34  
*Quality of Human Resources Working in Shipbuilding Industry – A Research from Typical Enterprises in Hai Phong*
5. **Hà Nam Khánh Giao và Phạm Hoàng Điệp** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành khách hàng đối với dịch vụ phòng tập Gym tại K.I.M center. **Mã số: 123.2BMkt.21** 46  
*The Study on Factors that Affect Customers Loyalty on Gym Services at K.I.M Center*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Phạm Đình Long** - Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài với kinh tế tri thức. **Mã số: 123.3OMIs.31** 63  
*Foreign Direct Investment with Knowledge Economy*

# CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH ĐÓNG TÀU - NGHIÊN CỨU TỪ CÁC DOANH NGHIỆP ĐIỀN HÌNH TẠI HẢI PHÒNG

Nguyễn Thái Sơn

Trường Đại học Hải Phòng

Email: nguyenthaison@feba.edu.vn

Hoàng Thị Thuý Phương

Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

Email: hoangphuong13111981@gmail.com

Ngày nhận: 20/09/2018

Ngày nhận lại: 24/10/2018

Ngày duyệt đăng: 31/10/2018

Hải Phòng với hơn 125km chiều dài đường bờ biển được xác định là trung tâm đóng tàu khu vực phía Bắc, với các điển hình như đóng tàu Sông Cấm, Bạch Đằng, Phà Rừng, Nam Triệu.... Sau tái cơ cấu, các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng đã có những chuyển biến đáng kể nhưng vẫn còn rất nhiều khó khăn và thách thức. Để tồn tại và phát triển được trong giai đoạn khó khăn hiện nay buộc các doanh nghiệp đóng tàu phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình. Trên cơ sở điều tra, khảo sát thu thập ý kiến từ 04 doanh nghiệp đóng tàu điển hình trên địa bàn Hải Phòng và các chuyên gia trong ngành, bài viết cho thấy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện nay trong các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng là vấn đề có tính cấp thiết, đảm bảo sự ổn định và bền vững của ngành đóng tàu. Từ đó tác giả đưa ra một số giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, như đổi mới công tác lựa chọn, bố trí và sử dụng nhân lực có hiệu quả; cơ cấu nhân lực hợp lý, xây dựng cơ chế đãi ngộ phù hợp; xử lý hài hòa số nhân lực dôi dư và nâng cao thể lực cho người lao động...

**Từ khóa:** đóng tàu, nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực, Hải Phòng.

### 1. Đặt vấn đề

Hải Phòng được xác định là trung tâm đóng tàu khu vực phía Bắc, với 20 công ty đóng tàu lớn nhỏ. Vì vậy, chương trình đầu tư của Tổng công ty công nghiệp tàu thủy cho các doanh nghiệp và các đơn vị thành viên với các điển hình như Bạch Đằng, Sông Cấm, Phà Rừng, Nam Triệu... được thực hiện từ cuối thế kỷ XX. Đến nay, Hải Phòng đã đóng được những 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.

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 5.000 tỷ đồng. Riêng đối với mảng nhân lực, nợ lương ước khoảng 93 tỷ đồng, nợ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp khoảng 80 tỷ đồng (Bộ Chính trị, 2010).

Sau tái cơ cấu, bước đầu các doanh nghiệp đóng tàu Hải Phòng đã có những chuyển biến đáng kể như đã có đơn hàng, có doanh thu, sản lượng... Tuy nhiên vẫn còn rất nhiều khó khăn và thách thức đối với ngành và mỗi doanh nghiệp. 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 trên địa bàn Hải Phòng có rất nhiều xáo trộn. Việc tuyển dụng,

duy trì nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đặt ra những bài toán khó đối với các doanh nghiệp đóng tàu ở Hải Phòng.

Bài viết nhằm đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ngành đóng tàu tại một số doanh nghiệp đóng tàu điển hình ở Hải Phòng và đưa ra một số giải pháp cho vấn đề này trong tình hình mới.

