

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

TRẦN KHẮC HƯNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
VĂN PHÒNG TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

TRẦN KHẮC HƯNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
VĂN PHÒNG TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực.

Mã số: 8340404.

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM NGỌC THÀNH

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - 2023

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân và chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đã được sự cho phép của Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam, và các đơn vị liên quan. Luận văn cũng đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Trần Khắc Hưng**

# MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU.....</b>	<b>VII</b>
<b>DANH MỤC BIỂU ĐỒ .....</b>	<b>IX</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....</b>	<b>X</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài:.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
2.1. Về mặt lý luận .....	2
2.2. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài .....	2
2.3. Tình hình nghiên cứu trong nước .....	4
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>	<b>6</b>
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	6
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>7</b>
5.1. Phương pháp luận.....	7
5.2. Phương pháp thống kê tổng hợp .....	7
5.3. Phương pháp điều tra, khảo sát .....	7
5.4. Phương pháp phỏng vấn.....	8
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>8</b>
<b>7. Kết cấu luận văn .....</b>	<b>8</b>
<b>CHƯƠNG 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Nguồn nhân lực .....	9
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực .....	10

1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực trong DN .....	11
<b>1.2. Các yếu tố cấu thành và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong DN</b>	<b>12</b>
1.2.1. Trí lực .....	12
1.2.1. Tâm lực .....	14
1.2.3. Thể lực.....	14
<b>1.3. Một số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Xây dựng nhu cầu và tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng.....	15
1.3.2. Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh .....	18
1.3.3. Bố trí và sử dụng nhân lực .....	22
1.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân sự giữ chân nhân tài .....	24
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN .....</b>	<b>25</b>
1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo DN .....	25
1.4.2. Chiến lược kinh doanh của DN .....	26
1.4.3. Năng lực tài chính của DN.....	27
1.4.4. Áp lực từ lực lượng cạnh tranh chủ yếu.....	27
<b>1.5. Một số kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của DN và bài học kinh nghiệm thực tiễn đối với Văn phòng VIMC.....</b>	<b>27</b>
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của DN .....	27
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Văn phòng VIMC .....	31
<b>CHƯƠNG 2 .....</b>	<b>33</b>
<b>THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VP TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Giới thiệu tổng quan về Văn phòng VIMV .....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Văn phòng VIMC .....	33
2.1.2. Ngành nghề kinh doanh .....	34
2.1.3. Địa bàn hoạt động kinh doanh chính của VIMC.....	34
2.1.4. Các công ty con, công ty liên kết .....	35
2.1.5. Các nhiệm vụ mục tiêu chủ yếu .....	35
2.1.6. Chiến lược phát triển trung và dài hạn .....	36
2.1.7. Mô hình quản trị, tổ chức kinh doanh và bộ máy quản lý.....	37

2.1.8. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực.....	38
2.1.9. Một số kết quả hoạt động chủ yếu của Văn phòng VIMC.....	40
<b>2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC .....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Trí lực.....	41
2.2.2. Thê lực.....	48
2.2.3. Tâm lực .....	49
<b>2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC .....</b>	<b>52</b>
2.3.1. Đào tạo nguồn nhân lực .....	52
2.3.2. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực .....	57
2.3.3. Tuyển dụng.....	62
2.3.4. Đãi ngộ nguồn nhân lực .....	66
<b>2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC .....</b>	<b>71</b>
2.4.1. Chiến lược hoạt động .....	71
2.4.2. Quan điểm của Lãnh đạo.....	72
2.4.3. Năng lực tài chính .....	73
2.4.4. Áp lực các yếu tố cạnh tranh.....	75
<b>2.5. Đánh giá chung.....</b>	<b>76</b>
2.5.1. Những kết quả đạt được, nguyên nhân.....	76
2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân .....	77
<b>CHƯƠNG 3 .....</b>	<b>80</b>
<b>ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VP TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1. Chiến lược phát triển của VIMC đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2. Quan điểm, định hướng, mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC đến năm 2025.....</b>	<b>86</b>
3.2.1. Quan điểm .....	86
3.2.2. Định hướng.....	86
3.2.3. Mục tiêu .....	86
<b>3.3. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC ....</b>	<b>86</b>

3.3.1. Xây dựng nhu cầu tuyển dụng.....	86
3.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.....	88
3.3.3. Tăng cường công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	92
3.3.4. Chú trọng bố trí và sử dụng nhân lực.....	93
3.3.5. Cải tiến chương trình đãi ngộ nhân lực tạo động lực lao động.....	94
3.3.6. Nâng cao chất lượng thể lực và tâm lực cho người lao động.....	96
3.3.7. Nâng cao khả năng thích ứng, kỹ năng mềm phù hợp với xu thế toàn cầu hóa, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.....	97
3.3.8. Áp dụng trí tuệ nhân tạo vào quản lý nhân sự.....	97
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>100</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>103</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CHV	Cao học viên
2	CMKT	Chuyên môn kỹ thuật
3	CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
4	NPCECTC	Công ty TNHH MTV thí nghiệm điện miền Bắc
5	EVNFinance	Công ty Tài chính Cổ phần Điện lực
6	VIMC	Tổng công ty Hàng hải Việt Nam
7	SXKD	Sản xuất kinh doanh
8	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
9	MTV	Một thành viên
10	TMCP	Thương mại cổ phần
11	KHXH	Khoa học xã hội
12	KTXH	Kinh tế xã hội
13	NCCLNL	Nâng cao chất lượng nhân lực
14	NĐCP	Nghị định chính phủ
15	NNL	Nguồn nhân lực
17	NNLCLC	Nguồn nhân lực chất lượng cao
18	DN	Doanh nghiệp
19	NXB	Nhà xuất bản
20	NLĐ	Người lao động



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

	<b>TRANG</b>
Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam	15
Bảng 2.1: Tổng số lao động tại Văn phòng VIMC	39
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động tại Văn phòng VIMC 2022	40
Bảng 2.3: Kết quả thực hiện các kế hoạch chỉ tiêu chủ yếu năm 2020 – 2022	40
Bảng 2.4: Trích quy định tiêu chuẩn chức danh cán bộ Văn phòng VIMC	46
Bảng 2.5: Đánh giá kỹ năng kinh nghiệm của người lao động	47
Bảng 2.6: Tình trạng sức khỏe của cán bộ tại Văn phòng VIMC	48
Bảng 2.7: Số trường hợp vi phạm nội quy, quy định từ 2020 - 2022	49
Bảng 2.8: Số trường hợp xử phạt lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp từ năm 2020- 2022	50
Bảng 2.9: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của người lao động	51
Bảng 2.10: Kết quả đào tạo của Văn phòng VIMC theo đối tượng học viên giai đoạn 2020 – 2022	54
Bảng 2.11: Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020 – 2022	55
Bảng 2.12: Kết quả đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020 – 2022	56
Bảng 2.13: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC	60

Bảng 2.14:	Tình hình phân bổ nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC năm 2022	60
Bảng 2.15:	Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Văn phòng VIMC	61
Bảng 2.16:	Tình hình tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020-2022	63
Bảng 2.17:	Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng của Văn phòng VIMC	65
Bảng 2.18:	Kết quả tuyển dụng nhân lực tại Văn phòng VIMC giai đoạn 2020 – 2022	65
Bảng 2.19:	Quy định mức thưởng và phúc lợi của Văn phòng VIMC	68
Bảng 2.20:	Kết quả đánh giá mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ của Văn phòng VIMC	<u>69</u>
Bảng 2.21:	Năng lực kinh doanh của VIMC qua các năm	74

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

	<b>TRANG</b>
Biểu đồ 2.1: Trình độ chuyên môn của cán bộ Văn phòng VIMC	41
Biểu đồ 2.2: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ tại Văn phòng VIMC	42
Biểu đồ 2.3: Tổng hợp lao động theo trình độ, thâm niên công tác năm 2022	43
Biểu đồ 2.4: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ tại Văn phòng VIMC	44
Biểu đồ 2.5: Trình độ tin học của cán bộ tại Văn phòng VIMC	45
Biểu đồ 2.6: Đánh giá mức độ phù hợp trình độ CMKT với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ Văn phòng VIMC	46

## DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	<b>TRANG</b>
Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng	18
Hình 1.2: Một số nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN	25
Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Văn phòng VIMC	38
Hình 2.2: Bố trí và sử dụng nhân lực của Văn phòng VIMC	58
Hình 2.3: Thực trạng tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC	62

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Với bất kỳ tổ chức nào, nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến thành bại trong suốt quá trình hoạt động và phát triển. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và hội nhập sâu rộng thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực càng cần thiết. Trong thời kỳ đổi mới đất nước, Đảng và Nhà nước ta cũng đã đề ra nhiều chủ trương, đường lối phù hợp với thực tiễn, đáp ứng những yêu cầu mới, những đòi hỏi cao hơn trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực trong mỗi DN là một thành tố tạo nên nguồn nhân lực của cả đất nước nói chung. Trong mỗi tổ chức, nếu có đầy đủ cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc đầy đủ, hiện đại, tiên tiến mà không có trí tuệ, bàn tay của con người thì tất cả đều vô nghĩa, đặc biệt là sự chuyển mình như vũ bão của toàn cầu với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay. Do vậy, nhiệm vụ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được Đảng và Nhà nước quan tâm, đẩy mạnh hơn bao giờ hết.

Vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC tuy đã được sớm hoạch định và triển khai thực hiện nhưng vẫn còn nhiều hạn chế. Các hoạt động quản trị nhân lực luôn gắn liền với mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhưng vẫn nhiều vấn đề như: việc xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện chưa thật sự khoa học, vẫn có sự đan xen bất hợp lý giữa các ban chuyên môn, các đơn vị trực thuộc; các tiêu chí về chất lượng nguồn nhân lực còn thiếu đồng bộ; nhiều phần việc còn bị tác động theo ý chí chủ quan; việc đánh giá, kiểm tra, kiểm soát chưa được thực hiện thường xuyên; công tác tuyển dụng còn chậm; một số tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực chưa thực sự rõ ràng, chưa hài hòa giữa tổ chức và cá nhân NLD... Bên cạnh đó, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của các DN trong và ngoài nước trong lĩnh vực hàng hải, vận tải biển cũng luôn là những khó khăn, thách thức lớn. Nếu thiếu sự quyết liệt, không kịp thời hoàn thiện chính sách nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực thì Văn phòng VIMC sẽ khó nắm bắt và phát huy được những cơ hội, tiềm năng, thế mạnh, ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển.

Từ những lý do trên, tôi xin chọn “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam**” làm đề tài nghiên cứu với mong muốn xây dựng những luận chứng, cơ sở khoa học cho đơn vị có thể tham khảo, áp dụng.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

### ***2.1. Về mặt lý luận***

Liên quan đến nguồn nhân lực, lao động, tổ chức, tiền lương... đã có nhiều chủ trương, chính sách, hệ thống quan điểm của Đảng và Nhà nước như: Nghị quyết Đại hội Đảng XIII về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; Bộ Luật lao động; Luật An toàn vệ sinh lao động; Luật giáo dục nghề nghiệp...vv, ngoài ra còn có nhiều đề tài trong và ngoài nước đã được đưa vào làm giáo trình, giảng dạy, nghiên cứu, áp dụng đối với các tổ chức, doanh nghiệp, góp phần từng bước hoàn thiện phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

### ***2.2. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài***

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không những có tầm rất quan trọng đối với tất cả mọi quốc gia, từ những nước nghèo cho đến những nước đang phát triển, những cường quốc kinh tế. Đặc biệt trong bối cảnh hội nhập - toàn cầu hóa, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 thì chất lượng nguồn nhân lực càng được quan tâm, là những yếu tố được đặt lên hàng đầu. Đã có nhiều nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực một cách có hệ thống, khoa học, nhất là ở Mỹ, Anh, Pháp, Canada, Úc, Nhật... điển hình như:

- Sarah Thompson (2019), *Enhancing Employee Competencies and Performance through Continuous Learning: A Case Study of Alphabet Company* (Nâng cao năng lực và hiệu suất của nhân viên thông qua việc học liên tục: Nghiên cứu trường hợp Công ty Alphabet). Đề tài tập trung vào việc nghiên cứu và phân tích cách Công ty Alphabet nâng cao năng lực và hiệu suất

của nhân viên thông qua việc học liên tục. Nghiên cứu đã tìm hiểu các chương trình đào tạo, hoạt động phát triển cá nhân và sự ủng hộ từ công ty đối với việc học tập liên tục của nhân viên. Kết quả đưa ra các phương pháp và khuyến nghị để tăng cường năng lực và hiệu suất lao động thông qua việc học tập liên tục.

- David Smith, Emily Anderson (2020), *Strategies for Developing High-Quality Workforce in the Digital Age: Lessons from Global Enterprises* (Chiến lược phát triển đội ngũ lao động chất lượng cao trong thời đại số: Bài học từ các doanh nghiệp toàn cầu). Đề tài tập trung vào việc nghiên cứu chiến lược phát triển đội ngũ lao động chất lượng cao trong thời đại công nghệ số, khảo sát nhiều DN toàn cầu (Apple, Microsoft, Saudi Arabian Oil Company, Amazon...) đã thành công trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ lao động chất lượng cao trong bối cảnh công nghiệp 4.0. Cung cấp các bài học quan trọng và các chiến lược để các DN có thể áp dụng, tăng cường chất lượng đội ngũ lao động trong thời đại số.

- James Wilson (2020), *The Role of Leadership in Improving Workforce Quality: A Comparative Analysis of Successful Companies* (Vai trò của lãnh đạo trong cải thiện chất lượng đội ngũ lao động: Phân tích so sánh các công ty thành công). Đề tài tập trung nghiên cứu vai trò của lãnh đạo trong việc cải thiện chất lượng đội ngũ lao động. Nghiên cứu đã phân tích và so sánh các công ty thành công (Facebook, Tencent Holdings, Tesla...) để tìm hiểu cách lãnh đạo ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ lao động. Nghiên cứu xem xét, đánh giá các yếu tố như phong cách lãnh đạo, quản lý nhân sự và môi trường làm việc để đưa ra những phân tích, khuyến nghị cho việc cải thiện chất lượng đội ngũ lao động thông qua vai trò của lãnh đạo.

- Anna Smith, Mark Johnson (2021), *Strategic Human Resource Management in the Fourth Industrial Revolution: A Comparative Study of Global Companies* (Quản lý chiến lược nhân sự trong Cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0: Một nghiên cứu so sánh về các Công ty toàn cầu). Đề tài tập trung

vào quản lý chiến lược nhân sự trong thời đại Công nghiệp 4.0, so sánh các phương pháp và chiến lược quản lý nhân sự của các công ty toàn cầu. Đánh giá cách mà các công ty đã thích nghi và tận dụng các xu hướng công nghệ mới như: trí tuệ nhân tạo, tự động hóa và Internet of Things (IoT), để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu suất làm việc.

- Emma Taylor (2021), *Developing Digital Skills for Future Workforce: A Case Study of Safir Ltd Company* (Phát triển kỹ năng Kỹ thuật số cho lực lượng lao động tương lai: Một trường hợp của Safir Ltd Company). Đề tài này tập trung vào việc phát triển kỹ năng kỹ thuật số cho lực lượng lao động trong tương lai. Nghiên cứu tập trung vào một công ty cụ thể (Safir Ltd Company) và khảo sát cách công ty đào tạo, phát triển nhân viên với các kỹ năng kỹ thuật số như xử lý dữ liệu, phân tích số liệu, kỹ năng lập trình và công nghệ thông tin. Nghiên cứu nhằm xác định các phương pháp hiệu quả để phát triển kỹ năng kỹ thuật số và tạo ra một lực lượng lao động có khả năng thích nghi và thành công trong Công nghiệp 4.0.

- Michael Brown (2022), *The Impact of Automation on Workforce Quality: Lessons from Industry 4.0* (Tác động của Tự động hóa đến Chất lượng Lực lượng lao động: Bài học từ Công nghiệp 4.0). Đề tài nghiên cứu tập trung vào tác động của tự động hóa đến chất lượng lực lượng lao động. Nghiên cứu việc áp dụng tự động hóa trong quy trình sản xuất và quản lý DN ảnh hưởng như thế nào đến nguồn nhân lực, tự động hóa có tạo ra các cơ hội mới cho nhân viên phát triển kỹ năng cao hơn và tham gia các công việc sáng tạo, hay nó có tiềm ẩn nguy cơ mất việc làm và sự thay thế nguồn nhân lực truyền thống. Việc xem xét bài học từ Công nghiệp 4.0, nghiên cứu đã đề xuất các biện pháp quản lý nhân sự đảm bảo chất lượng lực lượng lao động trong môi trường tự động hóa.

