

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY VẬN TẢI BIỂN VIỆT NAM (VOSCO).

THE ACTUAL SITUATION & SOLUTIONS OF DEVELOPING THE MANAGING
LINE-UP IN VIETNAM OCEAN SHIPPING JOINT-STOCK COMPANY

ThS. MAI KHẮC THÀNH

Khoa Kinh tế Vận tải biển, Trường ĐHHH

Tóm tắt

Không phải bây giờ vai trò của nhân lực quản lý mới được coi trọng mà bất kỳ giai đoạn nào của nền kinh tế cũng cần được chú ý. Trong doanh nghiệp, đội ngũ quản lý luôn được coi là đầu tàu, là yếu tố then chốt trong sự thành công của doanh nghiệp. Do đó họ phải nắm một cách toàn diện về kiến thức, kỹ năng quản lý nhằm đáp ứng được các yêu cầu công việc. Kinh doanh vận tải biển là một lĩnh vực được hội nhập rất sớm nên phải tuân thủ nhiều quy định của các Bộ luật, công ước quốc tế. Vì vậy đội ngũ quản lý trong những doanh nghiệp này cần được trang bị nhiều kiến thức khác nhau như: chuyên môn, quản lý, luật pháp, xã hội, ngoại ngữ, tin học... Việc nghiên cứu thực trạng công tác phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển sẽ có ý nghĩa rất lớn cho công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói riêng và cho quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ngành hàng hải nói chung.

Abstract

The role of managers is always important not also to the present but also to any state of the economy. The managing line-up in any company is considered as the leading and key factor in the success of that enterprise. That is why they have to master the overall knowledge and skills of management that their jobs require. Shipping trade is an early integrated field in the global trade. This trade must be kept to many international Laws and Conventions. Hence, the managing line-up in these shipping companies must broaden their knowledge of: speciality, management, laws, society, foreign languages and infomatics... The research on the actual situation and solutions of developing the managing line -up is very meaningful to the human management in any shipping company in particular and to the project of developing human resource in maritime field in general.

1. Giới thiệu

Trong thập niên qua chúng ta đã chứng kiến sự thăng trầm của ngành vận tải biển, từ năm 2000 cho đến quý II năm 2008 do nhu cầu giao thương hàng hóa gia tăng nên ngành vận tải biển có tốc độ tăng trưởng cao đạt mức 20%, nhưng đến đầu quý II năm 2008 tốc độ giảm dần đến đỉnh điểm là cuối quý III thì tình hình kinh doanh vận tải biển giảm sút nghiêm trọng. Có nhiều nguyên nhân gây ra tình trạng này như: khủng hoảng kinh tế toàn cầu, nhu cầu vận tải giảm, chất lượng đội tàu, trong đó vẫn cần phải nhắc đến một nguyên nhân không kém quan trọng là năng lực trình độ của đội ngũ các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vận tải biển.

Dựa trên yêu cầu của thực tế về việc cần phải phát triển đội ngũ các nhà quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển, tác giả đã tiến hành cuộc điều tra khảo sát tại Công ty VOSCO nhằm tập trung nghiên cứu 4 vấn đề chính là: công tác quy hoạch nhân lực quản lý trong tương lai; công tác đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản lý; xây dựng tiêu chuẩn, kỹ năng cần thiết cho các nhà quản lý; các chính sách nhằm duy trì và động viên tinh thần làm việc cho nhà quản lý.

2. Đánh giá thực trạng công tác phát triển đội ngũ quản lý tại Công ty Vosco

Vosco là công ty vận tải biển hàng đầu của Việt Nam với tổng trọng tải của đội tàu 621.000 DWT, được thành lập vào năm 1970 với bề dày truyền thống 40 năm kinh doanh vận tải bằng đường biển. Hiện nay Vosco có tổng số lao động khoảng 1703 người với đội ngũ các nhà quản lý làm việc trên bờ là 51 người, nhà quản lý dưới tàu là 163 người. Tác giả đã gửi hơn 50 phiếu điều tra tới các cấp quản lý tại công ty Vosco, sau đó nhận về được 37 phiếu, chiếm tỷ lệ 71,15% trong tổng số nhà quản lý trên bờ của Công ty, đây có thể được coi là một tỷ lệ đáng tin cậy. Qua kết quả nghiên cứu tác giả đã nhận thấy thực trạng công tác phát triển đội ngũ quản lý tại công ty hiện nay như sau:

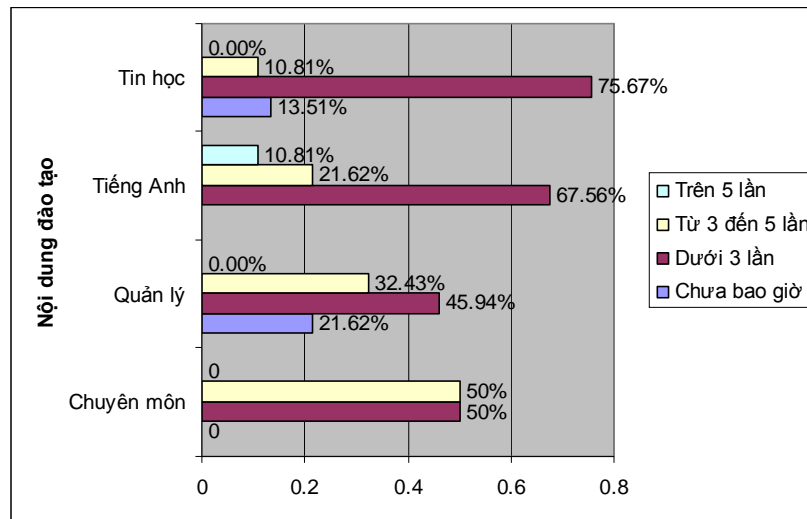
2.1. Công tác quy hoạch nguồn nhân lực quản lý:

Công ty cũng đã chú trọng tới công tác quy hoạch đội ngũ quản lý nhưng chưa toàn diện. Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy 66,7% các vị trí quản lý đã được quy hoạch đội ngũ kế cận, nhưng còn đến 33,3% vị trí quản lý của các phòng, ban chưa có quy hoạch. Lý do chính là những vị trí đã làm việc lâu năm, ổn định, được tiêu chuẩn hóa thì việc quy hoạch tương đối dễ dàng nhưng những vị trí quản lý của các bộ phận mới, những công việc phức tạp, khó tiêu chuẩn hóa thì việc quy hoạch gặp rất nhiều khó khăn.

Nghiên cứu về công tác bổ nhiệm chức danh quản lý cho thấy 100% các chức danh tại công ty đều được lấy từ nguồn nội bộ. Do đó doanh nghiệp có nhiều lợi thế như: hiểu rất rõ về khả năng, tính cách của nhân viên, nên việc chọn lựa dễ hơn, chính xác hơn. Khi lựa chọn nguồn nhân lực này, doanh nghiệp không mất thời gian đào tạo, chi phí tuyển dụng và vẫn duy trì được công việc như cũ, kích thích được tinh thần, khả năng làm việc của nhân viên.

2.2. Công tác đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản lý:

Khi xã hội ngày càng phát, triển kéo theo những yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Để theo kịp đã phát triển đó doanh nghiệp cần phải có sự thay đổi kịp thời, thường xuyên cập nhật kiến thức mới, thay đổi tư duy quản lý. Hiện nay công ty đã xác định được các đối tượng cần phải được đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên bao gồm : các cán bộ nguồn đã được quy hoạch, các cấp phó giúp việc cho cấp trưởng, các nhà quản trị cấp thấp được chuẩn bị để thay thế các nhà quản trị cấp cao, các nhà quản trị ngang cấp được đào tạo phục vụ việc luân chuyển công tác trong doanh nghiệp.



Biểu đồ 01. Nội dung đào tạo tại Vosco.

Đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển có đặc điểm chung là thường tốt nghiệp đại học khá lâu, đa số được đào tạo các chuyên ngành về kinh tế vận tải biển, kỹ thuật của trường Đại học Hàng hải nên các kiến thức về hoạt động quản lý còn bị hạn chế. Để bổ sung cho sự thiếu hụt này doanh nghiệp hiện cũng rất chú trọng tới công tác đào tạo bằng cách tổ chức nhiều khóa học cả trong và ngoài nước cho đội ngũ quản lý của mình. Qua kết quả điều tra cho thấy các kiến thức được đào tạo tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực như: kỹ năng quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học.