Nghiên cứu được thực hiện bằng các phương pháp thống kê, so sánh, khảo sát dữ liệu thứ cấp (thông qua các báo cáo của doanh nghiệp, cơ quan quản lý) và dữ liệu sơ cấp (thông qua điều tra xã hội học), được xử lý bằng phần mềm SPSS để đưa ra những kết quả đánh giá khách quan, trung thực.

**2. Khái quát về nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực ngành đóng tàu**

Nhân lực của một tổ chức là toàn bộ các cá nhân trong tổ chức có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định hoặc có thể huy động được nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra.

Chất lượng nguồn nhân lực là tập hợp các yếu tố về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản lý, đạo đức nghề nghiệp và tác phong làm việc của nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực đóng tàu cũng được đo lường theo tập hợp các yếu tố trên.

Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực:

Tiêu chí	Chỉ tiêu đánh giá
Tính 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 nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
	Khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của ngành đóng tàu khi chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao
Phù hợp	Mức độ sử dụng, bố trí NL phù hợp với số lượng, chất lượng trong DN
	Mức độ phù hợp của các mục tiêu trong kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với việc sử dụng NL trong DN ĐT
	Mức độ phù hợp của chất lượng nguồn nhân lực ngành ĐT với tiêu chuẩn nhân lực của quốc gia và của thế giới

Nhân lực ngành đóng tàu mang tính đặc thù của ngành:

- Lao động trong điều kiện nặng nhọc, độc hại, ô nhiễm không khí và ô nhiễm tiếng ồn. Họ lao động 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). Điều này đòi hỏi ngoài sự hiểu biết về nghề nghiệp họ còn phải có thể lực tốt, sức chịu đựng.

- Lao động ngành đóng tàu có thể tham gia vào nhiều ngành nghề khác, đặc biệt trong các chuyên ngành cơ khí. Mặt khác, đây 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 đóng tàu 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.

**3. Khái quát chung về các doanh nghiệp đóng tàu tại Hải Phòng**

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, các nhà máy đóng tàu 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 đóng tàu 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 1.400 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 Vương quốc Anh nơi có nền công nghiệp đóng tàu lâu đời và hiện đại hàng đầu thế giới. Điều này chứng tỏ năng lực của công nghiệp đóng tàu Việt Nam nói chung và của Hải Phòng nói riêng trong thị trường đóng tàu quốc tế. Những 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 công ty đóng tàu tăng tốc, đầu tư cải tạo, nâng cấp và đầu tư mới nhằm tăng năng lực sản xuất của ngành đóng tàu. Thành phố Hải Phòng tạo điều kiện cho doanh nghiệp đóng tàu (DNĐT) sử dụng hàng trăm hecta mặt bằng sạch để triển khai các dự án đầu tư. Bên cạnh đó, trên cơ sở đầu tư và đào tạo các nguồn nhân lực đủ mạnh, nhiều công ty đóng tàu đã nâng cao chất lượng sản phẩm và đa dạng hóa các dòng sản phẩm, tạo ra sự chuyển dịch mới trong công nghiệp đóng tàu theo hướng chuyên môn hóa cao. Trước năm 2009, các doanh nghiệp đóng tàu lớn của Hải Phòng như: Nam Triệu, Bạch Đằng, Phà Rừng, Sông Cấm... đẩy áp các hợp đồng đóng mới, kim ngạch xuất khẩu đạt trên 100 triệu USD. Đây chính là sự khẳng định về định hướng đúng đắn của thành phố khi tạo mọi điều kiện thuận lợi phát triển ngành công nghiệp đóng tàu, trở thành một trong những ngành hàng xuất khẩu chủ lực (SBIC, 2012).

**Bảng 1:** Kết quả SXKD của các DNĐT khu vực Hải Phòng 2013 - 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	2.442	3.012	3.312	4.662	5.580	23,92%
Tổng doanh thu	1.962	1.137	1.257	1.530	1.850	27,8 %
Lợi nhuận sau thuế	115,8	167,1	198,9	203,7	226,2	19,20%
Nộp ngân sách NN	40,5	70,8	86,7	90	105	29,44%
Thu nhập bình quân	0,005	0,0055	0,0067	0,0075	0,008	10,77%

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo tổng kết hàng năm của các DNĐT Hải Phòng)

Số liệu của bảng 1 cho 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 tiếp tục tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước trong giai đoạn 5 năm từ năm 2013 đến năm 2017. Trong đó, giá trị tổng sản lượng có mức tăng bình quân là 23,92%, tổng doanh thu có mức tăng bình quân là 27,8%, lợi nhuận sau thuế có mức tăng bình quân là 19,20%, nộp ngân sách nhà nước có mức tăng bình quân là 29,44% và thu nhập bình quân của người lao động có mức tăng bình quân là 10,77%.