### **2.3. Tình hình nghiên cứu trong nước**

- Cao Hồng Phong (2019), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I - Ngân hàng Phát triển Việt Nam*. Đề tài đã nghiên cứu và chỉ ra



được một số phương pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một đơn vị cụ thể, trong đó đề cập đến một số biện pháp như: tăng cường công tác đào tạo, tuyển dụng; xây dựng cụ thể các tiêu chí tuyển dụng; xây dựng chế độ đãi ngộ với nhân tài, tạo cơ hội thăng tiến, phát huy tối đa năng lực, tạo môi trường, văn hóa DN phù hợp và tiến bộ...

- Nguyễn Thị Hồng Loan, Trần Văn Quân (2020), *Nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sản xuất tại các doanh nghiệp ở Việt Nam*. Đề tài tập trung nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực và tác động của nó đến hiệu quả sản xuất tại các DN ở Việt Nam. Nghiên cứu xem xét các phương pháp và chiến lược quản trị nhân sự, quản lý kỹ năng và đào tạo nhân lực để tăng cường hiệu quả sản xuất, từ đó đã đưa ra các hoạt động trong quản trị nhân sự, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với các DN.

- Nguyễn Thị Thu Trang (2020), *Quản trị nhân sự và đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam*. Đề tài tập trung vào quản trị nhân sự và đào tạo nhân lực trong DN Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đã điều tra các phương pháp và quy trình quản lý nhân sự, cùng với các chương trình đào tạo, phát triển nhân lực nhằm tăng cường năng lực, chất lượng lao động trong môi trường kinh doanh ở Việt Nam.

- Hoàng Thị Hồng (2021), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua quản lý hiệu suất tại các doanh nghiệp ở Việt Nam*. Đề tài tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua quản lý hiệu suất tại các DN và đã mổ xẻ, phân tích, tìm hiểu và đánh giá các phương pháp và công cụ quản lý hiệu suất nhằm tăng cường động lực, hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó đưa ra các yếu tố nhằm đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực trong DN.

- Trần Văn Tú (2021), *Xây dựng hệ thống đánh giá và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Tác giả đã nghiên cứu các phương pháp, tiêu chí và công cụ để đánh giá năng lực, hiệu suất và tiềm năng của nhân viên, từ đó xây dựng các chương trình phát triển

nhân lực nhằm tăng cường sự đóng góp và hiệu quả của nguồn nhân lực trong các DN tại Thành phố Hồ Chí Minh.

- Nguyễn Văn Bình, Phạm Thị Hương (2022), *Quản lý nhân sự 4.0 trong doanh nghiệp Việt Nam* đã tập trung vào quản lý nhân sự 4.0 trong một số DN, nghiên cứu tầm quan trọng và ảnh hưởng của công nghệ, xu hướng công nghiệp 4.0 đối với quản lý nhân sự. tác giả cũng đề xuất các chiến lược, phương pháp quản lý nhân sự phù hợp với thực tế trong thời đại số nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng cường sự cạnh tranh của DN trên thị trường.

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu đã đưa ra được những lí luận chặt chẽ về tầm quan trọng của nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN, đồng thời, chỉ rõ những điểm yếu, thế mạnh, những thách thức, cơ hội trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở Việt Nam. Tuy nhiên các nghiên cứu đề cập chưa nhiều đối với các nguồn nhân lực Việt Nam hoạt động ở nước ngoài, có yếu tố nước ngoài (tập đoàn đa quốc gia...) trong xu thế hội nhập ngày càng mạnh mẽ và cách mạng công nghiệp 4.0 như hiện nay, chưa đi sâu cho các DN hoạt động trong lĩnh vực hàng hải, vận tải biển như VIMC.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đề xuất những giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Văn phòng VIMC.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và thực trạng nâng cao nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC.

- Đề xuất những giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với Văn phòng VIMC.

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Văn phòng VIMC.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Tại Văn phòng VIMC.

+ Về thời gian: Giai đoạn 2020-2022, định hướng đến năm 2025, tầm nhìn đến 2030. Số liệu trong luận văn lấy từ năm 2020-2022.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### ***5.1. Phương pháp luận***

Phương pháp luận là duy vật biện chứng và duy vật lịch sử. Phương pháp nghiên cứu cụ thể như: Thống kê, phân tích, tổng hợp, phương pháp điều tra xã hội học... từ đó đưa ra đưa ra kết luận và kiểm tra tính hợp lệ của các nội dung liên quan về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

##### ***5.2. Phương pháp thống kê tổng hợp***

Phương pháp này nhằm tổng hợp, phân tích và rút ra kết luận từ dữ liệu thu thập được, từ đó đưa ra những nhận định và khuyến nghị, giải pháp mang tính khoa học trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC... căn cứ vào các tài liệu đã được công bố của VIMC qua các năm (2020 - 2022) như: Các nghị quyết của Hội đồng quản trị; Báo cáo Kết quả thực hiện nhiệm vụ các năm; Quy chế trả lương; Báo cáo tài chính các năm...

##### ***5.3. Phương pháp điều tra, khảo sát***

Thiết kế bảng hỏi, nội dung bảng hỏi được chia thành các nội dung nhỏ tương ứng với mục đích tương ứng về các vấn đề liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các câu hỏi đưa ra là các câu hỏi dạng đóng, mở, câu hỏi kết hợp (trong đó câu hỏi dạng đóng là chủ yếu). Phiếu khảo sát được áp dụng cho cán bộ quản lý và cán bộ thuộc các ban chuyên môn, các đơn vị trực thuộc Văn phòng VIMC.

Đến thời điểm khảo sát, số lượng người lao động tại Văn phòng VIMC là 130 người, do đó học viên tính toán tổng số lượng phiếu khảo sát là 130. Kết quả như sau: Tổng số phiếu được phát ra: 130 phiếu, số phiếu thu về: 130 phiếu, số phiếu đạt chất lượng: 130 phiếu, phiếu không đạt chất lượng: 0. Sau đó tổng hợp kết quả và xử lý khảo sát (dùng Google Forms để thực hiện).

#### ***5.4. Phương pháp phỏng vấn***

Đăng ký phỏng vấn Ban Tổng giám đốc nhằm nắm bắt rõ hơn những quan điểm về tầm quan trọng nguồn nhân lực, làm rõ những tồn tại cần giải quyết, những giải pháp trong thời gian tới.

#### **6. Những đóng góp mới của luận văn**

- Về mặt lý luận: Góp phần hệ thống hóa và phát triển lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhân lực trong doanh nghiệp.

- Về mặt thực tiễn: Nghiên cứu cụ thể tại một DN, trong đó đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đưa ra những giải pháp hoàn thiện để Văn phòng VIMC đẩy mạnh nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách hiệu quả, bền vững, phù hợp với từng giai đoạn hoạt động và phát triển, đặc biệt là phát triển trong bối cảnh hội nhập sâu rộng và sự cạnh tranh khốc liệt toàn cầu cùng với sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, sự chuyển đổi công nghệ số trong tất cả các lĩnh vực mở ra nhiều cơ hội và thách thức.

#### **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận danh mục tài liệu tham khảo, các phụ lục liên quan, nội dung luận văn bao gồm: 3 chương

**Chương 1:** Cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

**Chương 3:** Đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực tồn tại trong mỗi con người, nó bao gồm cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nguồn lực của mỗi người được thể hiện và bộc lộ ra ngoài bởi khả năng lao động, thực hiện công việc. Kết quả lao động dựa trên trình độ, sức khỏe, tâm lý, ý thức, sự cố gắng, khả năng sáng tạo, lòng say mê,... Chính vì vậy, nhân lực, con người là yếu tố quan trọng nhất, khi không có con người thì mọi yếu tố khác sẽ không được vận hành, sẽ không có sự đổi mới, phát triển.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: *“Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động.”*[8, tr 5]

Theo Phạm Minh Hạc (2001), *“Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó”*. [6, tr 269]

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008): *“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”*. [1, tr 9]

*Nguồn nhân lực được xem xét trên góc độ số lượng và chất lượng:*

- Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực. Các chỉ tiêu này có quan hệ mật thiết với chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng dân số. Quy mô dân số càng lớn, tốc độ tăng dân số càng cao thì dẫn đến quy mô và tốc độ tăng nguồn nhân lực càng lớn và ngược

lại. Tuy nhiên có mối quan hệ dân số và nguồn nhân lực được biểu hiện sau một thời gian nhất định.

- Về chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt như: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất...

#### *Nguồn nhân lực trong tổ chức:*

Nguồn nhân lực trong tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối hợp kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả tiếp cận và khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm có thể lực và trí lực. Nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào với bất cứ vai trò nào trong tổ chức.

#### ***1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực***

Chất lượng nguồn nhân lực là một sự tổng hợp, kết tinh của rất nhiều yếu tố và giá trị cùng tham gia tạo nên. Bao gồm các yếu tố cơ bản: sức khỏe (thể lực), trình độ học vấn, đạo đức nghề nghiệp và cơ cấu lao động.

Về chất lượng nguồn nhân lực, do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên đến nay vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau khi bàn về chất lượng nguồn nhân lực. Có quan điểm cho rằng, chất lượng nguồn nhân lực là giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành NLĐ có những năng lực và phẩm chất đạo đức, đáp ứng được những yêu cầu to lớn và ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế - xã hội. Như vậy, chất lượng là thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiến bộ về cơ cấu nhân lực.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): “*Chất lượng nguồn nhân lực là sự lành nghề của lao động nhằm hướng tới có việc làm hiệu quả, cũng như thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân người lao động*”. [8, tr 13]

Theo Mai Quốc Chánh và Trần Xuân Cầu (2008), chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu như sau: “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực*” [1, tr 27]

Theo quan điểm của Phan Thanh Tâm thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động*”. [11, tr 37]

Xét về phía DN: Chất lượng nguồn nhân lực trong DN là toàn bộ năng lực, thể lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực, có ảnh hưởng quyết định đến việc hoàn thành những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi DN.

Theo hướng tiếp cận của luận văn tác giả có quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực như sau: là trình độ khả năng của năng lực thể chất và năng lực tinh thần cấu thành nên lực lượng lao động của xã hội, được biểu hiện thông qua thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, tinh thần, thái độ, ý thức lao động và phong cách làm việc. Nói một cách khác, tất cả các yếu tố này cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Khi nói đến chất lượng nguồn nhân lực là nói đến hàm lượng trí tuệ, bao gồm trình độ tay nghề, phẩm chất đạo đức và tinh thần; ba mặt thể lực, trí lực, tinh thần có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó thể lực là nền tảng, là cơ sở để phát triển trí tuệ, là phương tiện để truyền tải tri thức, trí tuệ của con người vào hoạt động thực tiễn; ý thức, tinh thần và tác phong làm việc là yếu tố chi phối hoạt động chuyển hóa của thể lực, trí tuệ thành thực tiễn; trí tuệ là yếu tố quyết định chất lượng nguồn nhân lực.

### ***1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực trong DN***

Nâng cao chất lượng nhân lực là tăng cường sức mạnh về chất lượng về

mọi mặt của NLD nhằm hướng đến mục tiêu ngày càng phát triển của xã hội. Chất lượng nhân lực của một quốc gia được quyết định bởi chất lượng nhân lực của từng DN, từng cá nhân trong xã hội. Thông qua chất lượng nhân lực sẽ thấy được quốc gia phát triển đến đâu, hay mức độ văn minh của xã hội.

Để nâng cao chất lượng nhân lực của quốc gia, thì cần nâng cao chất lượng của tổ chức, DN. Để nâng cao chất lượng của DN, cần có những biện pháp tăng cường về thể lực, tâm lực và trí lực cho NLD các biện pháp đó bao gồm: tuyển dụng, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng, chính sách đãi ngộ nhân lực...

Như vậy, ta có thể khẳng định rằng: *“Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là việc sử dụng các biện pháp nhằm tăng cường: thể lực, tâm lực và trí lực nhằm góp phần thực hiện hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp”*.

## **1.2. Các yếu tố cấu thành và tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong DN**

### ***1.2.1. Trí lực***

Trí lực có thể hiểu rằng đó là sự phối hợp nhuần nhuyễn của sự quan sát, trí nhớ, suy nghĩ, sức tưởng tượng, thực hành và sáng tạo để tạo nên giá trị công việc. Như vậy, để nâng cao chất lượng nhân lực thì nâng cao trí lực cho NLD là điều quan trọng. Trí lực mạnh, có nghĩa là sự vận dụng tri thức để thực hiện công việc tốt. Trí lực được đánh giá dựa trên các tiêu chí chủ yếu sau:

#### ***(i) Trình độ phổ thông***

Trình độ văn hóa là những kiến thức cơ bản, là nền tảng để có thể thực hiện được những việc đơn giản duy trì sự sống. Trình độ văn hóa được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình tự học tập suốt đời của mỗi cá nhân. Thang đo trình độ văn hóa, được thể hiện qua các cấp học của hệ phổ thông. Có các cấp đó là: tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông. Hoàn thành được các cấp này, cá nhân NLD đã hoàn thành hệ phổ thông các cấp, được trang bị những kiến thức cơ bản và đơn giản nhất. Là nền tảng để NLD tiếp tục tiếp thu các kiến thức chuyên môn kỹ thuật.



*(ii) Trình độ chuyên môn kỹ thuật*

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện yêu cầu công việc của vị trí đang đảm nhận. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng nhân lực về mặt trí lực. Vì trình độ chuyên môn kỹ thuật tạo ra điều kiện và khả năng để tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng khoa học kỹ thuật và SXKD, sáng tạo ra những giá trị thúc đẩy sự phát triển của DN và xã hội. Để đánh giá tiêu chí về trình độ chuyên môn kỹ thuật, có thể đánh giá qua các trình độ như sau: trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học. Trình độ chuyên môn kỹ thuật từ thấp đến cao, phản ánh được trí lực của NLĐ.

Chất lượng nhân lực, ngoài tâm lực và trí lực, cũng cần nói tới kỹ năng, kinh nghiệm. Kinh nghiệm được tích lũy dựa vào quá trình làm việc của mỗi cá nhân, được đúc kết dựa trên sự tổng hợp kiến thức và kỹ năng để tìm tòi, đổi mới cách hoạt động, giải pháp trong công việc.

*(iii) Kỹ năng, kinh nghiệm*

Kỹ năng của NLĐ không chỉ dừng lại ở kỹ năng về mặt chuyên môn kỹ thuật mà còn là kỹ năng lãnh đạo, lập kế hoạch đối với các nhà quản trị...

Có thể hiểu kinh nghiệm là cách xử lý tình huống, đưa ra các giải pháp trên cơ sở học hỏi, dựa trên kinh nghiệm sống của cá nhân. Giúp hỗ trợ cho công việc chuyên môn kỹ thuật mà NLĐ đang đảm nhận tại vị trí công việc.

Thang đo để biết được NLĐ có kỹ năng, kinh nghiệm. Đó là, dựa trên cách xử lý các tình huống, thời gian xử lý nhanh chóng, kịp thời, hiệu quả.

Những kỹ năng kinh nghiệm này thường không được đào tạo trong nhà trường, nhưng nó lại giúp NLĐ nâng cao năng lực bản thân, cũng là yếu tố quan trọng quyết định thương hiệu cá nhân của NLĐ trong tổ chức.

### ***1.2.1. Tâm lực***

Chất lượng nhân lực được phản ánh qua nhiều khía cạnh khác nhau. Có những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần hợp tác, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp...những yếu tố này không đánh giá cụ thể được nhưng nó lại là yếu tố quan trọng đánh giá sự phát triển, tính văn minh của một quốc gia, DN. Bởi NLD sẽ cống hiến hết mình khi họ có một nhân cách tốt, làm việc với một tinh thần thoải mái nhất. Một số yếu tố làm nên “tâm lực” của NLD đó là:

#### ***(i) Ý thức kỷ luật***

Tiêu chí để đánh giá tâm lực được thể hiện bởi tiêu chí tuân thủ ý thức tổ chức kỷ luật. Một người không thể nói là có tâm lực mạnh khi họ vi phạm tổ chức kỷ luật nhiều. Tiêu chí ý thức tổ chức kỷ luật, được phản ánh thông qua số lần vi phạm tổ chức kỷ luật. Không vi phạm kỷ luật là người có tâm lực mạnh. Tần suất vi phạm kỷ luật càng nhiều thì tâm lực càng yếu cho dù ý thức kỷ luật thực hiện tốt hay chưa tốt đều phải đảm bảo tuân thủ theo quy định của pháp luật.