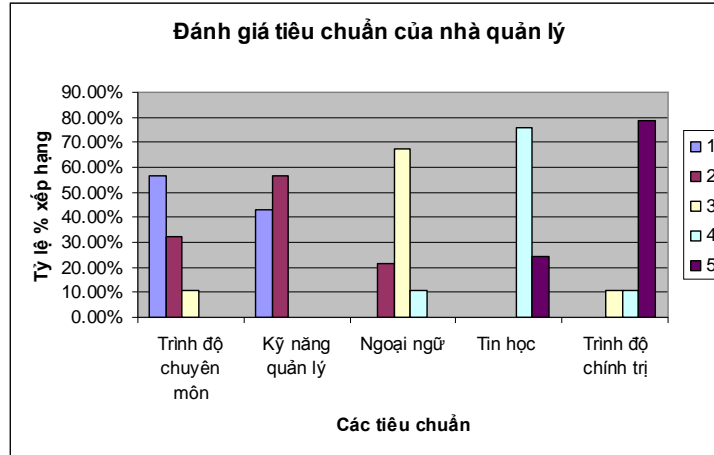
Theo kết quả điều tra tại công ty thì có tới 50% các nhà quản lý đã từng được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ dưới 3 lần, 50% được đào tạo từ 3 đến 5 lần. Còn các khóa học về quản lý chỉ có 45,94% đã học dưới 3 lần, 32,43% học từ 3 đến 5 lần, cá biệt có tới 21,62% chưa từng tham gia một khóa học về quản lý nào. Do môi trường làm việc tại công ty bắt buộc phải sử dụng tiếng Anh nên việc bồi dưỡng tiếng Anh cũng được chú trọng hơn, có tới 67,56% đã từng học tiếng Anh dưới 3 lần, 21,62% tham gia các lớp tiếng Anh từ 3 đến 5 lần và 10,81% tham gia học tiếng Anh trên 5 lần. Khóa học về tin học số lượng các nhà quản lý chưa tham gia bao giờ chiếm

13,51%, tham gia dưới 3 lần 75,67% và tham gia từ 3 đến 5 lần là 10,81%.

2.3. Xây dựng tiêu chuẩn, kỹ năng cần thiết cho các nhà quản lý:

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ phải luôn được quan tâm hàng đầu, nó có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh. Do đó nhà quản lý cần phải có những tiêu chuẩn cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của mình khi doanh nghiệp vận tải biển tham gia quá trình hội nhập quốc tế. Tác giả đưa ra 5 tiêu chí mà đội ngũ quản lý cần có bao gồm: trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, ngoại ngữ, tin học, trình độ chính trị.

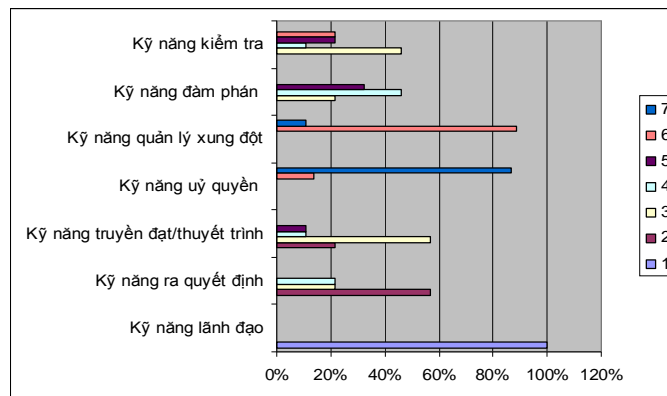
Qua kết quả điều tra cho thấy các nhà quản lý đã sắp xếp thứ tự ưu tiên theo trình tự sau:



Biểu 02. Tiêu chuẩn của nhà quản lý.

1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (56,8% đánh giá thứ 1)
2. Kỹ năng quản lý (56,8% đánh giá thứ 2)
3. Ngoại ngữ (67,6% đánh giá thứ 3)
4. Tin học (75,7% đánh giá thứ 4)
5. Trình độ chính trị (78,4% đánh giá thứ 5)

Vi vậy để đào tạo bồi dưỡng đội ngũ quản lý, doanh nghiệp cần chú trọng tới 5 nội dung này. Nội dung phần kiến thức chuyên môn chủ yếu tập trung đào tạo cho các nhà quản lý nắm được các kiến thức cơ bản về quản trị sản xuất, quản trị nhân sự, quản trị tài chính, quản trị bán hàng. Các kỹ năng về quản lý cần tập trung vào các kỹ năng chính là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát và các kỹ năng mềm như: đàm phán, thuyết trình, giải quyết xung đột... Cụ thể thứ tự ưu tiên được sắp xếp như sau: Kỹ năng lãnh đạo, Kỹ năng quyết định, kỹ năng truyền đạt/thuyết trình, Kỹ năng kiểm tra giám sát, kỹ năng đàm phán, kỹ năng quản lý xung đột, kỹ năng uỷ quyền.