Hiện nay, Hải Phòng có 20 công ty đóng tàu lớn nhỏ, tuy nhiên 04 DNĐT thuộc SBIC (Bạch Đằng, Phà Rừng, Sông Cấm, Nam Triệu) đã chiếm tới 79% tổng năng lực đóng mới toàn ngành đóng tàu Hải Phòng. Do đó, trong phạm vi bài viết, các tác giả lựa chọn 04 điển hình này để nghiên cứu bởi đây là những doanh nghiệp có quy mô lớn, số lượng nhân lực nhiều và biến động mạnh sau tái cơ cấu.

#### 4. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp đóng tàu điển hình ở khu vực Hải Phòng

##### 4.1. Cơ cấu nhân lực tại các doanh nghiệp đóng tàu điển hình

Sau quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ ngành đóng tàu Hải Phòng dư thừa một số lượng lớn nhân lực nên chỉ có Công ty CP đóng tàu Sông Cấm tăng trưởng về số lượng còn hầu hết các công ty còn lại đều cắt giảm nhân lực, cụ thể như trong bảng 2. Số liệu cũng cho thấy nhân lực trong hầu hết các công ty đều được tinh giảm cả

lao động quản lý, nghiệp vụ và lao động sản xuất. Riêng có Sông Cấm số lượng nhân sự tăng đều các năm do tình hình sản xuất kinh doanh tương đối ổn định

và có chút đột biến sau khi sát nhập đóng tàu Bến Kiến. Nhưng đến năm 2017 số lượng lao động giảm xuống do thực hiện việc chuyển giao 307 nhân sự cho nhà máy đối tác Damen. Trong

thời gian qua, cơ cấu tổ chức tại 4 điển hình này thường xuyên thay đổi cho phù hợp với sự suy giảm của thị trường nên hầu hết các DN đều cắt giảm lực lượng quản lý. Điều này cho thấy tính bất ổn định, phát triển theo chu kỳ của ngành đóng tàu.

**4.2. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp đóng tàu điển hình**

Để đánh giá chính xác chất lượng nguồn nhân lực về các yếu tố thể lực, trí lực, tâm lực, các tác giả đã tiến hành điều tra qua mẫu phiếu khảo sát đối với các doanh nghiệp nghiên cứu.

**Mô tả phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu: sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng. 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 n1 = 220 trong tổng số ĐNQL, n2 = 248 trong tổng số nhân lực đang làm việc tại các doanh nghiệp đóng tàu. Mẫu phiếu sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 điểm - không có, rất yếu; 5 điểm - rất tốt, rất cao).

**Đối tượng điều tra:**

- Đối với lao động quản lý, nghiệp vụ (n1)
  - + Điều tra chất lượng của đội ngũ quản trị cấp cao 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%).
    - + Điều tra chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp trung 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%).
    - + Điều tra chất lượng của đội ngũ các nhà quản trị cấp cơ sở 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%).
  - Điều tra chất lượng của lao động chuyên môn nghiệp vụ 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%).
- Đối với đội ngũ lao động (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

**Bảng 2:** Quy mô và cơ cấu nhân lực của các doanh nghiệp đóng tàu điển hình khu vực Hải Phòng

Doanh nghiệp	Lao động quản lý, nghiệp vụ			Lao động sản xuất			Tổng số lao động				
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015		
Sông Cấm	73	86	131	916	1229	1319	941	1002	1360	1465	1158
Bạch Đằng	375	206	121	1413	820	580	2101	1619	941	663	673
Phà Rừng	336	152	125	948	820	594	2416	1100	965	792	806
Nam Triệu	764	275	236	948	831	674	3461	1223	1067	843	854
Tổng	1548	719	613	4225	3700	3167	8919	4944	4333	3763	3491

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của các doanh nghiệp)

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

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 QT cấp cơ sở (tổ trưởng, nhóm trưởng). Tổng số phiếu phát ra 100, thu về 72 (72%).