#### ***(ii) Tinh thần hợp tác***

Một tiêu chí nữa, để đánh giá tâm lực, đó là tinh thần hợp tác trong lao động. Tiêu chí này được đánh giá thông qua việc hợp tác giải quyết công việc, hợp tác cùng nhau vượt qua khó khăn, mức độ sẵn sàng phối hợp, phối hợp hiệu quả, hay thường xuyên hợp tác với các thành viên khác. Tinh thần hợp tác trong lao động tốt, phản ánh tâm lực mạnh.

### ***1.2.3. Thể lực***

Sức khỏe của nguồn nhân lực là trạng thái khỏe mạnh về thể chất, thoải mái về tinh thần. Nói đến sức khỏe không chỉ nói về thể lực, thể trạng như sức dẻo dai. Tình trạng sức khỏe của con người mà sức khỏe ở đây bao gồm cả những yếu tố về tinh thần, tâm lý, mức độ thoải mái về hoàn cảnh sống, môi trường làm việc, môi trường xã hội. Theo Bộ y tế quy định có 5 loại sức khỏe:

**Bảng 1.1: Quy định phân loại sức khỏe theo thể lực Việt Nam**

STT	Loại sức khỏe	Trạng thái
1	Loại I	Thể lực rất khỏe
2	Loại II	Thể lực khỏe
3	Loại III	Thể lực trung bình
4	Loại IV	Thể lực yếu
5	Loại V	Thể lực rất yếu

(Nguồn: Quyết định 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của Bộ Y tế về việc “Ban hành tiêu chuẩn sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động”)

### **1.3. Một số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN**

#### **1.3.1. Xây dựng nhu cầu và tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng**

Xây dựng nhu cầu tuyển dụng là một quá trình quan trọng và chiến lược để đảm bảo rằng tổ chức có đủ và đúng loại nhân lực để đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu phát triển. Việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng cần được thực hiện một cách cẩn thận và hợp lý để tránh tình trạng thiếu nhân lực hoặc quá nhiều nhân viên không cần thiết.

Trong việc xây dựng nhu cầu tuyển dụng, sự cân nhắc và phân tích kỹ lưỡng là yếu tố quan trọng để đảm bảo rằng tổ chức có đủ và đúng loại nhân lực để phát triển và thành công trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn lao động thỏa mãn nhu cầu nhân lực của DN. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi ký hợp đồng lao động chính thức.

Tuyển dụng nhân lực góp phần nâng cao chất lượng nhân lực. Sở dĩ, nói như vậy là vì trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân lực có chất lượng ngay từ ban đầu khi đưa ra các yêu cầu cho ứng viên về trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, từ đó có cơ sở để lựa chọn ứng viên. Như vậy, qua sàng lọc hồ sơ ứng viên, phỏng vấn trực tiếp ứng viên, qua bài thi, DN đã chọn lọc được những

ứng viên có trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu của công việc. Điều này, góp phần nâng cao trí lực của DN.

Không chỉ nâng cao trí lực, tuyển dụng cũng góp phần nâng cao tâm lực của NLD. Thông qua quá trình tuyển chọn sẽ lựa chọn được những người có phẩm chất đạo đức tốt. Qua phỏng vấn sẽ lựa chọn được ứng viên có thái độ thực sự mong muốn được gắn bó với DN. Như vậy, tuyển dụng phần nào nâng cao tâm lực cho NLD.

Ngoài ra, tuyển dụng còn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực. Vì trong quá trình tuyển chọn sẽ chọn được các ứng viên có sức khỏe tốt, phù hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc. Như vậy, tuyển dụng góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên mọi phương diện: trí lực, thể lực, tâm lực. Tuyển dụng nhân lực muốn đảm bảo chất lượng phải có nguồn tuyển dụng chính xác và thiết kế quy trình tuyển dụng khoa học, hợp lý.

*(i) Nguồn tuyển dụng*

DN cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên tìm kiếm từ nguồn bên trong hay bên ngoài DN.

- *Nguồn nội bộ*: Bao gồm những người đang làm việc trong hệ thống DN.

*Ưu điểm*: Người được tuyển đã quen với văn hóa và cách làm việc của DN; họ đã có sẵn các mối liên hệ công việc; họ hiểu nhu cầu của các bộ phận đã từng làm việc, người quản lý hiện tại của họ có thể cho người tuyển dụng biết những nhận xét chính xác và công bằng về phẩm chất và hiệu quả làm việc. Ngay cả khi họ không có những kỹ năng và phẩm chất cần cho công việc cần tuyển, họ vẫn có thể nhanh chóng đáp ứng được các yêu cầu thông qua đào tạo. Khuyến khích nhân viên tìm cơ hội phát triển nghề nghiệp và gắn bó ngay trong hệ thống DN thì tuyển dụng từ nội bộ cũng tiết kiệm hơn.

*Nhược điểm*: Họ đã quen với cách thức làm việc và văn hóa của DN do vậy nếu họ không thực sự đột phá trong tư duy và ý thức trong việc phát triển nghề nghiệp thì sẽ không có được sự tươi mới đối với đội ngũ cán bộ tuyển nội bộ.

- *Nguồn bên ngoài:* Bao gồm những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng (bao gồm những người được đào tạo trong nước và ở nước ngoài); những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ; những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

*Ưu điểm:* Người mới được tuyển sẽ mang đến bầu không khí mới cho bộ phận họ làm việc. Tạo cơ hội để thay đổi văn hóa DN hoặc bộ phận, đặc biệt là khi tuyển các vị trí quản lý then chốt. Người mới được tuyển sẽ giúp người quản lý có điều kiện mở rộng phạm vi kỹ năng, kinh nghiệm trong bộ phận mình.

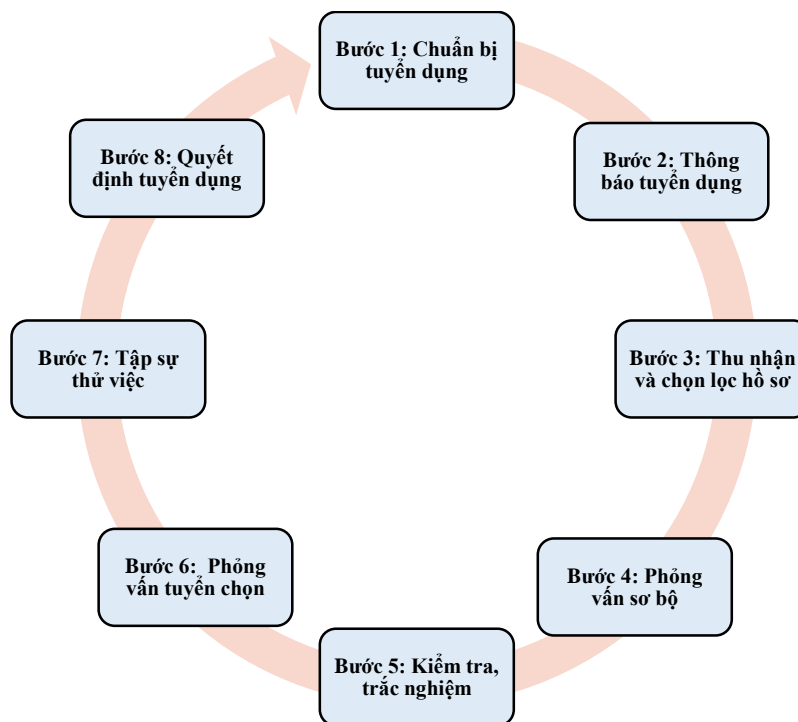
*Nhược điểm:* Tuyển người ở ngoài tổ chức phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc. Nếu thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc thăng chức, đề bạt) sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ không có cơ hội để thăng tiến. Nếu tuyển dụng NLD đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của chính mình và đối thủ cạnh tranh.

Quyết định tuyển từ nguồn nội bộ hay từ nguồn bên ngoài phụ thuộc vào những yếu tố: Chính sách tuyển dụng; khả năng đáp ứng nhu cầu của nguồn cung cấp; ưu nhược điểm của mỗi nguồn cung cấp. Tuy nhiên, đối với mỗi DN thường xem xét nguồn nội bộ trước, sau đó mới xét đến nguồn bên ngoài và được thể hiện ở giai đoạn lựa chọn giải pháp tuyển dụng.

#### *(ii) Quy trình tuyển dụng*

Để việc tuyển dụng nhân lực mang lại hiệu quả, ngoài việc nguồn tuyển dụng chính xác còn phải tuân thủ quy trình tuyển dụng khoa học. Tuyển dụng là khâu quan trọng để tìm nhân tài, người phù hợp với vị trí công việc. Chính vì vậy, để tuyển dụng thành công mang lại kết quả cao các nhà tuyển dụng luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình.

Quy trình tuyển dụng được khái quát qua hình sau:



**Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng**

Quy trình tuyển dụng nhân sự không phức tạp, nhưng cần có sự chuẩn bị để đảm bảo quá trình tuyển dụng không xảy ra sai sót, đảm bảo chọn được những ứng viên xuất sắc nhất, phù hợp nhất trong công việc.

Như vậy, tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng thông qua nguồn tuyển dụng chính xác và đảm bảo quy trình tuyển dụng khoa học sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nhân lực.

### ***1.3.2. Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh***

Đào tạo nhân lực là hoạt động học tập nhằm giúp cho NLD tiếp thu tri thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Nói đến nâng cao chất lượng nhân lực, điều đầu tiên người ta thường nghĩ đến đào tạo. Trong bối cảnh hiện nay, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, buộc các DN phải thay đổi để có thể giữ được thị trường kinh doanh. Muốn làm được điều này, cần có xuất phát điểm đúng đắn, đó chính là nhân lực. Con người là trung tâm, hoạt động kinh doanh muốn tốt cần nhân lực có trình độ chuyên môn

và kỹ năng tốt, môi trường làm việc chuyên nghiệp, tuân thủ kỷ luật tốt. Trang thiết bị hiện đại cần có kiến thức để vận hành. Bởi vậy, con người luôn phải trau dồi kiến thức, kỹ năng để nâng cao năng lực bản thân nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực nói chung, từ đó tăng tính cạnh tranh cho DN. Muốn đáp ứng được yêu cầu hoạt động kinh doanh thì đào tạo nhân lực là điều cần thiết. Để đào tạo nhân lực tốt cần lựa chọn đúng nội dung, phương pháp đào tạo.

*(i) Về nội dung đào tạo:*

Có thể lựa chọn trong số những nội dung sau:

*Đào tạo chuyên môn kỹ thuật (CMKT) cho người lao động*

Trình độ CMKT đóng vai trò quan trọng, DN muốn phát triển thì nhân lực của DN đó phải có chất lượng tốt, có kiến thức chuyên môn vững vàng dù là lao động trực tiếp hay gián tiếp. Đào tạo CMKT giúp họ liên tục cập nhật, tiếp thu những kiến thức kỹ năng mới, những kỹ thuật hiện đại, nhằm đưa DN phát triển bắt kịp với các DN trong nước và quốc tế. Đào tạo CMKT chính là một hình thức nâng cao trí lực cho NLĐ, là một phần quan trọng giúp nâng cao chất lượng nhân lực trong DN.

*Đào tạo phương pháp làm việc cho người lao động*

Phương pháp làm việc đúng đắn sẽ mang lại hiệu quả công việc, tăng năng suất lao động. Vì vậy, việc đào tạo phương pháp làm việc hiệu quả chính là giúp họ tìm ra con đường đi ngắn nhất để hoàn thành tốt công việc được giao. Việc đào tạo phương pháp làm việc góp phần nâng cao trí lực cho NLĐ, bởi nếu họ có trình độ chuyên môn tốt, nhưng không có phương pháp làm việc hiệu quả thì năng suất cũng như hiệu quả công việc sẽ không cao.

*Đào tạo pháp luật và văn hóa DN*

Nói đến đào tạo, chúng ta thường nghĩ đến đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ nâng cao trí lực. Tuy nhiên, đào tạo cũng góp phần nâng cao tâm lực. Đào tạo, nội dung khác nhau sẽ mang đến những hiệu quả khác nhau. Nội dung đào tạo là văn hóa DN, sẽ giúp NLĐ am hiểu hơn về DN mình đang làm, cùng nhau

xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, họ sẽ cảm thấy vinh dự, tự hào khi được làm việc tại DN, giúp họ yêu và gắn bó với DN của mình, vậy đào tạo văn hóa DN chính là góp phần nâng cao tâm lực cho NLD. Cùng với mục đích nâng cao tâm lực, cần đào tạo về am hiểu pháp luật, sẽ giúp họ nâng cao ý thức tuân thủ pháp luật, an tâm, tin tưởng hơn vào DN của mình.

Tóm lại, đào tạo nhân lực chính là phương pháp nâng cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh của DN về mọi mặt: trí lực, tâm lực và thể lực.

#### *(ii) Về phương pháp đào tạo*

Tùy theo điều kiện và công việc để lựa chọn các phương pháp đào tạo. Một số các phương pháp thường được các DN lựa chọn như:

#### *Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn*

Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là trong đó người được kèm cặp được một khác hoặc người quản lý có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cao trực tiếp hướng dẫn cho NLD cách sửa chữa sai sót nhằm giúp họ độc lập thực hiện các công việc được giao với kết quả tốt. Phương pháp này có thể giúp nắm bắt kiến thức, nắm vững kỹ năng cần thiết một cách nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và kinh phí. Tuy nhiên, người được đào tạo nếu không có nền tảng kiến thức vững chắc, sẽ tiếp thu cả những nhược điểm của người kèm cặp.

#### *Phương pháp luân chuyển và chuyển công việc*

Là phương pháp chuyển NLD từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác với mục tiêu chủ yếu là cung cấp cho họ kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được giúp họ có khả năng thực hiện những công việc có vị trí và trách nhiệm cao hơn trong tương lai. Phương pháp này tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động, giảm bớt sự nhàm chán công việc, tạo được sự phát triển cho NLD. Tuy nhiên, với hình thức đào tạo này, tính chuyên môn hóa sẽ giảm, người được luân chuyển, chuyển công việc có thể gặp khó khăn khi đến nơi làm việc mới do chưa quen người, quen việc.



### *Phương pháp đào tạo tổ chức các lớp ngay trong DN*

Là phương pháp cần bổ sung thêm nhiều kiến thức, kỹ năng do DN có những đặc điểm, đặc thù về nghề nghiệp mà những lao động trên thị trường chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó, đối tượng đào tạo chủ yếu là công nhân. Các lớp này dành cho những lao động mới tuyển. Chương trình đào tạo được chia thành 2 phần: lý thuyết và thực hành. Lý thuyết có thể do các kỹ sư, các nhà quản lý đang làm việc trong DN hoặc mời giảng viên bên ngoài đảm nhận. Phần thực hành được tiến hành ngay tại DN do các kỹ sư, công nhân lành nghề đảm nhận. Phương pháp này ưu điểm là gắn chặt lý thuyết với thực hành, có thể làm việc ngay với hiệu suất cao sau khi kết thúc quá trình đào tạo.

#### *(iii) Quy trình đào tạo*

Sau khi lựa chọn được các phương pháp đào tạo là việc tổ chức đào tạo theo đúng quy trình. Việc tổ chức do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì và phối hợp cùng các bộ phận khác để tiến hành theo quy trình đào tạo như sau:

Quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức kế hoạch đào tạo bằng văn bản.

Đôn đốc việc thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình. Xác định những đối tượng cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo.

Mở các lớp đào tạo, thời gian và địa điểm, chương trình cụ thể, từ đó xác định giảng viên sẽ mời giảng, đồng thời chốt danh sách đối tượng được đào tạo trình lãnh đạo phê duyệt. Chuẩn bị đầy đủ hậu cần phục vụ việc đào tạo.

Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo, theo dõi sĩ số lớp học, tiến độ học tập của học viên, chất lượng của giảng viên.