Biểu 03. Các kỹ năng cần đào tạo cho nhà quản lý.

Ngành Hàng hải được coi là ngành hội nhập quốc tế rất sớm nên ngoài tiêu chuẩn trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng quản lý được đề cao thì yêu cầu bắt buộc đối với nhà quản lý là phải biết tiếng Anh nên đây cũng là tiêu chuẩn được các nhà quản lý đề cao. Mặc dù là doanh nghiệp nhà nước song yếu tố trình độ chính trị lại được đánh giá ở vị trí thứ 5.

2.4. Các chính sách nhằm duy trì và động viên tinh thần làm việc cho nhà quản lý

Hiện nay các doanh nghiệp đang đối mặt với một vấn đề “chảy máu chất xám”, một phần do sự cạnh tranh về nhân lực giữa các doanh nghiệp, một phần do hệ thống chính sách của doanh nghiệp không đủ sức lôi kéo được nhân lực. Do đó các doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống chính sách ưu đãi cho đội ngũ quản lý của mình. Qua nghiên cứu cho thấy doanh nghiệp có thể sử dụng một cách linh hoạt 2 nhóm yếu tố gồm các yếu tố khuyến khích vật chất như: lương, thưởng, các phúc lợi và các yếu tố động viên tinh thần như: tạo môi trường làm việc tốt, cơ hội thăng tiến, được đánh giá đúng năng lực, xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Nói chung Vosco đã sử dụng công cụ khuyến khích vật chất có hiệu quả bằng việc đưa ra mức lương, thưởng cao hơn so với các doanh nghiệp vận tải biển khác. Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách thăng tiến hợp lý nhằm tạo động lực cho nhân viên phấn đấu. Việc xây dựng tiêu chuẩn cho các chức danh quản lý cần rõ ràng, minh bạch, được công bố công khai nhằm tạo điều kiện cho mọi nhân viên đều có quyền bình đẳng trong việc nắm các cơ hội đó.

Trong phiếu điều tra tác giả đề nghị nhà quản trị cho ý kiến đánh giá việc lựa chọn nhân viên khi bổ nhiệm vào các vị trí quản lý, kết quả cho thấy các nhà quản lý sắp xếp thứ tự ưu tiên về cơ hội thăng tiến như sau:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Trình độ năng lực (100%) | 4. Thâm niên công tác (64,86%) |
| 2. Khả năng chuyên môn (78,37%) | 5. Qua việc đánh giá nhân viên hàng năm (45,95%) |
| 3. Mối quan hệ với cấp trên (67,56%) | |

Khi được hỏi các nhà quản lý về việc điều gì làm cho họ gắn bó hơn, nhiệt tình hơn với công việc những người được hỏi đều thống nhất quan điểm của mình theo thứ tự sau:

1. Công việc yêu thích (89,18%)
2. Lương cao (67,56%)
3. Được tham gia vào quá trình ra quyết định (56,75%)
4. Được tự chủ và độc lập trong công việc (54,1%)
5. Những công việc đòi hỏi sự thách thức và sáng tạo (54,05%)

Chính sự quan tâm đến các yếu tố động viên sẽ giúp cho nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp hơn, làm cho nhân viên làm việc hăng hái hơn, giúp cho nhân viên phát triển được hết kỹ năng tiềm tàng của họ.

Như vậy để phù hợp với tình hình thực tế hiện nay công tác phát triển đội ngũ quản lý cần phải được đặc biệt chú trọng. Các doanh nghiệp hiện nay đã nhận thức được vấn đề này nên trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp cũng đã hình thành phòng nhân sự nhằm thực hiện chức năng tìm kiếm, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Tất nhiên để giải quyết triệt để vấn đề này cần có sự phối hợp của nhiều bộ phận, nhưng trước hết các nhà lãnh đạo phải thực sự coi công tác này như một trong những định hướng lâu dài của doanh nghiệp. Đây sẽ là một khoản đầu tư trước mắt để thu lợi trong tương lai.

3. Đề xuất

Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng đội ngũ quản lý tại công ty, tác giả mạnh dạn đưa ra các nhóm giải pháp cơ bản sau:

Thứ nhất, Công ty cần xây dựng và quy hoạch dài hạn cho đội ngũ các nhà quản lý của mình để từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận. Các nội dung cần chú ý khi hoạch định nguồn nhân lực là:

- + Phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng;
- + Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chiến lược phát triển doanh nghiệp;
- + Cân đối nguồn nhân lực để xây dựng giải pháp giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất;

- + Xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết, cụ thể và đảm bảo tính khả thi cao;
- + Kiểm tra đánh giá khoa học và kịp thời.