Cụ thể cơ cấu và số lượng phiếu điều tra được đưa vào phỏng vấn và số lượng phiếu thu về như bảng 3.

**Bảng 3:** Cơ cấu các phần tử mẫu điều tra

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

4.2.1. *Đánh giá chất lượng lao động quản lý, nghiệp vụ*

i. *Đánh giá về trí lực*

Trình độ chuyên môn của lao động quản lý, nghiệp vụ (LĐQLNV) trong các doanh nghiệp nghiên cứu thể hiện trong bảng 4:

**Bảng 4:** Trình độ chuyên môn của lao động quản lý, nghiệp vụ trong DNĐT điển hình KV Hải Phòng năm 2017

Công ty	Lao động quản lý			Lao động nghiệp vụ		
	ĐH trở lên	Cao đẳng	Trung cấp	ĐH	Cao đẳng	Trung, sơ cấp
Sông Cấm	192	14	0	154	65	29
Bạch Đằng	92	11	0	71	26	27
Phà Rừng	135	13	0	70	47	22
Nam Triệu	131	38	0	64	30	34
Tổng	550	76	0	359	168	112

(Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các công ty)

Trên 80% LĐQLNV 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

đễ 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 LĐQLNV thể hiện thông qua các tiêu chí: kiến thức chung về quản trị DN, sự hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành đóng tàu, 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 5:

Qua bảng 5 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 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 ký 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.

Lực lượng lao động quản lý, nghiệp vụ 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. Trong giai đoạn tăng trưởng nóng vừa qua đã có rất nhiều nhà quản lý trong các doanh nghiệp đóng tàu lớn khu vực Hải

Phòng mắc sai phạm và bị truy tố trước pháp luật.

*Trình độ ngoại ngữ*

Do sự hội nhập muộn của ngành đóng tàu nên khả năng sử dụng tiếng Anh của nhân lực

**Bảng 5:** Những kiến thức cần thiết đối với lao động quản lý, nghiệp vụ ngành đóng tàu

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 khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

trong các doanh nghiệp đóng tàu còn kém, mức độ đáp ứng thấp nhất (3,13 điểm). Qua nghiên cứu về nhân lực tại các doanh nghiệp cho thấy do thực tế công việc không đòi hỏi nhiều phải giao tiếp với các đối tác nước ngoài nên khi tuyển dụng đội ngũ này doanh nghiệp thường không đặt ra yêu cầu về ngoại ngữ. 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 LĐQLNV chỉ có trình độ C tiếng Anh.

**Trình độ tin học**

Tin học ít được chú trọng trong các doanh nghiệp đóng tàu, LĐQLNV trên 45 tuổi có trình độ tin học còn yếu. Chỉ có LĐQLNV 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 hai, sự hiểu biết về môi trường kinh doanh của ngành đóng tàu Hải Phòng**

Kết quả điều tra (Bảng 6) cho thấy năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế được LĐQLNV trong các điển hình đóng tàu lớn của 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 doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Ngành đóng tàu Hải Phòng

nói riêng vẫn còn nhiều mặt yếu kém, trong đó có việc thực hiện pháp luật.

**Thứ ba, các kỹ năng quản trị cơ bản**

Theo kết quả điều tra trắc nghiệm các kỹ năng quản trị của LĐQLNV 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 được đánh giá ở mức trung bình (Bảng 7).

**ii. Đánh giá về thể lực**

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....

Qua điều tra nghiên cứu LĐQLNV trong các DNĐT, hầu hết các công ty đều có xu hướng trẻ hóa LĐQLNV. 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 LĐQLNV trên 45 tuổi khá ít và gần như 100% LĐQLNV khi được hỏi về tình trạng sức khỏe hiện nay đều trả lời tốt, đủ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc (Bảng 8).