Đánh giá kết quả đào tạo là việc làm cần thiết, đánh giá kết quả của học viên do giảng viên đánh giá, học viên sẽ đánh giá giảng viên, đánh giá phương pháp đào tạo và nội dung đào tạo.

Tổ chức tổng kết và rút kinh nghiệm đối với vấn đề đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo nhằm đánh giá các mặt mạnh, chỉ ra những thiếu sót và đề ra các biện pháp khắc phục.

### ***1.3.3. Bố trí và sử dụng nhân lực***

Bố trí và sử dụng nhân lực là quá trình sắp đặt nhân sự vào các vị trí công việc, khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý góp phần nâng cao chất lượng nhân lực (trí lực, tâm lực và thể lực) của NLD.

Bố trí và sử dụng nhân lực phát huy có hiệu quả khả năng, năng lực của NLD cần nắm bắt được kiến thức, kỹ năng cũng như nhận ra tiềm năng của họ. Thông qua các hoạt động này, NLD được bố trí công việc mà ở đó họ được sử dụng những kiến thức và kỹ năng của mình, đồng thời có điều kiện bộc lộ các khả năng tiềm ẩn khác, cũng như phát huy được sức sáng tạo trong công việc một cách tốt nhất. Bên cạnh đó, kết hợp đồng thời hiệu quả các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần như lương thưởng, động viên... tạo cho NLD tinh thần phấn chấn, luôn muốn cố gắng phấn đấu, trau dồi kiến thức. Điều này, góp phần nâng cao trí lực cho họ.

Việc bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý phù hợp với khả năng và sở trường của NLD sẽ khiến họ hăng hái trong công việc, việc bố trí và sử dụng nhân lực dựa trên nguyên tắc công bằng, khách quan, tạo ra nhiều cơ hội để NLD phát huy khả năng và tiềm năng. Để NLD nhận thấy mình nhận được sự tôn trọng, từ đó sẽ cảm thấy DN đang làm việc là nơi lý tưởng để cống hiến, họ kính trọng và tin tưởng, tạo nên sự trung thành với DN. Vậy, bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý cũng góp phần nâng cao tâm lực cho NLD.

Bố trí và sử dụng nhân lực phù hợp khả năng sức khỏe của NLD là cách bảo vệ sức khỏe, có được sự dẻo dai, bền bỉ khi làm việc cũng phần nào giúp nâng cao thể lực.

DN muốn bố trí và sử dụng nhân lực có hiệu quả, cần tuân thủ nguyên tắc và thực hiện theo quy trình.

*(i) Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực*

- Bố trí và sử dụng nhân sự phải theo quy hoạch

Quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc. Quá trình sử dụng nhân lực phải đảm bảo có mục đích, ý tưởng dùng người là rất quan trọng vì nó có tính động viên nhân lực rất cao.

Phải biết mạnh dạn, biết phá bỏ các khuôn thước cũ trong bố trí và sử dụng nhân lực. Ngoài năng lực chuyên môn, bố trí và sử dụng nhân lực phải coi phẩm chất đạo đức: Cần, kiệm, liêm, chính được cụ thể hóa qua một số hành vi như: Tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ tuân thủ các cam kết với DN...

- Bố trí và sử dụng nhân lực theo logic hiệu suất

Đảm bảo bố trí người làm đúng việc, đảm bảo tính chuyên môn hóa, thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống DN. Đảm bảo tính hợp tác giữa cá nhân và nhóm. Trong trường hợp này nhà lãnh đạo cần tính toán nhân lực theo các cấp độ nhu cầu về nhân lực của DN và năng lực của nhân viên. Nếu người tài mà dùng không đúng chỗ thì sẽ không được việc.

- Dân chủ tập trung trong bố trí và sử dụng nhân lực

Thống nhất từ cấp cao nhất nhưng phải phân quyền rộng rãi cho các cấp trong hệ thống tổ chức DN. Mọi sự bố trí và sử dụng phải nhằm vào phục vụ mục tiêu chung, trong đó sự năng động, sáng tạo của các cá nhân và bộ phận phải được khai thác và phát huy có hiệu quả. Chú trọng ý kiến của tập thể NLD, lắng nghe ý kiến của họ. Tuy nhiên, cần phát huy tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị, tránh tình trạng “hình thức”, trốn tránh trách nhiệm.

*(ii) Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực*

- Dự báo nhu cầu về nhân lực của DN trong tương lai.

- Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân lực đang có.

- So sánh giữa nhu cầu nhân lực sắp tới và khả năng đáp ứng hiện nay.
- Tiến hành các hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực.
- Kiểm soát nhân lực sau bố trí.

#### ***1.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân sự giữ chân nhân tài***

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLD để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao gắn với mục tiêu của DN.

Đãi ngộ nhân lực góp phần nâng cao chất lượng nhân lực bởi vì không chỉ tái sản xuất giản đơn mà còn tái sản xuất mở rộng. Thông qua các hình thức đãi ngộ tài chính, NLD nhận được tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp tương ứng với công sức lao động mà họ đã đóng góp, tạo động lực cho họ cố gắng làm việc, cống hiến, mong muốn được nhận được đãi ngộ về tài chính xứng đáng hơn, điều này sẽ làm NLD có động lực tiếp thu kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghề nghiệp. Họ sẽ sử dụng một phần nào đó tiền lương để tham gia các khóa học hoặc bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ, góp phần nâng cao trí lực cho NLD nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực cho DN nói chung.

Đãi ngộ tài chính công bằng sẽ giúp NLD cảm thấy sự cống hiến, đóng góp của họ được ghi nhận và đánh giá đúng, điều này giúp họ cảm thấy công bằng, tạo dựng niềm tin và cố gắng hết mình để cống hiến cho DN, giữ chân và thu hút được NLD thực sự có năng lực. Ngoài đãi ngộ tài chính, những đãi ngộ phi tài chính như việc quan tâm đến đời sống tinh thần của NLD cũng giúp họ yên tâm làm việc, góp phần nâng cao tâm lực.

Ngoài ra, đãi ngộ nhân sự giúp NLD tái tạo sức lao động sau những giờ làm việc căng thẳng. Bên cạnh đó, đãi ngộ tài chính phù hợp, ngoài chi trả sinh hoạt phí, NLD sẽ có điều kiện để cải thiện dinh dưỡng hàng ngày. Đãi ngộ phi tài chính quan tâm đến đời sống của NLD như thực hiện các chương trình về chăm sóc sức khỏe. Như vậy, dù là chế độ đãi ngộ tài chính hay phi tài chính cũng đều góp phần nâng cao thể lực cho NLD nói riêng và nâng cao chất lượng nhân lực nói chung.

Đãi ngộ nhân sự bao gồm: đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

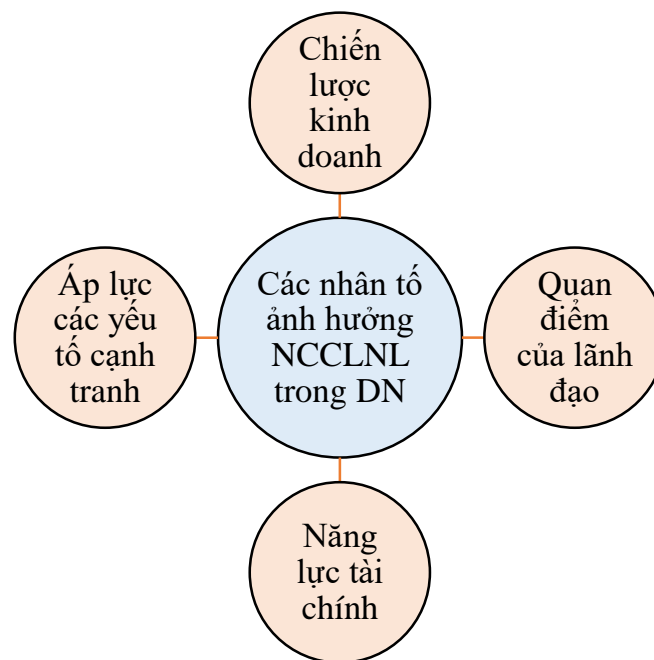
*(i) Đãi ngộ tài chính*

Là hình thức được thực hiện thông qua các công cụ bằng tiền bạc, giúp NLD tái sản xuất sức lao động gồm: Lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần...

*(ii) Đãi ngộ phi tài chính*

Là hình thức được thực hiện thông qua các công cụ không phải bằng tiền bạc gồm: Các chương trình chăm sóc sức khỏe cho NLD; Xây dựng văn hóa DN; Xây dựng thoả ước lao động tập thể...

**1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN**



**Hình 1.2: Một số nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN**

**1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo DN**

Con người là chìa khóa thành công của DN. Thế nhưng để nhân lực trong DN phát huy được hết khả năng của mình, hăng say cống hiến, toàn tâm toàn ý thì vai trò của người lãnh đạo vô cùng quan trọng. Quan điểm của lãnh đạo

quyết định rất lớn, nếu như lãnh đạo quan tâm đến chất lượng nhân lực thì những quyết định của họ về tuyển dụng, duy trì và phát triển nhân lực cũng sẽ được quan tâm hơn, điều này sẽ ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực của DN. Ngược lại, nếu quan điểm của lãnh đạo không đề cao tầm quan trọng của yếu tố nhân lực thì chắc chắn việc phát triển nhân lực trong DN cũng sẽ không được chú trọng. Kéo theo đó sẽ là hàng loạt các hoạt động quản trị nhân lực khác sẽ không được chú trọng.

Vậy, quan điểm của lãnh đạo cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân lực trong DN, bởi mọi quyết định nhằm nâng cao chất lượng nhân lực đều được quyết định bởi lãnh đạo DN.

#### ***1.4.2. Chiến lược kinh doanh của DN***

Chiến lược trong kinh doanh đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi DN. Chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ tạo hướng đi tốt, có thể nói chiến lược kinh doanh là kim chỉ nam cho DN đi đúng hướng.

Thực tế chứng minh, các DN kinh doanh thành công là những DN có chiến lược kinh doanh đúng đắn mang lại nhiều lợi ích. Chiến lược kinh doanh định hướng cho DN thông qua việc phân tích và dự báo môi trường kinh doanh, chịu tác động bởi các yếu tố bên trong và bên ngoài DN.

Bởi vậy, chiến lược kinh doanh chịu ảnh hưởng một phần bởi yếu tố nhân lực. Con người là chìa khóa của mọi thành công, nếu có nhân lực tốt và sử dụng hiệu quả nhân lực sẽ tạo nên sự liên kết vững chắc trong nội bộ, qua đó tăng cường và nâng cao hơn nữa nội lực của DN.

Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh có sự phân tích và dự báo môi trường kinh doanh, giúp DN có sự chuẩn bị, lên kế hoạch về số lượng và chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Vì thế, chiến lược kinh doanh ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nhân lực trong DN.

### ***1.4.3. Năng lực tài chính của DN***

Nâng cao chất lượng nhân lực trong DN là nhu cầu thiết yếu. Tuy nhiên, mọi hoạt động đều cần dựa trên năng lực tài chính. Không thể đòi hỏi việc nâng cao chất lượng nhân lực trong khi chi phí vượt quá khả năng của DN.

DN có khả năng tài chính tốt, việc nâng cao chất lượng nhân lực có thể được xây dựng kế hoạch cụ thể và bài bản, nhằm phát triển nhân lực thông qua các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực như: thực hiện chính sách đãi ngộ tốt hơn, có kinh phí để nâng cao chất lượng đào tạo và tổ chức các chương trình nâng cao sức khỏe... chủ động hơn. Khả năng tài chính ở mức thấp thì việc nâng cao chất lượng nhân lực sẽ bị hạn chế đi rất nhiều.

### ***1.4.4. Áp lực từ lực lượng cạnh tranh chủ yếu***

Một nhân tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực đó là lực lượng cạnh tranh. Nói như vậy, bởi sự am hiểu về đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các DN. Do đó cần phải hiểu rõ đối thủ cạnh tranh của mình. Tùy vào mức độ cạnh tranh mà đưa ra những giải pháp cho DN mình. Nhưng dù cạnh tranh ra sao thì máu chốt vẫn là nhân lực, vì con người làm ra sản phẩm, sáng tạo, đề xuất ý tưởng kinh doanh. Hiện nay, DN nào có được người tài, DN đó nắm chìa khóa thành công. Vậy nên, để có thể cạnh tranh được trên thị trường cần có sự đầu tư nâng cao chất lượng nhân lực, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của DN trên thị trường.

## **1.5. Một số kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của DN và bài học kinh nghiệm thực tiễn đối với Văn phòng VIMC**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của DN***

#### ***1.5.1.1. Công ty TNHH một thành viên thí nghiệm điện miền Bắc.***

Năm 2021, 2022 là những năm hoạt động SXKD của NPCETC tiếp tục đối mặt với hàng loạt các khó khăn, thử thách cùng với bối cảnh thế giới biến động hết sức phức tạp, giá nguyên vật liệu đầu vào tăng cao, ảnh hưởng dịch bệnh COVID 19, các dự án chậm khởi công, việc phân bổ nguồn lực cho các

dự án đặc biệt khó khăn... Với sự quyết tâm và thực hiện tốt nhiều chính sách, việc làm, công ty đã có nhiều kết quả tích cực: năm 2021 đạt 13,4 tỷ đồng, năm 2022, lợi nhuận 21,422 tỷ đồng đạt 104,92% và 112,75% tương ứng so với kế hoạch giao đầu năm tổng doanh thu đạt 419,686 tỷ đồng.

Đạt được thành tích trên không chỉ chuẩn hóa công tác cán bộ và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, yếu tố quyết định nhất đến sự thành công của Công ty, NPCETC đã tập trung thực hiện các biện pháp sau:

- Xây dựng quy trình tuyển dụng nhân viên khoa học, chính xác và hợp lý nhằm tuyển dụng được những nhân viên có trình độ và phù hợp với yêu cầu công việc (NPCETC ký kết với Trường Đại học Bách khoa, Đại học Điện Lực ... hàng năm, đến thời gian các sinh viên chuẩn bị tốt nghiệp, phối hợp với nhà trường phổ biến về nhu cầu tuyển dụng để các sinh viên có học lực xuất sắc, thể chất tốt, tinh thần, thái độ tích cực... được tiếp cận, nắm bắt cơ hội dự tuyển vào làm việc tại Công ty).

- Định kỳ tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên về khả năng công việc với kỹ thuật công nghệ hiện đại, khả năng ứng xử khi tiếp xúc với đối tác, khách hàng, đồng thời, lập kế hoạch cử cán bộ mới, trẻ có năng lực đi đào tạo chuyên sâu ở các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh chủ chốt, các vị trí kỹ thuật mới nhằm xây dựng được đội ngũ chuyên gia giỏi, làm nòng cốt cho nguồn nhân lực trong tương lai.

- Tổ chức các cuộc thi về chuyên môn nghiệp vụ, các cuộc thi sáng kiến kỹ thuật, đẩy mạnh phong trào thể thao và các vấn đề xã hội khác. Qua việc kiểm tra khả năng ứng xử của nhân viên, một mặt để khen thưởng và khích lệ đối với những cán bộ có thành tích tốt, một mặt nhằm rút ra những tồn tại, yếu kém của các cá nhân, tập thể để có biện pháp cải thiện kịp thời.

- Đối với cán bộ, nhân viên mới và cũ đều được phổ biến, quán triệt và hiểu rõ tầm quan trọng của việc thường xuyên nghiên cứu, học tập để cập nhật những



kiến thức mới về chuyên môn nghiệp vụ và những kiến thức xã hội, gắn lý thuyết với thực tiễn để có thể áp dụng một cách linh hoạt, sáng tạo và có hiệu quả.

- Trong chính sách đãi ngộ cán bộ luôn chú trọng đến trình độ, năng lực của cán bộ và có chính sách thỏa đáng đối với những người có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp cho NPCECT.

- Xây dựng văn hóa DN tích cực, đổi mới tác phong, phong cách làm việc, trong giao dịch, thể hiện sự văn minh lịch sự, hiểu biết của cán bộ nhân viên đối với đối tác, khách hàng.

- Có cơ chế khuyến khích vật chất đối với cán bộ trong Công ty; có chế độ lương, thưởng khác nhau đối với những nhiệm vụ quan trọng khác nhau để đảm bảo sự minh bạch, công bằng, khuyến khích tinh thần làm việc của đội ngũ cán bộ, NLD.