Thứ hai, Nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn cho từng cấp quản lý, từ đó tìm kiếm các khoa học phù hợp nhằm đào tạo, bồi dưỡng đúng người, đúng việc, đúng thời điểm nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị. Hàng năm doanh nghiệp cần căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu sản xuất kinh doanh để lập kế hoạch đào tạo cho năm sau, kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, kế hoạch đào tạo tại chỗ và kế hoạch tham quan, học tập trong và ngoài nước.

Thứ ba, Tăng cường việc giao quyền, tăng áp lực công việc buộc nhân viên phải đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ hơn nhằm giúp nhân viên phát huy hết năng lực tiềm ẩn của mình, tránh tạo ra sự nhàm chán do công việc cứ lặp đi lặp lại.

Thứ tư, Xây dựng chế độ đãi ngộ xứng đáng nhằm duy trì và giữ chân những nhân viên có trình độ, khả năng, tạo sự gắn kết giữa nhân viên và doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần chú trọng tới công cụ tiền lương, tiền thưởng làm đòn bẩy chính vì đồng lương thỏa đáng sẽ giúp cho nhân viên yên tâm công tác, ngoài ra cần kết hợp với các yếu tố động viên tinh thần khác như môi trường là việc, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp.

4. Kết luận

Như vậy có thể thấy để nâng cao sức cạnh tranh cho doanh nghiệp thì yếu tố nhân lực vẫn mang ý nghĩa quyết định. Thực trạng trên đã phản ánh Vosco đã rất chú trọng đến công tác xây dựng và phát triển đội ngũ quản lý của mình, nhưng thời gian tới cần được thực hiện một cách bài bản hơn. Nghĩa là, doanh nghiệp cần rà soát lại thực tế đội ngũ nhân lực của mình, sau đó xây dựng tiêu chuẩn công việc cho các chức danh quản lý, tiến hành đánh giá năng lực, trình độ của từng vị trí quản lý làm cơ sở cho việc quy hoạch đội ngũ quản lý để từ đó lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ quản lý hiện tại, cũng như kế cận. Thường xuyên đánh giá đội ngũ nhân viên nhằm khẳng định trình độ, năng lực phù hợp đáp ứng được yêu cầu công việc. Cuối cùng là có các chế độ chính sách ưu đãi thỏa đáng nhằm duy trì và tạo động lực cho đội ngũ quản lý của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung, "*Quản trị nguồn nhân lực*", Nhà xuất bản Giáo dục, 2001.
- [2] Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân, "*Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: một số vấn đề lý luận và thực tiễn*", Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, 2004.
- [3] TS Trần Thị Nhung, PGS.TS. Nguyễn Duy Dũng, "*Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản*", Nhà xuất bản Khoa học xã hội, 2005.
- [4] Ths Nguyễn Tấn Thịnh, "*Quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*", Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật, 2005.
- [5] Bộ Giao thông vận tải, "*Báo cáo tổng hợp đề tài NCKH: Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực ngành GTVT*", Hà Nội, 2003.
- [6] Tổng hợp kết quả điều tra của tác giả tại Công ty Vận tải biển Việt Nam (Vosco).

Người phân biện: TS. Nguyễn Hữu Hùng

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO NGÀNH ĐI BIỂN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG HÀNG HẢI 1 TRONG GIAI ĐOẠN TỚI

**IMPROVING OF MARITIME TRAINING QUALITY AT MARITIME COLLEGE
No. 1 IN THE COMING TIME**

ThS. PHAN VĂN TẠI; ThS, TTr. ĐINH GIA VINH; ThS, TTr. NGUYỄN VĂN TRỌNG
Trường Cao đẳng Hàng hải 1

Tóm tắt

Với mục tiêu chính là đào tạo sinh viên ngành đi biển và đội ngũ sỹ quan, thuyền viên trên tàu biển. Trong những năm qua công tác tổ chức Đào tạo - Huấn luyện nói chung và nguồn nhân lực cho ngành Hàng hải nói riêng tại Trường Cao đẳng Hàng hải 1 còn một số hạn chế. Các sinh viên ra trường khả năng thực hành vẫn còn thiếu kinh nghiệm thực tế. Khả năng về ngoại ngữ, tin học còn hạn chế. Tính kỷ luật trong lao động chưa cao. Do