**iii. Đánh giá về tâm lực**

Từ kết quả xử lý (Bảng 9), 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, vượt khó khăn lấy thách

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

**Bảng 6:** 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 doanh nghiệp (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 doanh nghiệp	3,42	0,301
2	Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường vi mô của doanh nghiệp (về đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng và khách hàng của DN)	3,23	0,311

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

**Bảng 7:** Mức độ kỹ năng quản trị

TT	Các kỹ 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 khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

**Bảng 8:** Thống kê nhân lực LĐQL theo độ tuổi trong DNĐT điển hình năm 2017

Công ty	LĐQL		
	< 30 tuổi	30-45 tuổi	> 45 tuổi
Sông Cấm	104	68	34
Bạch Đằng	45	37	21
Phà Rừng	67	55	26
Nam Triệu	65	59	45
Tổng	281	219	126

(Nguồn: Tổng hợp tài liệu của các doanh nghiệp)

**Bảng 9:** Đánh giá về tâm lực của LĐQLNV

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 khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0)

thức làm cơ hội, phá bỏ mọi trì trệ ách tắc, gương mẫu, sáng tạo cái mới của LĐQLNV đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, 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 cho thấy LĐQLNV của các điển hình đóng tàu Hải Phòng tương đối mạo hiểm trong các hoạt động đầu tư của doanh nghiệp.



Ba là, nhà quản trị phải là 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 công nghiệp tàu thủy nói chung và khu vực Hải Phòng nói riêng thì vấn đề này chưa được ĐNQL 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 ĐNQL.

Bốn 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.

**4.2.2. Đánh giá chất lượng lao động sản xuất**

**i. Đánh giá về trí lực**

**Thứ nhất, về trình độ chuyên môn**

Đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ trên 50% có trình độ đại học, còn lại dưới 50% có trình độ cao đẳng, trung cấp. Riêng đối với khối lao động trực tiếp sản xuất (công nhân kỹ thuật) tỷ lệ công nhân bậc 4 trở lên, bậc 3, bậc 1 và bậc 2 khá đồng đều tại các doanh nghiệp.

Thứ hai, kiến thức chung

**Bảng 11: Những kiến thức cần thiết với LĐSX ở DNĐT điển hình KV HP**

TT	Những kiến thức cần thiết	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTĐB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTĐB)	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 LĐSX 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 LĐSX 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.

**ii. Đánh giá về tâm lực**

Kết quả điều tra (Bảng 12) cho thấy 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

**Bảng 10: Thống kê trình độ chuyên môn của LĐSX trong DNĐT năm 2017**

Công ty	LĐSX		
	Công nhân kỹ thuật	Lao động phục vụ	Tổng
Sông Cấm	942	65	1007
Bạch Đằng	410	26	436
Phà Rừng	480	47	527
Nam Triệu	516	30	546
<b>Tổng</b>	<b>2348</b>	<b>168</b>	<b>2516</b>

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của các doanh nghiệp)

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.

**iii. Đánh giá về thể lực**

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

Bảng 13 cho thấy, về độ tuổi, hầu hết các công ty đều có ĐNLD với tỷ lệ lao động trẻ cao, tỷ lệ lao động lớn tuổi thấp. Đây là điều kiện rất thuận lợi

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

**Bảng 12:** Đánh giá những phẩm chất cần có đối với LĐSX

TT	Những phẩm chất cần có	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTĐB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTĐB)	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 kỷ 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)

cho các điển hình đóng tàu Hải Phòng do công việc và môi trường làm việc khá khắc nghiệt cụ thể như sau:

- Lao động thể lực nặng
- Lao động trong môi trường có tiếng ồn. Đây cũng là lý do công nhân trong ngành đóng tàu thường hay mắc bệnh điếc nghề nghiệp.
- Lao động trong môi trường khí hậu khắc nghiệt và bức xạ nhiệt. Nhiệt độ một số nơi làm việc có thể lên tới 40°C.
- Lao động trong môi trường bụi.
- Lao động trong môi trường có rung chuyển.
- 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 (chặt chội).