- Siết chặt, nâng cao tính kỷ cương, kỷ luật của cán bộ và nhân viên trong NPCECT với tinh thần kỷ luật là sức mạnh của tập thể, của Công ty.

#### *1.5.1.2. Công ty Tài chính Cổ phần Điện lực.*

EVNFinance với sứ mệnh là đầu mối thu xếp vốn, quản trị vốn cho các dự án điện thuộc Tập đoàn Điện lực Việt nam và các đơn vị thành viên; cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính chuyên nghiệp cho các đơn vị trong ngành điện và các đơn vị thuộc các thành phần kinh tế khác. Các năm qua, mặc dù điều kiện nói chung có nhiều khó khăn, thách thức nhưng kết quả hoạt động kinh doanh luôn đạt mức cao: Tài sản hiện có tính đến ngày 31/12/2022: Tiền mặt, vàng bạc, đá quý: 2.633 triệu đồng; tiền gửi tại Ngân hàng Nhà nước: 1.178.325 triệu đồng; tiền gửi và cho vay các tổ chức tín dụng khác: 9.883.853 triệu đồng; cho vay khách hàng: 23.956.552 triệu đồng; chứng khoán đầu tư: 2.005.084 triệu đồng; góp vốn, đầu tư dài hạn: 450.432 triệu đồng; tài sản cố định: 81.882 triệu đồng; tài sản có khác: 4.639.160 triệu đồng; Tổng tài sản: 42.197.921 triệu đồng.

Xác định được tầm quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên trong hoạt động SXKD và phát triển của mình, EVNFinance có định hướng nguồn nhân lực như sau: Thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao; phát huy và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực; phát triển nhanh nhưng đảm bảo bền vững nguồn nhân lực chất lượng cao, đội ngũ chuyên gia, cải thiện năng suất lao động tổng hợp theo hướng giảm dần các bộ phận hỗ trợ trung gian.

Từ định hướng trên, EVNFinance đã xác định mục tiêu lớn cần đạt được, đó là: Đáp ứng đủ về số lượng và điều chỉnh cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với mô hình tổ chức, hoạt động nghiệp vụ và mô thức quản lý theo yêu cầu của công ty tài chính hiện đại, đảm bảo cạnh tranh và hội nhập hiệu quả, đặc biệt là cộng đồng tài chính trong khu vực và trên thế giới.

- EVNFinance nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực theo 3 mục tiêu, yêu cầu cơ bản:

+ Cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp có đủ khả năng, kỹ năng quản trị điều hành EVNFinance hiện đại, hướng tới phục vụ khách hàng.

+ Cán bộ nghiệp vụ các cấp có đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tác nghiệp chuyên sâu theo từng nghiệp vụ, nhóm sản phẩm dịch vụ và có phong cách phục vụ chuyên nghiệp, hiện đại.

+ Hình thành đội ngũ chuyên gia giỏi trên các lĩnh vực cơ bản, làm nòng cốt trong việc nghiên cứu, ứng dụng và phát triển các hoạt động tài chính, tiền tệ tiên tiến, hiện đại.

EVNFinance phân nhóm các chỉ tiêu cơ bản như sau:

- Nhóm các chỉ tiêu về số lượng nhân lực:

+ Giảm tỷ lệ nhân lực trong công tác gián tiếp (lễ tân, lái xe, bảo vệ...)

+ Bảo đảm nguồn nhân lực có đủ số lượng đáp ứng yêu cầu tăng trưởng theo chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hàng năm.

- Nhóm các tiêu chí về chất lượng nguồn nhân lực:

+ Tăng tỷ lệ cán bộ nghiệp vụ có trình độ sau đại học lên 15% lên 18%, ổn định tỷ lệ nhân lực có trình độ đại học ở mức trên 83% (trong đó nếu làm công tác nghiệp vụ đề phải được đào tạo và cấp chứng chỉ nghiệp vụ).

+ 100% cán bộ có kỹ năng mềm (giao tiếp, đàm phán, làm việc nhóm...), có kiến thức quản trị rủi ro và thường xuyên được cập nhật kiến thức mới về hoạt động trong lĩnh vực tài chính nói chung, về nghiệp vụ của EVNFinance nói riêng.

+ 100% cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ tiếp nhận và sử dụng các chương trình ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động của EVNFinance, trong đó tối thiểu phải biết sử dụng tin học văn phòng, khai thác thông tin qua internet và xử lý công việc bằng email.

+ 100% cán bộ làm nghiệp vụ quản lý rủi ro phải được học và cấp chứng chỉ nghiệp vụ quản lý rủi ro trong hoạt động tài chính.

+ 100% cán bộ quan hệ đối tác, khách hàng và giao dịch viên có kỹ năng giao dịch và tư vấn, chăm sóc khách hàng.

+ 100% lãnh đạo các cấp trưởng phòng, phó phòng và quy hoạch các chức danh trưởng, phó phòng có kỹ năng quản lý nhóm, quản lý phòng, tổ, quản lý công việc, kỹ năng quản trị sản phẩm dịch vụ tài chính hiện đại, kỹ năng quản lý tài chính, quản trị nguồn nhân lực.

+ 100% lãnh đạo các cấp có kiến thức và kỹ năng quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh phù hợp với yêu cầu của từng cấp lãnh đạo.

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Văn phòng VIMC***

- Xây dựng quy trình tuyển dụng nhân viên khoa học, chính xác và hợp lý nhằm tuyển dụng được những nhân viên có trình độ và phù hợp với yêu cầu công việc.

- Định kỳ tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn

- Tổ chức các cuộc thi về chuyên môn nghiệp vụ, các cuộc thi sáng kiến kỹ thuật và có khen thưởng xứng đáng khi họ có thành tích thiết thực.

- Thường xuyên tổ chức nghiên cứu, học tập để cập nhật những kiến thức mới về chuyên môn nghiệp vụ và những kiến thức xã hội, gắn lý thuyết với thực tiễn của môi trường sản xuất kinh doanh, của cơ quan, đơn vị.

- Chính sách đãi ngộ cán bộ luôn chú trọng đến trình độ, năng lực của cán bộ và có chính sách thỏa đáng đối với những người có trình độ chuyên môn cao, có nhiều đóng góp cho tập thể.

- Xây dựng văn hóa DN tích cực, đổi mới tác phong, phong cách làm việc, trong giao dịch, thể hiện sự văn minh lịch sự, hiểu biết của cán bộ nhân viên đối với đối tác, khách hàng.

- Có cơ chế khuyến khích vật chất đối với cán bộ trong đơn vị; có chế độ lương, thưởng khác nhau đối với những nhiệm vụ quan trọng khác nhau để đảm bảo sự minh bạch, công bằng, khuyến khích tinh thần làm việc của đội ngũ cán bộ, NLD.

- Siết chặt, nâng cao tính kỷ cương, kỷ luật

- Xây dựng các nhóm có chất lượng cụ thể, rõ ràng để nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực theo theo các mục tiêu đã xác định, đồng thời phải bám sát các yêu cầu chiến lược phát triển.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VP TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

### 2.1. Giới thiệu tổng quan về Văn phòng VIMC

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Văn phòng VIMC

Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam có địa chỉ tại Tòa nhà Trung tâm Thương mại Hàng hải Quốc tế (OCEAN PARK BUILDING ) Số 1 Đào Duy Anh, Phương Mai, Đống Đa, Hà Nội.

Số điện thoại: (024) 35770825~29. Số fax : (024) 35770850/60.

- Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam thành lập theo Quyết định số 250/TTg ngày 29/4/1995 của Chính phủ. Ngày 25/6/2010, Chính phủ ban hành Quyết định số 985/QĐTTg về việc chuyển Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu. Ngày 20/6/2018, Chính phủ ban hành Quyết định số 751/QĐTTg về phê duyệt Phương án cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Hàng hải Việt Nam. Ngày 08/10/2018, cổ phiếu của Tổng công ty bắt đầu được giao dịch trên sàn Upcom với mã cổ phiếu là MVN. Ngày 18/8/2020, VIMC chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần và trở thành công ty đại chúng, theo đó Văn phòng VIMC có chức năng nhiệm vụ sau:

1. Đầu mối tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc VIMC trong các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ được giao.

2. Trực tiếp thực thi, thừa lệnh Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc VIMC thực hiện nhiệm vụ quản trị - điều hành, kiểm tra - giám sát các lĩnh vực, chuyên môn được giao.

3. Hướng dẫn về chuyên môn nghiệp vụ và hỗ trợ đơn vị trực thuộc, các DN thành viên thuộc VIMC trong lĩnh vực quản trị, kinh doanh, đầu tư..., hỗ

trợ các đơn vị CMNV khác đối với các lĩnh vực có liên quan nhằm thực hiện mục tiêu chung của VIMC.

4. Nhận diện và đánh giá rủi ro, lập kế hoạch giảm thiểu rủi ro, theo dõi, kiểm soát và xử lý rủi ro mảng nghiệp vụ phụ trách.

5. Thiết kế và phát triển cơ cấu tổ chức (cơ cấu, danh mục chức danh, mô tả công việc/tiêu chuẩn chức danh) của đơn vị; thực hiện đào tạo, huấn luyện nội bộ trong đơn vị, đề xuất nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự của đơn vị; quản lý và đánh giá hiệu quả công việc nhân viên dưới quyền trực tiếp (thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch, theo dõi, kèm cặp, đánh giá, phản hồi); đề xuất khen thưởng, kỷ luật cấp dưới quyền trực tiếp quản lý; tham gia xây dựng, duy trì và phát triển văn hóa DN VIMC.

6. Thiết lập hệ thống quy chế, quy định, quy trình mảng nghiệp vụ phụ trách; triển khai, thực hiện giám sát tuân thủ, đánh giá và cải tiến hệ thống quy trình mảng phụ trách.

### ***2.1.2. Ngành nghề kinh doanh***

- Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương, đường thủy nội địa, đường bộ và hoạt động dịch vụ hỗ trợ liên quan đến vận tải.

- Hoạt động điều hành cảng biển, cảng đường thủy nội địa.

- Hoạt động đại lý, giao nhận vận chuyển, logistics; khai thác kho bãi và lưu giữ hàng hóa.

### ***2.1.3. Địa bàn hoạt động kinh doanh chính của VIMC***

- Khu vực Miền Bắc: Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh.

- Khu vực Miền Trung: Nghệ Tĩnh, Đà Nẵng, Bình Định, Khánh Hòa.

- Khu vực Miền Nam: TP Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Hậu Giang, Bà Rịa - Vũng Tàu.

#### ***2.1.4. Các công ty con, công ty liên kết***

Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP hiện có 34 DN thành viên (19 công ty con, 13 công ty liên kết, 02 khoản đầu tư khác); 01 DN đang thực hiện giải thể và 02 DN đang thực hiện phá sản.

Định hướng phát triển: Tiếp tục đổi mới phương thức hoạt động, chủ động thích ứng, hành động quyết liệt, hiệu quả hơn theo tinh thần "Đoàn kết kỷ cương, bản lĩnh linh hoạt, đổi mới sáng tạo, kịp thời hiệu quả" với mục tiêu tiếp tục thực hiện các nội dung tại Tuyên bố hành động và thực thi nguyên tắc "1 hệ thống, 2 trung tâm, 3 chiến lược" một cách đồng bộ trên cơ sở thể chế hoá và ứng dụng công nghệ số. VIMC đã xây dựng các mục tiêu chủ yếu, chiến lược phát triển trung và dài hạn cũng như các mục tiêu phát triển bền vững.

#### ***2.1.5. Các nhiệm vụ mục tiêu chủ yếu***

Mục tiêu đến năm 2025, VIMC là đơn vị hàng đầu trong cung cấp dịch vụ chuỗi logistics tích hợp tại Việt Nam. Đến năm 2030, VIMC giữ vị trí số 1 của ngành hàng hải Việt Nam, có thương hiệu và năng lực cạnh tranh cao trong khu vực Châu Á và có phạm vi hoạt động toàn cầu. Mục tiêu về kinh doanh Củng cố và phát triển hệ sinh thái tích hợp, kết nối hoạt động cảng biển - vận tải biển - dịch vụ logistics, trong đó, cảng biển phát huy tối đa vai trò là trụ cột, đòn bẩy, động lực chính thúc đẩy sự tăng trưởng vượt bậc cả về quy mô và hiệu quả hoạt động. Mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực Xây dựng đội ngũ Tâm - Tài - Đức với phương châm tổ chức vì cá nhân và cá nhân cống hiến cho tổ chức. Trong đó, phát triển một số năng lực chính: (i) nâng cao năng lực quản trị, điều hành của bộ máy lãnh đạo quản lý cấp cao tại Công ty mẹ và các DN có vốn góp của VIMC; (ii) năng lực thích nghi nhanh với sự thay đổi, tư duy đổi mới, sáng tạo, khả năng tự thúc đẩy để đạt được hiệu quả hoạt động thông qua cải tiến liên tục, tăng tính trách nhiệm, tự chủ trong công việc; (iii) năng lực kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro.

### ***2.1.6. Chiến lược phát triển trung và dài hạn***

Phát triển kinh doanh 03 lĩnh vực gồm: vận tải biển, khai thác cảng biển và dịch vụ hàng hải. Phát triển dịch vụ chuỗi logistics tích hợp trên nền tảng hệ sinh thái cảng biển - vận tải biển - dịch vụ hàng hải. Trong đó, lĩnh vực cảng biển đóng vai trò cốt lõi, trọng yếu; lĩnh vực vận tải biển, đặc biệt là vận tải container đóng vai trò kết nối để hình thành chuỗi dịch vụ logistics tích hợp.

*Lĩnh vực vận tải biển:* Đến 2025, đội tàu của VIMC đạt trọng tải khoảng 1,5 triệu DWT, chiếm khoảng 20% trọng tải đội tàu biển Việt Nam, trong đó, phát triển đội tàu container đạt trọng tải khoảng 200.000 DWT (16.000 - 20.000Teu), tương đương 30% trọng tải đội tàu container Việt Nam; sản lượng hàng container nội địa đạt 25% thị phần, giữ vị trí số 1 của vận tải biển container nội địa. Bình quân 2021-2025, vận tải biển đạt khoảng 17,7 triệu tấn/năm.

*Lĩnh vực khai thác cảng biển:* Đến 2025, công suất hệ thống cảng biển đạt khoảng 150 triệu tấn thông qua, tổng chiều dài cầu bến đạt khoảng 15km, trong đó, hệ thống cảng cho tàu trọng tải lớn có tổng số 08 bến với chiều dài 2,5km, công suất đạt 20 triệu tấn/năm. Bình quân giai đoạn 2021-2025, sản lượng hàng thông qua hệ thống cảng biển VIMC đạt khoảng 136 triệu tấn/năm.

*Lĩnh vực dịch vụ hàng hải:* Đến 2025, phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng logistics của VIMC gồm kho, bãi, trung tâm phân phối hàng hoá, đội xe vận tải bộ, sà lan với tổng diện tích kho, bãi khoảng 750.000 m<sup>2</sup>, đội xe gồm 175 chiếc, sà lan từ 5-10 chiếc cỡ từ 64 teus đến 300 teus.

*Các mục tiêu phát triển bền vững (môi trường, xã hội và cộng đồng):*

- Hướng tới xây dựng không gian xanh tại văn phòng VIMC và các đơn vị, DN thành viên.

- Duy trì và tăng cường các hoạt động an sinh xã hội, trách nhiệm với cộng đồng. Đảm bảo việc làm, thu nhập cho NLĐ.

*Lĩnh vực vận tải biển:* Tuân thủ tiêu chuẩn theo quy định của Tổ chức Hàng hải thế giới (IMO) được quy định trong Công ước quản lý nước dằn và



cạn nước dẫn tàu 2004 (BMW2004), trong đó yêu cầu các tàu phải được trang bị hệ thống quản lý nước dẫn của tàu biển, sử dụng nhiên liệu hàng hải có hàm lượng lưu huỳnh dưới giới hạn cho phép, ...

- Tuân thủ quy định về chỉ số hiệu quả năng lượng EEXI và chỉ thị cường độ carbon (CII) đã được quy định tại Công ước MARPOL, ngày 01/01/2023 của Tổ chức hàng hải thế giới IMO.

- Tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền lợi cho NLD là thuyền viên đã được quy định tại Công ước lao động hàng hải MLC 2006.

*Lĩnh vực cảng biển và dịch vụ hàng hải:* Hướng tới xây dựng mô hình cảng xanh, kho bãi xanh, giữ gìn môi trường biển.

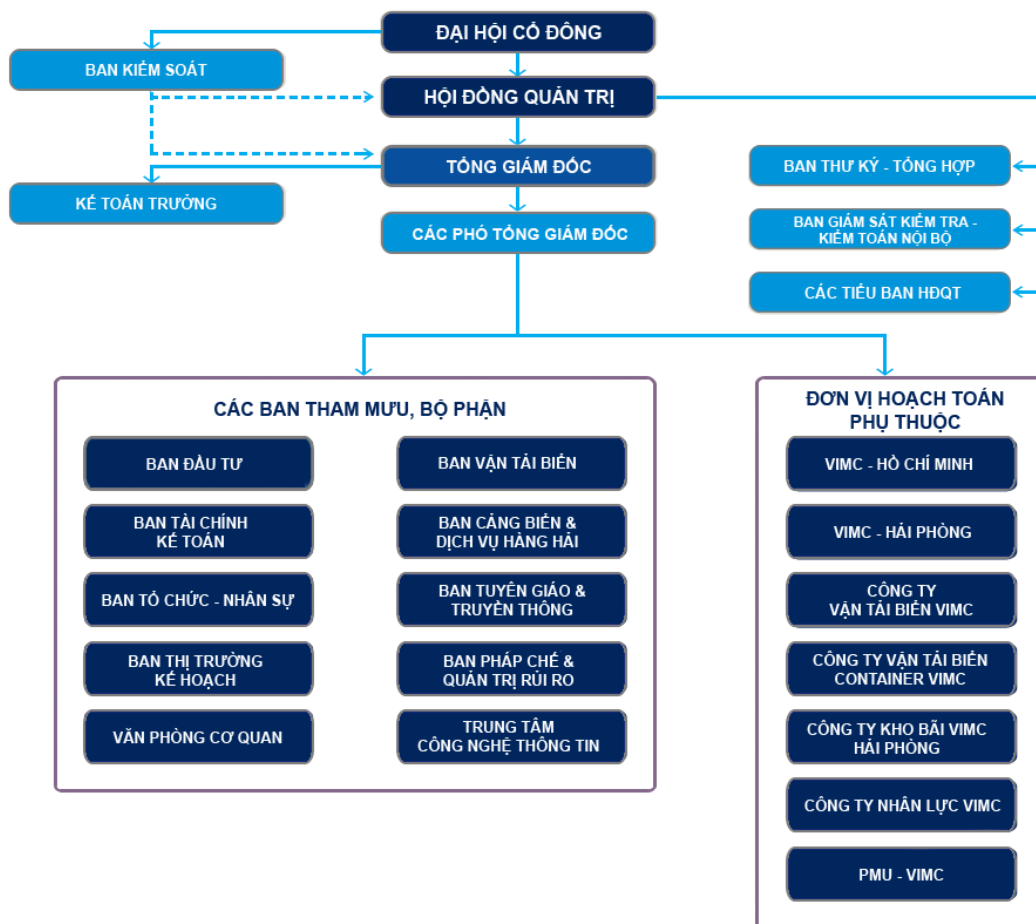
*Các rủi ro:* Để giám sát toàn diện hoạt động SXKD một cách có hiệu quả, quản trị rủi ro đã trở thành công cụ hỗ trợ tích cực giảm thiểu những sự cố, nguy cơ có thể xảy ra đối với hoạt động của VIMC. VIMC đã ban hành Chiến lược quản trị rủi ro, theo đó Hệ thống quản trị rủi ro gồm: (i) Nhận diện rủi ro trong các hoạt động, Phân công trách nhiệm quản lý rủi ro đã được nhận diện, (ii) Quy trình các bước kiểm soát và biện pháp xử lý/giải pháp giảm thiểu rủi ro. Ngoài ra, VIMC cũng xây dựng Bảng ma trận đánh giá rủi ro theo các mức độ có thể xảy ra, mức độ thấp, mức độ trung bình và mức độ cao.

#### ***2.1.7. Mô hình quản trị, tổ chức kinh doanh và bộ máy quản lý***

Mô hình quản trị Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP đang hoạt động theo mô hình: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc.

Cơ quan Văn phòng VIMC bao gồm 12 đơn vị chuyên môn nghiệp vụ để tham mưu giúp việc cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc (Ban Vận tải biển; Ban Cảng biển và Dịch vụ hàng hải; Ban Phát triển thị trường; Ban Đầu tư; Ban Tài chính Kế toán; Ban Tổ chức nhân sự; Ban Pháp chế và Quản trị rủi ro; Ban Truyền thông; Văn phòng cơ quan; Trung tâm công nghệ thông tin; Ban Kiểm toán nội bộ; Ban Thư ký - Tổng hợp).

Mô hình tổ chức của Văn phòng VIMC được khái quát qua sơ đồ sau:



(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

**Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Văn phòng VIMC**

### 2.1.8. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực

(i) Tổng số lao động tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam

Đối chiếu với các số liệu được cung cấp cho thấy, Tổng công ty và Văn phòng VIMC đã thực hiện tốt nhiệm vụ tinh giản về số lượng của đội ngũ NLD theo đúng chủ trương của Đảng và Nhà nước. Đã xây dựng được lộ trình thực hiện khá bài bản và đúng quy trình. Từ năm 2020-2022, Tổng công ty nói chung và Văn phòng VIMC nói riêng đã có sự tăng lên về chất lượng, giảm về số lượng, thu hẹp các đầu mối nhưng vẫn thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao.

**Bảng 2.1: Tổng số lao động tại Văn phòng VIMC***DVT: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh 2021-2020		So sánh 2022-2021	
				Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối
Tổng số LĐ tại VIMC	1201	1085	1040	-116	-9,66	-45	-4,15
Tổng số LĐ tại Văn phòng VIMC	145	133	130	-12	-8,28	-3	-2,26
Tỷ trọng (%)	12,07	12,25	12,50	-	-	-	-

*(Nguồn: Đề án 5 năm báo cáo Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước)*

Từ bảng số liệu 2.1 cho thấy, tổng số lao động tại VIMC năm 2020 là 1.201 người, trong đó Văn phòng VIMC là 145 người, chiếm tỷ trọng 12,07%. Năm 2021, lao động tại VIMC là 1.085 người, giảm 116 người, tương ứng với 9,66% so với năm 2020. Số lao động của Văn phòng VIMC giảm 12 người tương ứng với 8,28% so với năm 2020 và chiếm 12,25% trong tổng số lao động của VIMC. Năm 2022, lao động làm việc tại VIMC là 1.040 người, giảm 45 người tương ứng với 4,15%, trong đó Văn phòng VIMC giảm 3 người tương ứng với 2,26% chiếm tỷ trọng 12,50% so với hệ thống.

*(ii) Cơ cấu lao động tại Văn phòng tổng công ty Hàng hải Việt Nam*

Giai đoạn 2020-2021, lao động tại Văn phòng VIMC có giảm nhưng không nhiều, chỉ giảm 12 lao động. Đến 31/12/2022, số lao động là 1.040 người, được phân bổ cho 12 đơn vị chuyên môn nghiệp vụ. Cơ cấu lao động được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động tại Văn phòng VIMC năm 2022***ĐVT: người*

Chỉ tiêu	Cơ cấu tính chất công việc		Cơ cấu theo giới tính		Cơ cấu theo trình độ chuyên môn			Cơ cấu theo hợp đồng lao động		
	Số lượng	Tỷ trọng %	Nam	Nữ	Sau ĐH	ĐH	Dưới ĐH	Dài hạn	Ngắn hạn	Thời vụ
<b>Tổng số LĐ</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>72</b>	<b>65</b>	<b>53</b>	<b>12</b>	121	9	<b>0</b>
Cán bộ quản lý	10	7,70	9	1	10	0	0	10	0	0
Cán bộ CM	108	83,07	33	56	55	53	0	108	0	0
Lao động giản đơn	12	9,23	10	2	0	0	12	3	9	0

*(Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân sự)***2.1.9. Một số kết quả hoạt động chủ yếu của Văn phòng VIMC**

Là một DN Nhà nước với vai trò chủ đạo trong ngành hàng hải Việt Nam. Mặc dù những năm gần đây, do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, suy thoái kinh tế toàn cầu, tình hình thế giới diễn biến phức tạp, xung đột vũ trang khốc liệt xảy ra trên nhiều quốc gia... nhưng tập thể lãnh đạo, cán bộ, nhân viên, NLĐ Văn phòng VIMC luôn đoàn kết, nỗ lực, không ngừng phấn đấu hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao, góp phần không nhỏ vào phát triển kinh tế cả nước, kết quả được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.3: Kết quả thực hiện kế hoạch chỉ tiêu chủ yếu năm 2020 - 2022**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2020	2021	2022
1	Sản lượng	Triệu tấn	5,68	6,54	5,6
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1.482	1.822	2.339
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	(824)	230	682
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	(824)	230	682
5	Định biên lao động	Người	145	130	125

*(Nguồn: Ban Tài chính - Kế toán)*

## 2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC

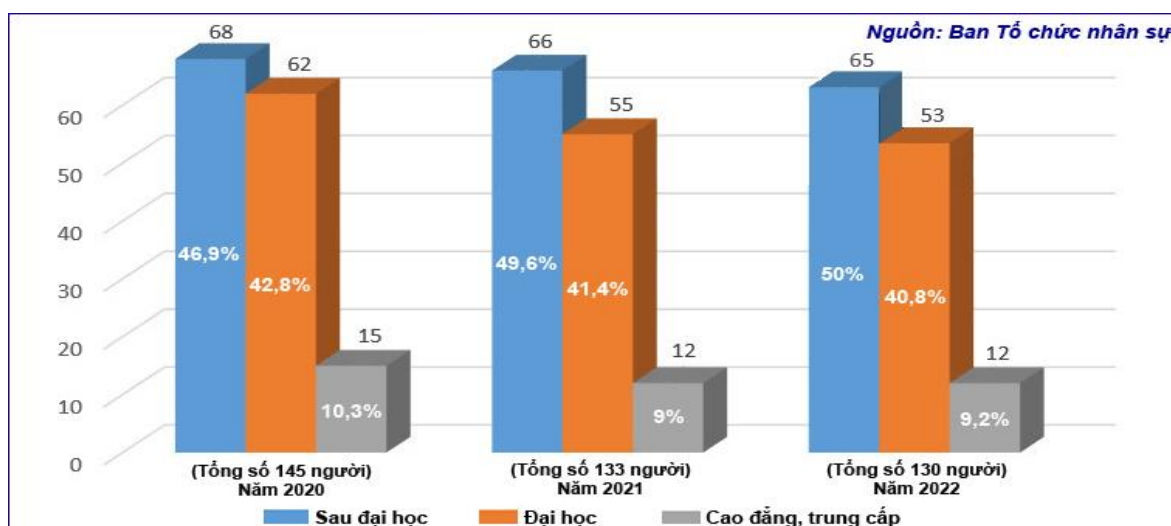
### 2.2.1. Trí lực

Văn phòng VIMC cũng đã xác định trí lực đóng vai trò quan trọng, là nền tảng quyết định sự thành bại của mình. Hiện tại Văn phòng VIMC có đội ngũ lao động có trí lực cơ bản rất tốt, đáp ứng các nhiệm vụ tại cơ quan, đó là:

(i) Về trình độ văn hóa. Văn phòng VIMC có 100% cán bộ, nhân viên, NLD có trình độ văn hóa: tốt nghiệp trung học phổ thông.

(ii) Về trình độ chuyên môn của cán bộ tại Văn phòng VIMC

Trình độ chuyên môn tại Văn phòng VIMC được phân chia thành các cấp bậc như sau: Trình độ sau đại học gồm Tiến sĩ và Thạc sĩ; trình độ đại học; trình độ cao đẳng và trung cấp (Biểu đồ 2.1).

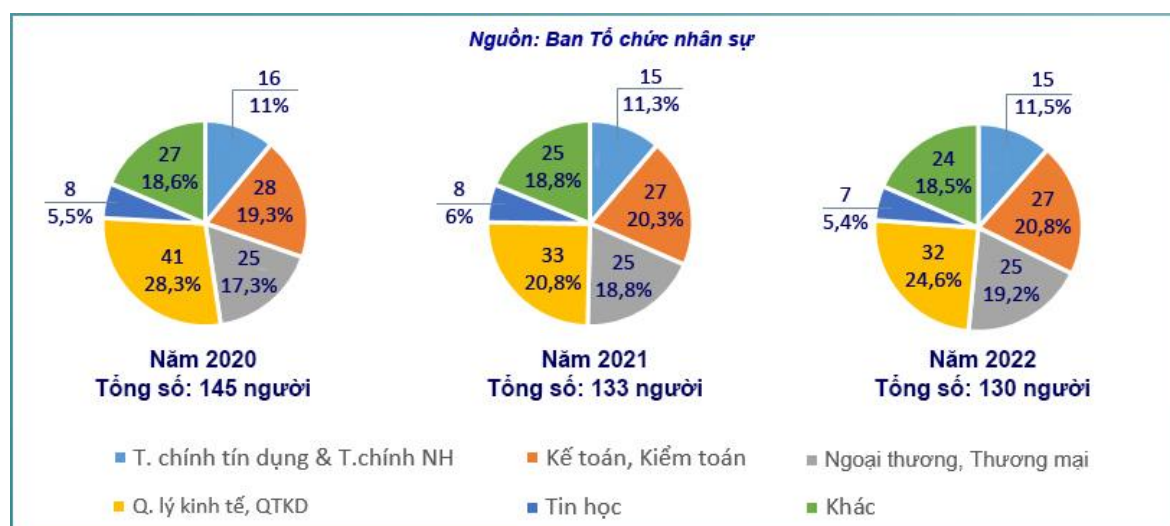


**Biểu đồ 2.1: Trình độ chuyên môn của cán bộ Văn phòng VIMC**

Qua số liệu trên cho thấy, cán bộ có trình độ sau đại học có tỷ lệ từ 46,9% đến 50% qua 3 năm, tốc độ phát triển thấp, tỷ lệ tăng nhưng số lượng giảm do một số cán bộ nghỉ chế độ, điều động đến đơn vị khác đây cũng là mặt hạn chế mà trong thời gian tới cần điều chỉnh. Cán bộ có trình độ đại học chiếm tỷ lệ khá cao song qua các năm có xu hướng giảm 7-3 cán bộ (tuy nhiên trong đó có một số cán bộ đã học từ đại học lên sau đại học). Trong 3 năm, tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học, đại học biến động không đáng kể nhưng chiếm tỷ lệ khá

cao, số lượng cao đẳng và trung cấp giảm dần, đó là tín hiệu tích cực trong mục tiêu tinh giản biên chế, chú trọng việc cử cán bộ đi đào tạo góp phần nâng cao tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học. Nhóm cán bộ có trình độ đại học, sau đại học qua thống kê cho thấy hiện tại đáp ứng tốt vị trí công việc và chức danh.

Cán bộ có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm tỷ lệ thấp, khoảng từ 9,2% đến 10,3% và có xu hướng giảm dần cho thấy các cán bộ đã ý thức trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn và có sự quan tâm sát sao của Ban lãnh đạo trong việc tạo điều kiện cho cán bộ học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ. Nhóm này tập trung chủ yếu là nhân viên thực hiện các nhiệm vụ đơn giản như: điều độ kho bãi, hành chính, bảo vệ, lái xe, lễ tân, tạp vụ... và nhóm này đáp ứng được yêu cầu vị trí công việc và đảm nhiệm tốt nhiệm vụ được giao.