Tỷ lệ công nhân mắc bệnh nghề nghiệp khá cao (trên 25%) nghĩa là cứ 4 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

**Bảng 13:** Bảng cơ cấu lao động theo độ tuổi

Công ty	Đội ngũ lao động			Tổng
	< 30 tuổi	30-45 tuổi	> 45 tuổi	
Sông Cấm	811	148	48	1007
Bạch Đằng	305	73	58	436
Phà Rừng	319	157	51	527
Nam Triệu	430	64	52	546
Tổng	1865	442	209	2516

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của các doanh nghiệp)

hạt mài, cắt hơi... Điều này ảnh hưởng lớn thể lực của LĐSX trong ngành đóng tàu.

**Bảng 14:** Số lượng LĐSX mắc bệnh nghề nghiệp năm 2017

Công ty	Số người mắc bệnh nghề nghiệp					
	Bệnh điếc nghề nghiệp	Tỷ lệ số NL mắc bệnh/ tổng số CNKT	Bệnh rung chuyển nghề nghiệp	Tỷ lệ số NL mắc bệnh/ tổng số CNKT	Bệnh bụi phổi silic	Tỷ lệ số NL mắc bệnh/ tổng số CNKT
Sông Cấm	137	3,9%	2	45%	32	4,8%
Bạch Đằng	117	4,7%	4	49%	38	5,1%
Phà Rừng	104	4,3%	1	47%	26	4,6%
Nam Triệu	94	4,1%	5	51%	21	4,8%
Tổng	502		12		117	

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

**Một số kết luận rút ra về chất lượng nguồn nhân lực từ việc nghiên cứu các đơn vị đóng tàu điển hình khu vực Hải Phòng**

Qua nghiên cứu thực trạng chất lượng NL của một số các DNĐT điển hình KV HP có thể thấy hầu hết các DN có hiệu quả hoạt động rất thấp, khó khăn vấn công chất, tình hình sản xuất kinh doanh, thị trường và tài chính có nhiều chuyển biến tích cực song vấn còn gặp rất nhiều vấn đề. Các DNĐT điển hình KV HP vẫn đang loay hoay tìm hướng đi thích hợp trong trung hạn và dài hạn, cụ thể:

Ngoài điển hình hoạt động hiệu quả là Công ty CP Sông Cấm, hầu hết các DN còn lại đều chưa chú trọng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực 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.

**Đối với LĐ QLNV:** chưa phát triển đầy đủ cấu trúc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của đội ngũ này; chưa thực sự nâng cao điều kiện làm việc về môi trường quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo; chưa hoàn thiện hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho ĐNQL dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm để đổi mới hiệu quả doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hầu hết các DN chưa 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 của đội ngũ quản lý đặc biệt là các nhà quản trị cao cấp. Hầu hết các doanh nghiệp đều chưa tạo lập được nguồn ngân quỹ dành riêng cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

**Đối với LĐSX:** do thị trường lao động ngành đóng tàu dư thừa lớn về số lượng sau khủng hoảng nên hầu hết các doanh nghiệp đều chủ quan trong việc nâng cao chất lượng LĐSX. Các hoạt động bồi dưỡng, nâng cao trình độ còn chưa hiệu quả và mang nặng tính hình thức.

**5. Một số đề xuất nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các điển hình đóng tàu khu vực Hải Phòng****5.1. Đổi mới công tác lựa chọn, bố trí, sử dụng nhân lực**

Cần tăng cường công tác quản lý nhân lực, thực hiện tốt việc đánh giá gắn với tiêu chuẩn từng công việc hay chức danh quản trị cụ thể. Thực hiện đúng quy trình 3 khâu giữa công tác quy hoạch; đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân lực.

Nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý. 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. Tiếp tục kiện toàn các cơ quan tham mưu trong công tác xây dựng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. 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 nhân lực.

**5.2. Bố trí cơ cấu nhân lực hợp lý**

Tổng số LĐ QLNV (lao động gián tiếp) của các DNĐT điển hình KV HP trung bình chiếm 17% tổng số lao động. Như vậy, tỷ lệ này vẫn tương đối cao cần phải giảm số lượng nhân lực ở những bộ phận như phòng vật tư, tài vụ, kế hoạch và các ban để giảm tỷ lệ này xuống còn khoảng 12% trong tổng số lao động của doanh nghiệp.