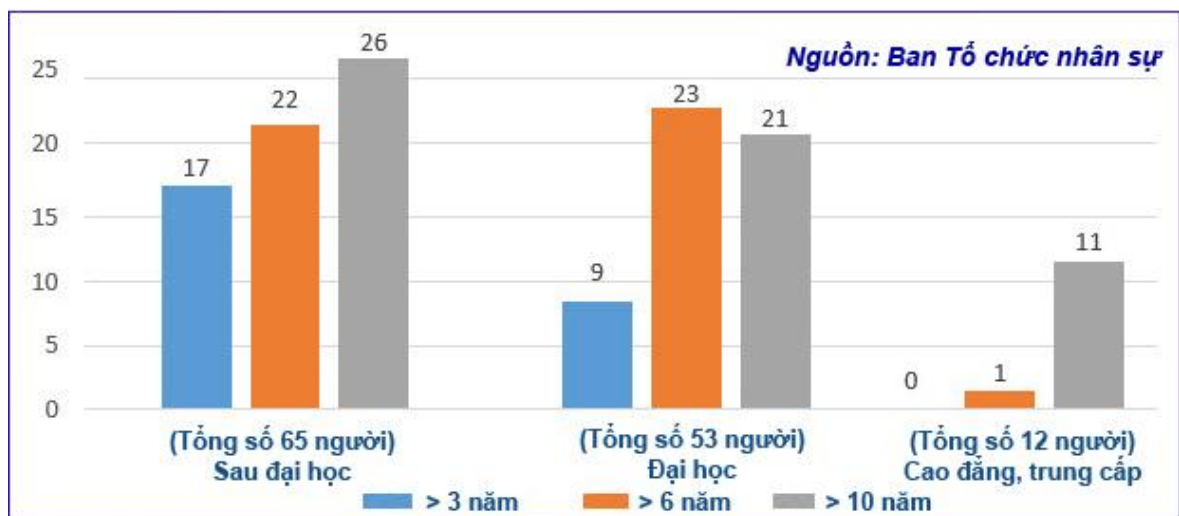
**Biểu đồ 2.2: Chuyên ngành đào tạo của cán bộ tại Văn phòng VIMC**

Tỷ lệ cao nhất trong nhóm các chuyên ngành được đào tạo là quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh với tỷ lệ là 28,3% (2020) tương ứng 41/145 người qua đào tạo; 20,8% (2021) tương ứng 33 người/133 người qua đào tạo, 24,6% (2022) tương ứng 32 người/130 người qua đào tạo. Số lượng thuộc chuyên ngành này giảm tỷ trọng năm 2020-2021 còn 20,8% nhưng từ 2021-2022 tăng lên 24,6%, mỗi năm tăng 3,8% so với năm trước. Chuyên ngành quản lý kinh

tế, quản trị kinh doanh chiếm tỷ lệ lớn là hợp lý vì rất phù hợp với vị trí công việc và hoạt động kinh doanh nói chung cũng như hàng hải nói riêng.

Thứ hai là nhóm chuyên ngành kế toán, kiểm toán. Giai đoạn 2020 - 2022, số cán bộ thuộc nhóm này giảm không nhiều (01 người). Nhóm này chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 20% là hợp lý vì lĩnh vực hàng hải hoạt động với nguồn vốn rất lớn, phải có một đội ngũ với tỷ lệ hợp lý, đáp ứng tốt công việc tham mưu của Ban Tài chính - Kế toán cho toàn bộ hoạt động tài chính.

Đứng thứ ba là nhóm chuyên ngành ngoại thương, thương mại. Nhóm này qua 3 năm chiếm tỷ lệ từ 17,3% đến 19,2% tổng số lao động đã qua đào tạo. Còn lại chiếm tỷ lệ thấp và ít biến động qua như tài chính tín dụng và tài chính ngân hàng chiếm khoảng 11%, tin học chiếm gần 6%, còn lại chiếm khoảng 18,5%.

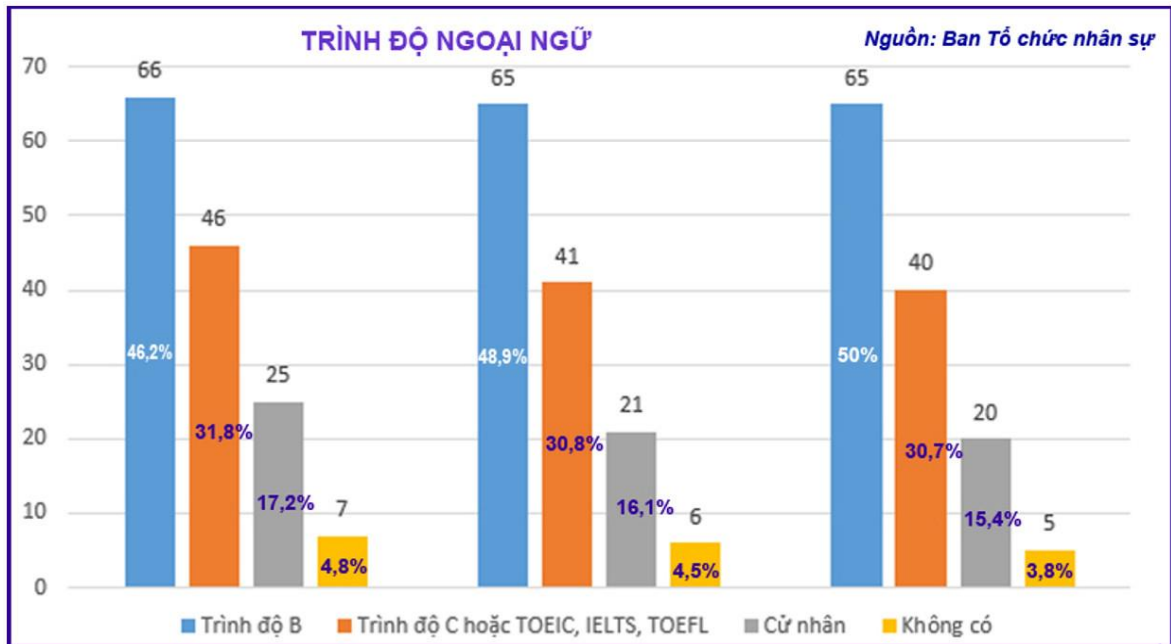


**Biểu đồ 2.3: Tổng hợp lao động theo trình độ, thâm niên công tác năm 2022**

Là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực hàng hải, do vậy số lao động tại Văn phòng VIMC có trình độ cao chủ yếu là từ đại học trở lên; lao động có trình độ thạc sĩ chiếm 50% trên tổng số cán bộ, lao động có trình độ đại học chiếm 40,76% trên tổng số cán bộ. Cán bộ có thâm niên công tác cao, đây cũng là đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm làm việc tương đối tốt.



(iii) Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ tại Văn phòng VIMC



**Biểu đồ 2.4: Trình độ ngoại ngữ của cán bộ tại VIMC**

*\* Trình độ ngoại ngữ*

Trình độ tiếng Anh cao nhất trong Văn phòng VIMC là cử nhân. Trong 3 năm có 25 cán bộ có trình độ cử nhân và bị giảm qua các năm, chiếm tỷ lệ khoảng 16,2%. Bảng số liệu trên cho thấy trình độ tiếng Anh tập trung chủ yếu trình độ C hoặc (TOEIC, TOEFL, IELTS), tổng số cán bộ có trình độ C hoặc (TOEIC, IELTS, TOEFL) chiếm trung bình khoảng 31.1 %, từ năm 2020 đến 2022 giảm 6 cán bộ có trình độ này. Còn lại trình độ B và không có ngoại ngữ chiếm tỷ lệ khá lớn trong tổng số các bộ; trình độ B chiếm trung bình khoảng 48,36% và tập trung vào nhóm đối tượng là nhân viên hành chính; không có ngoại ngữ chiếm khoảng 4,36%, đó là các lao động phục vụ.

Với tỷ lệ cán bộ có trình độ ngoại ngữ hiện nay cơ bản đáp ứng yêu cầu vị trí công việc - tiêu chuẩn chức danh đảm nhiệm. Tuy nhiên, với xu thế hội nhập ngày càng sâu rộng, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, sự trỗi dậy mạnh

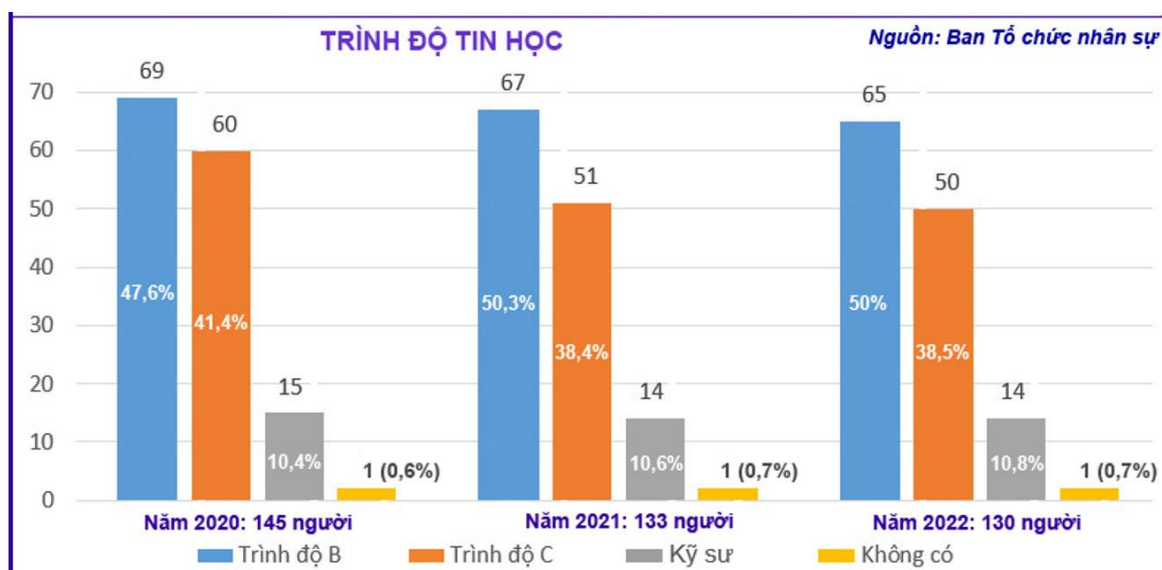


mẽ của cuộc cách mạng 4.0, đặc biệt với sứ mệnh đưa Việt Nam trở thành quốc gia - điểm đến quan trọng có vị trí chiến lược trên bản đồ hàng hải thế giới, thực hiện thành công chiến lược mở rộng và phát triển vươn ra “biển lớn” thì việc nâng cao hơn nữa trình độ ngoại ngữ đồng hành với học tập thường xuyên, cập nhật, bổ sung kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ là một trong những yêu cầu then chốt dẫn đến sự thành công, đáp ứng yêu cầu thực tiễn hiện nay.

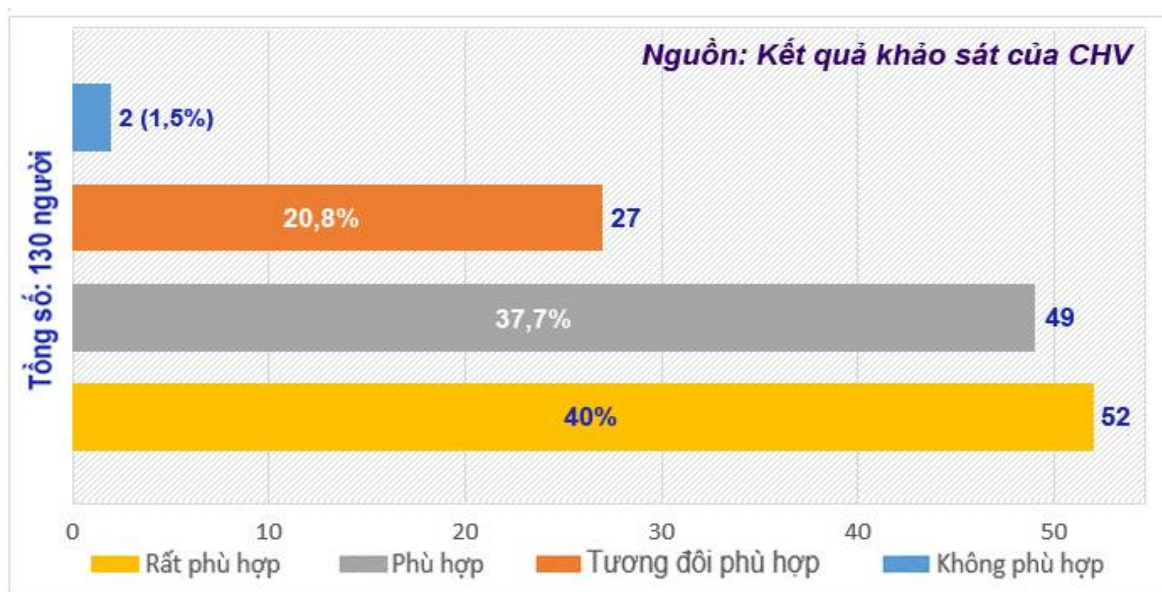
*\* Trình độ tin học*

Trong giai đoạn 2020-2022, Văn phòng VIMC có 15 kỹ sư công nghệ thông tin, phụ trách công tác tin học; quản trị mạng chiếm khoảng 10,6%. Đa số các cán bộ có trình độ B, chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 49,3%, nhóm này tập trung chủ yếu vào nhóm cán bộ làm công tác nghiệp vụ. Cán bộ có trình độ tin học C chiếm tỷ lệ trung bình 49,4%, còn lại cán bộ không có trình độ tin học thuộc bộ phận phục vụ có tỷ lệ thấp trên tổng số cán bộ. Với thực trạng về trình độ tin học và sự phân bổ theo nhóm đối tượng cho thấy trình độ năng lực của cán bộ được bố trí tương đối hợp lý với vị trí công việc hiện nay (xem biểu đồ 2.5).

**Biểu đồ 2.5: Trình độ tin học của cán bộ tại VIMC**



**Biểu đồ 2.6: Đánh giá mức độ phù hợp trình độ CMKT với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ Văn phòng VIMC**



Để thấy rõ trình độ CMKT của cán bộ Văn phòng VIMC gắn với yêu cầu vị trí công việc, tác giả trích dẫn một số nội dung quy định chức danh và tiêu chuẩn cán bộ qua “Quyết định số 124/QĐ-HHVN ngày 09/4/2021 của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP, Quy định chức năng, nhiệm vụ các Ban, Văn phòng cơ quan thuộc VIMC”, cụ thể xem bảng 2.4, dưới đây:

**Bảng 2.4: Trích quy định tiêu chuẩn chức danh cán bộ Văn phòng VIMC**

Tiêu chuẩn chức danh	Trình độ chuyên môn	Ngoại ngữ	Tin học
Lãnh đạo đơn vị	Thạc sĩ trở lên	Cử nhân, Trình độ C hoặc (TOEIC, IELTS, TOEFL,	Trình độ C
Lãnh đạo phòng	Thạc sĩ trở lên	Cử nhân, Trình độ C hoặc (TOEIC, IELTS, TOEFL,	Trình độ C
Chuyên viên	Đại Học	Trình độ B	Kỹ sư Trình độ B
Nhân viên nghiệp vụ	Đại Học	Trình độ B	Trình độ B
Nhân viên thừa hành	Cao đẳng, Trung cấp	Trình độ B	Trình độ B

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

\* Về kỹ năng, kinh nghiệm

**Bảng 2.5: Đánh giá kỹ năng kinh nghiệm của người lao động**

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Số người	Kết quả đánh giá			
			Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Kỹ năng làm việc nhóm: - Rất tốt: 16 cán bộ - Tốt: 69 cán bộ - Trung bình: 42 cán bộ - Yếu: 3 cán bộ	130	12.3	53.1	32.3	2.3
2	Kỹ năng làm việc độc lập: - Rất tốt: 20 cán bộ - Tốt: 70 cán bộ - Trung bình: 38 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	130	15.4	53.8	29.3	1.5
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề: - Rất tốt: 15 cán bộ - Tốt: 84 cán bộ - Trung bình: 27 cán bộ - Yếu: 4 cán bộ	130	11.5	64.6	20.8	3.1
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề: - Rất tốt: 11 cán bộ - Tốt: 85 cán bộ - Trung bình: 32 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	130	8.5	65.4	24.6	1.5

(Nguồn: Kết quả điều tra CHV)

Đánh giá về kỹ năng, kinh nghiệm của NLD của Văn phòng VIMC tác giả tiến hành điều tra khảo sát. Kết quả thu được, nhận thấy kỹ năng làm việc nhóm và kỹ năng làm việc độc lập của NLD tốt chiếm tỷ lệ cao nhất từ 53,1%-53,8%, tỷ lệ rất tốt chiếm từ 12,3%-15,4%; trung bình chiếm 29.3%-32,3%, yếu chiếm 1,5%-2,3%, tỷ lệ này trong thời gian tới cần phải chú trọng giảm xuống mức tối đa không còn cán bộ yếu kém về kỹ năng làm việc.