Xây dựng và hoàn thiện lại tất cả quy định về tiêu chuẩn bậc thợ của các nghề trong công ty, qua đó có cơ sở để đánh giá, đào tạo mới và đào tạo lại kỹ năng tay nghề cho LĐSX.

Khắc phục tình trạng LĐSX có tuổi cao làm việc hiệu quả thấp, các DNĐT điển hình KV HP 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 điển hình KV HP nên có chính sách ưu tiên đối với những loại thợ làm công việc nặng nhọc, độc hại như thợ hàn, thợ sơn, thợ mộc,... để người lao động yên tâm làm việc.

Để khắc phục tình trạng bố trí lao động không phù hợp giữa tỷ lệ thợ bậc cao, các đơn vị có thể bố trí từ 1 đến 2 thợ 6/7 - 7/7 hoặc bố trí từ 1 đến 2 thợ bậc 4/7 - 5/7 và còn lại là thợ từ 1/7 đến bậc 3/7 trong mỗi tổ sản xuất của các phân xưởng, để đảm bảo có thể chia ra được từ 2 đến 3 nhóm trưởng để nâng cao hiệu quả công việc của các tổ sản xuất.

Tăng cường công tác giáo dục, khen thưởng, kỷ luật và đẩy mạnh công tác khoán sản phẩm tới từng người lao động để giảm thời trễ, gián đoạn và tăng thời gian tác động vào sản phẩm của người lao động.

**5.3. Thực hiện chiến lược đào tạo nâng cao chất lượng NL**

Một là, triển khai để án đào tạo và nâng cao chất lượng NL

*Hai là*, nâng cao vai trò và năng lực của bộ phận nhân sự

*Ba là*, phát triển chương trình, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo nâng cao trình độ, năng lực NL

#### **5.4. Xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động**

Về chế độ tiền lương hiện nay trong các DN ĐT KV HP 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 tỷ lệ phần trăm chi phí tiền lương trong tổng doanh thu của các công ty đóng tàu lớn trong và ngoài nước.

##### *Về chế độ tiền thưởng*

Ngoài tiền lương, doanh nghiệp nên xây dựng thêm hệ thống tiền thưởng như thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng theo phong trào thi đua. Để xây dựng được mức thưởng hợp lý doanh nghiệp 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 nhân lực, giúp họ phát huy hết khả năng của mình.

##### *Các khoản trợ cấp, phụ cấp*

Áp dụng chế độ thâm niên nghề nghiệp để giữ được nhân lực có trình độ cao, tránh được tình trạng chảy máu chất xám.

##### *Về các phúc lợi khác*

Hiện nay, 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. Doanh nghiệp 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 đơn vị.

##### *Tạo môi trường làm việc*

Các doanh nghiệp 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 vui tươi, 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 chắn sẽ khiến họ gắn bó lâu dài.

##### *Tạo các cơ hội thăng tiến*

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 DN ĐT KV HP phải có chiến lược

về nhân lực nhằm phát hiện, bồi dưỡng nhân tài để đáp ứng các yêu cầu đặt ra phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

##### *Đánh giá nhân lực*

Phương pháp nghiên cứu và đánh giá thực trạng năng lực của LĐ 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 LĐ QLNV có thể hoàn thành vai trò, nhiệm vụ, công việc của mình.

##### *Xây dựng văn hoá doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp còn là niềm tự hào của tất cả nhân viên trong doanh nghiệp, ở đó các nhà quản lý là những người đi đầu làm gương về văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp 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 tổ chức, 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp. 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 điển hình KV HP 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.

#### **5.5. Xử lý hài hòa, hiệu quả số lượng nhân lực dồi dào là giải pháp mang tính xã hội quan trọng**

*Một là*, nếu bộ phận nhân lực này vẫn cần cho doanh nghiệp (qua đánh giá lại chất lượng theo tiêu chí mới), có thể bố trí, sắp xếp vào bộ máy và xây dựng lực lượng dự bị chiến lược cho quá trình phát triển của doanh nghiệp đóng tàu sau này.

*Hai là*, nếu bộ phận này không còn muốn gắn bó với doanh nghiệp theo điều kiện trên thì tạo điều kiện thuận lợi cho họ để chuyển công tác sang doanh nghiệp khác phù hợp và giải quyết chế độ hỗ trợ một lần.

*Ba là*, với những người đã có tuổi, sức khỏe không còn tốt và có nguyện vọng có thể giải quyết về hưu trước kỳ hạn với hỗ trợ thỏa đáng.

Bốn là, với bất kỳ trường hợp nào cũng phải đảm bảo cơ sở pháp lý về luật lao động một cách hài hòa và tôn trọng, đây cũng là một biện pháp giữ gìn nhân lực hiện hữu và tiềm năng trên tầm chiến lược từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### **5.6. Nâng cao thể lực cho nhân lực đặc biệt là LĐSX**

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 tỷ 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.

Về chế độ chăm sóc sức khỏe cho người lao động: hiện nay hầu hết các DNĐT điển hình KV HP đều thực hiện việc khám sức khỏe định kỳ một năm một lần.

Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, cải thiện môi trường, điều kiện làm việc, đồng thời, hoàn thiện quy trình và công nghệ sản xuất.

#### **6. Kết luận**

Với truyền thống và vị trí địa lý thuận lợi, các doanh nghiệp đóng tàu trên địa bàn Hải Phòng nói riêng và Việt Nam nói chung có nhiều điều kiện để phục hồi sản xuất, tạo việc làm, đóng góp nhiều hơn cho kim ngạch xuất khẩu và ngân sách nhà nước. Chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp đóng tàu là yếu tố cần quan tâm trong quá trình tái cấu trúc và cần được hoàn thiện, nâng cao để đáp ứng những yêu cầu của ngành trong thời kỳ mới. Với những phân tích và đánh giá từ các doanh nghiệp đóng tàu điển hình ở Hải Phòng, các giải pháp đề xuất trong bài viết là những gợi ý hữu ích, có thể hỗ trợ các doanh nghiệp đóng tàu trong việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, góp phần phục hồi và đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Bộ Chính trị (2010), *Kết luận số 81-KL/TW ngày 06/8/2010 của Bộ Chính trị về Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.*
2. 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.*

3. Chính phủ (2013), *Quy hoạch tổng thể phát triển Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030*, Quyết định số 2290/QĐ-TTg ngày 27/11/2013.

4. SBIC (2012), *Tài liệu tập huấn năm 2012 của Tổng Công ty Công nghiệp tàu thủy.*

5. Vinashin (2010), *Đề án Tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.*

6. 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.

7. Các website của các doanh nghiệp đóng tàu tiêu biểu khu vực Hải Phòng:

- Website Công ty TNHH MTV đóng tàu Nam Triệu - [www.nasico.com.vn](http://www.nasico.com.vn)

- Website Công ty TNHH MTV đóng tàu Phà Rừng - [www.pharung.com.vn](http://www.pharung.com.vn)

- Website Công ty TNHH MTV đóng tàu Sông Cấm - [www.songcam.vn](http://www.songcam.vn)

- Website Công ty TNHH MTV đóng tàu Bạch Đằng - [www.vinashinbachdang.com.vn](http://www.vinashinbachdang.com.vn)

#### **Summary**

Hai Phong, with more than 125km of coastline, is defined as the center of shipbuilding factories in the North, with typical names such as Song Cam, Bach Dang, Pha Rung, Nam Trieu. After restructuring, beside remarkable achievements, Hai Phong shipbuilding enterprises have faced many obstacles and challenges. To survive and develop in the current difficult period, those shipbuilders are required to renovate and improve the quality of their human resources. Based on the surveys collected from 04 typical shipyards in Hai Phong and experts in the industry, the article identifies the urgent needs of improving the quality of human resources in Hai Phong shipbuilding firms for the stability and sustainability of the industry. Since then, the author has proposed a number of measures to stimulate the quality of human resources, such as renewing the selection, effectively allocating and using of human resources; reasonable structuring, generating suitable remuneration mechanisms; harmonizing the redundancies and enhancing physical strength for laborers.