Đánh giá về kinh nghiệm cho thấy kinh nghiệm phát hiện vấn đề và giải quyết vấn đề của NLD đa số ở mức tốt chiếm từ 64,6 % - 65,4%, mức rất tốt

đạt 8,5%-11,5%; ở mức đánh giá trên cho thấy với mặt bằng cán bộ đã có kinh nghiệm nhưng khả năng phát hiện vấn đề và kinh nghiệm giải quyết vấn đề ở mức rất tốt còn khá khiêm tốn. Tỷ lệ cán bộ ở mức trung bình và yếu còn khá cao (1,5%-3,1%). Do vậy, Văn phòng VIMC cần đẩy nhanh chất lượng đào tạo kỹ năng cho cán bộ nhằm đạt hiệu quả trong hoạt động.

### 2.2.2. *Thể lực*

Thực trạng về thể lực của cán bộ, nhân viên, NLD tại Văn phòng VMC được thể hiện qua kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm, Số liệu khám sức khỏe giai đoạn 2020 - 2022 được thể hiện ở bảng 2.6.

**Bảng 2.6: Tình trạng sức khỏe của cán bộ tại Văn phòng VIMC**

*Đơn vị tính: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>145</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
- Loại 1	116	80	112	84.2	110	84.6
- Loại 2	25	17.3	19	14.3	18	13.9
- Loại 3	4	2.7	2	1.5	2	1.5
- Loại 4, loại 5	0		0		0	

*(Nguồn: Văn phòng cơ quan)*

Qua bảng 2.11 cho thấy, qua 3 năm 2020 đến 2022 Văn phòng VIMC không có cán bộ nào có sức khỏe xếp loại 4 và loại 5 tức là 100% cán bộ có đủ sức khỏe để làm việc tại Văn phòng VIMC. Trong đó, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 chiếm tỷ lệ cao và có xu hướng tăng tỷ trọng lên qua các năm. Tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 3 chiếm tỷ lệ thấp và có xu hướng giảm xuống qua các năm. Năm 2020, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 chiếm 97,3% tương ứng với 141 trên tổng số 145 cán bộ. Loại 3 chiếm tỷ lệ

2,7% tương ứng với 4 trên tổng số 145 cán bộ. Năm 2021, số cán bộ có sức khỏe xếp loại 1 và loại 2 giảm 10 người so với năm 2020 nhưng tăng về tỷ trọng, chiếm tỷ lệ 98,5%. Năm 2022, tỷ lệ cán bộ có sức khỏe loại 1 và loại 2 tiếp tục giảm nhưng vẫn giữ tỷ lệ là 98,5% tương đương với 128 cán bộ trên tổng số 130 cán bộ, giảm 3 cán bộ so với năm 2021. Số cán bộ có sức khỏe loại 3 giảm dần qua các năm và chiếm tỷ lệ trung bình khoảng 1,9%. Qua đây cho thấy tình trạng sức khỏe của cán bộ Văn phòng VIMC tương đối tốt, tỷ lệ sức khỏe loại 1 và loại 2 luôn chiếm trung bình trên 98%.

### 2.2.3. Tâm lực

Tâm lực của cán bộ, nhân viên, NLD tại Văn phòng VIMC được thể hiện qua ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần hợp tác, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp... Và được đánh giá qua các tiêu chí như sau:

#### (i) Về ý thức kỷ luật

Ý thức của NLD được phản ánh qua số lần vi phạm kỷ luật; tuân thủ nội quy lao động, quy trình nghiệp vụ của Văn phòng VIMC... (Bảng 2.7).

**Bảng 2.7: Số trường hợp vi phạm nội quy, quy định từ 2020 - 2022**

Stt	Lý do xử phạt	Số trường hợp vi phạm		
		2020	2021	2022
1	Đi muộn về sớm	12	8	5
2	Không tuân thủ chấm công khi đến đi làm	0	0	0
3	Các vi phạm khác	3	5	4
<b>Tổng cộng</b>		<b>15</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Qua bảng thống kê trên cho thấy, số các trường hợp vi phạm nội quy, quy định của Văn phòng VIMC tương đối nhiều. Nguyên nhân của các vi phạm này không phải là do ý thức chủ quan của NLD, mà chủ yếu do khách quan, hoặc do NLD sơ suất trong quá trình thực hiện. Đôi lúc, trong quá trình đến cơ

quan làm việc do một số cán bộ cư trú quá xa nơi làm việc, trong khi vấn đề giao thông hiện nay ở nước ta, đặc biệt là Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh đang là một vấn đề bức xúc, đi lại khó khăn, ách tắc thường xuyên, ảnh hưởng không nhỏ đến việc tuân thủ giờ giấc làm việc của cán bộ, NLD. Do tính chất công việc, một số cán bộ kết hợp việc tiếp xúc, gặp gỡ đối tác, khách hàng ngoài và xa trụ sở, khi hoàn thành nhiệm vụ có thể quên hoặc không quay lại cơ quan để chấm công lao động. Tuy nhiên, xu hướng này giảm qua các năm. Ngoài ra, còn có một vài vi phạm khác không điển hình, cho thấy ý thức tổ chức kỷ luật của NLD tại Văn phòng VIMC hiện khá tốt và được nâng lên rõ rệt.

*Về tính tuân thủ quy trình nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp*

Tâm lực của NLD không chỉ thể hiện việc tuân thủ nội quy quy định mà còn được phản ánh qua việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp của NLD trong Văn phòng VIMC. Hiện nay, hoạt động quản lý, kinh doanh trong lĩnh vực hàng hải là một trong những hoạt động cần phải được tuân thủ tốt quy trình nghiệp vụ, mỗi cán bộ, nhân viên trong đơn vị cần nêu cao ý thức đạo đức nghề nghiệp, có như vậy hoạt động Văn phòng VIMC mới trở nên minh bạch, vững mạnh và tránh được các rủi ro. Dưới đây là kết quả tuân thủ quy trình nghiệp vụ và đạo đức nghề nghiệp của cán bộ Văn phòng VIMC.

**Bảng 2.8: Số trường hợp xử phạt lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp từ năm 2020-2022**

STT	Lý do xử phạt	Số trường hợp vi phạm		
		2020	2021	2022
1	Lỗi tác nghiệp giao dịch	0	0	0
2	Lỗi quản lý khách hàng	0	0	0
3	Lỗi kiểm soát	0	0	0
4	Lỗi khác	0	0	0
<b>Tổng cộng</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Quy định của Văn phòng VIMC, ngoài việc khuyến khích, khen thưởng hàng năm và đột xuất đã phần nào phát huy tinh thần sáng tạo, nâng cao trách nhiệm trong thực thi công việc, tuy nhiên Văn phòng VIMC cũng có chế tài xử phạt với các lỗi vi phạm nhằm duy trì nghiêm việc chấp hành nội quy, quy chế, tác phong, nghiệp vụ. Thông qua bảng trên ta thấy từ năm 2020 - 2022 toàn thể cán bộ, NLD tại Văn phòng VIMC không ai bị xử phạt về lỗi tác nghiệp và đạo đức nghề nghiệp, đây là một trong những điểm mạnh cần gìn giữ, phát huy.

*(i) Về tinh thần hợp tác*

Ngoài ra để đánh giá tâm lực của NLD, còn cần đánh giá đến tinh thần hợp tác trong công việc, sự tương trợ của đồng nghiệp trong công việc. Đánh giá về môi trường làm việc tại Văn phòng VIMC thông qua kết quả điều tra thu được như sau:

**Bảng 2.9: Kết quả đánh giá về môi trường làm việc của người lao động**

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Quy tắc, quy định rõ ràng	50	40	10	0
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, từng cán bộ	55	40	5	0
3	Trang thiết bị đầy đủ	75	25	0	0
4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu	60	37	3	0
5	Cán bộ được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến	40	50	10	0
6	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp	60	40	0	0

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của CHV - phụ lục 2)*

## **2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC**

### **2.3.1. Đào tạo nguồn nhân lực**

*Về chính sách đào tạo cán bộ:* Công tác đào tạo được Ban Lãnh đạo đặc biệt quan tâm, chú trọng về cả số lượng và chất lượng. Với mục tiêu đổi mới sáng tạo, cải tiến dịch vụ, nâng cao năng suất, giảm thiểu lãng phí trong hoạt động quản lý và SXKD, Văn phòng VIMC đã thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực với các chuyên đề liên quan trực tiếp đến công việc hàng ngày cũng như phát triển các kỹ năng phục vụ công việc dưới nhiều hình thức khác nhau như đào tạo trực tiếp, trực tuyến. Trong các năm 2020 - 2022, Văn phòng VIMC đã tổ chức nhiều khóa học cho các đối tượng là lãnh đạo, nhân viên Văn phòng VIMC và DN thành viên như khoá học với chủ đề “*Tư duy sáng tạo*”, “*Áp dụng Kaizen trong cải tiến dịch vụ và giảm thiểu lãng phí*”, “*Hành trình dẫn dắt nhân viên*”, “*Kỹ năng làm việc nhóm*”.

Bên cạnh đó, VIMC cũng khuyến khích cán bộ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo do các đơn vị, tổ chức triển khai (khóa đào tạo “*Đấu thầu qua mạng*” do Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức; chương trình đào tạo Thạc sĩ về Luật hàng hải quốc tế tại học viện Luật hàng hải quốc tế IMO).

Xác định nhân sự đóng góp một phần quan trọng trong sự phát triển hoạt động kinh doanh nên VIMC không ngừng xây dựng cán bộ nguồn, chú trọng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho NLD, nâng cao kỹ năng lãnh đạo quản lý điều hành cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao, cấp trung và người đại diện phần vốn của VIMC. Đặc biệt, tạo môi trường cho cán bộ, nhân viên nhất là đội ngũ cán bộ trẻ được học hỏi qua công việc thực tế, rèn luyện và phát triển bản thân.

Trong năm 2022, VIMC thường xuyên tổ chức các khóa học trực tuyến với các chuyên đề liên quan trực tiếp đến công việc hàng ngày, giúp phát triển các kỹ năng phục vụ công việc như tổ chức Hội thảo “*Phát triển nguồn nhân*



lực cấp cao Tổng công ty Hàng hải Việt Nam giai đoạn 2022-2025, định hướng đến 2045” và triển khai 03 khóa học ("Hành trình dẫn dắt nhân viên", “Tu duy sáng tạo”, "Năng lực lãnh đạo trong kỷ nguyên 4.0") trên Cổng đào tạo trực tuyến của VIMC. Tổng công ty cũng đã hỗ trợ các DN thành viên tiếp tục triển khai đào tạo trực tuyến.

*Về công tác lập kế hoạch đào tạo:* Văn phòng VIMC xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo theo 3 hình thức: cá nhân tự đào tạo, Văn phòng VIMC tự đào tạo và VIMC tổ chức đào tạo Ban Tổ chức nhân sự làm đầu mối phối hợp với các ban chuyên môn để thực hiện. Công tác đào tạo chủ yếu được đưa về một đầu mối duy nhất góp phần tăng tính tập trung, chuyên nghiệp, chất lượng.

Căn cứ định hướng mục tiêu, nhiệm vụ, kế hoạch lao động của toàn VIMC. Hàng năm, Ban Tổ chức nhân sự phối hợp với các ban chuyên môn, các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch đào tạo trong toàn hệ thống. Ngoài ra Văn phòng VIMC còn lập kế hoạch đào tạo tại các đơn vị trực thuộc và được thông báo ngay từ đầu năm để các bộ phận, các đơn vị sắp xếp bố trí cán bộ tham gia.

*Nội dung đào tạo:* Để phù hợp với từng đối tượng cán bộ và đáp ứng mục tiêu mà Văn phòng VIMC đề ra, hàng năm nội dung đào tạo được xây dựng có hệ thống cho từng đối tượng cán bộ, tập trung 4 nội dung chính: Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo pháp luật và văn hóa DN, đào tạo kỹ năng mềm, tiếng Anh và tin học.

*Hình thức đào tạo:* Tổ chức lớp học tập trung dài hạn, ngắn hạn, Hội nghị, hội thảo, đào tạo online... và được áp dụng linh hoạt để phù hợp với từng nội dung và tình hình cụ thể từng đợt đào tạo.

*Phương pháp đào tạo:* Tổ chức các lớp đào tạo tại Trung tâm đào tạo và nghiên cứu khoa học và tại Văn phòng VIMC; Đây là phương pháp đào tạo phổ biến được áp dụng cho mọi đối tượng là cán bộ đã và đang làm việc tại Văn phòng VIMC. Chương trình đào tạo được Ban Tổ chức nhân sự và Văn phòng

cơ quan phối hợp các ban chuyên môn lập, do các giáo viên chuyên trách và bán chuyên trách là lãnh đạo Văn phòng VIMC và lãnh đạo các Ban đảm nhiệm giảng dạy. Ngoài ra Văn phòng VIMC còn áp dụng phương pháp đào tạo kèm cặp, phương pháp này áp dụng cho cán bộ mới được tuyển dụng, do đó đã giảm thiểu được chi phí đào tạo nhưng vẫn đạt hiệu quả khá cao.

Kết quả đào tạo giai đoạn 2020 - 2022: Văn phòng VIMC chủ động trong công tác tự tổ chức đào tạo và cử đi đào tạo tiếng Anh, kiến thức chuyên môn, các quy định, chế độ, chính sách... đảm bảo tuân thủ quy chế đào tạo và các văn bản liên quan đến công tác đào tạo. Giai đoạn 2020 - 2022, Văn phòng VIMC có 78 khóa học tương đương với hơn 352 lượt người tham dự. Trong đó: tự tổ chức đào tạo cho cán bộ tập trung chủ yếu vào tập huấn nghiệp vụ và tập huấn về kiến thức pháp luật. Số lượng đào tạo tập trung chủ yếu tại các ban chuyên môn là nơi tập trung lực lượng lao động cao nhất và thấp nhất ở bộ phận hành chính phục vụ do đặc thù công việc phân tán, lệch ca... nên bố trí thời gian tham gia đào tạo tập trung còn hạn chế.

Cá nhân tự đào tạo tập trung nhiều vào đào tạo kiến thức nghiệp vụ, quản trị điều hành cơ bản là hình thức tham gia học thạc sĩ.

**Bảng 2.10: Kết quả đào tạo của Văn phòng VIMC theo đối tượng học viên giai đoạn 2020 - 2022**

*Đơn vị: Lượt học viên*

Stt	Đơn vị tổ chức	Số liệu đào tạo giai đoạn 2020-2022			
		Lãnh đạo đơn vị	Lãnh đạo phòng	CBNV	Tổng số
1	Tổng Cty Tổ chức đào tạo	10	38	212	260
2	VP VIMC tổ chức đào tạo	8	19	106	133
3	Cá nhân tự đào tạo	3	12	23	38

*(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)*

Kế hoạch đào tạo của Văn phòng VIMC đã được thiết lập bám sát các mục tiêu và nhiệm vụ phát triển của VIMC, qua đó việc thực hiện cơ bản tuân thủ chặt chẽ và có những kết quả nhất định (xem bảng 2.11).

**Bảng 2.11: Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020 - 2022**

Stt	Chỉ tiêu	Kế hoạch	Thực hiện	Chênh lệch	Tỷ lệ tăng/giảm	Ghi chú
1	Số lớp học/khóa đào tạo	36	38	2	5,5%	
2	Số lượt học viên	190	200	10	5,3%	
3	Thời lượng đào tạo (ngày/người/năm)	4,5	3	-1,5	33%	Tăng cường đào tạo online và rút ngắn thời lượng một số lớp phù hợp với thực tiễn

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Giai đoạn 2020 - 2022, Văn phòng VIMC đã tổ chức đào tạo và cử cán bộ tham gia 36 lớp học, với 431 lượt học viên. Chương trình giảng dạy có sự tham gia tích cực của Lãnh đạo Văn phòng VIMC như Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Trưởng, Phó các Ban chuyên môn. Hầu hết các học viên đều cố gắng, nỗ lực, nghiêm túc học tập và đạt kết quả cao trong học tập.

Đến nay, chất lượng đào tạo được cải thiện rõ rệt với tỷ lệ học viên đánh giá “tốt và rất tốt” cho các khóa học đạt bình quân 30,3% và đạt biệt năm 2022 tỷ lệ “tốt và rất tốt” đạt mức 60,7%. Tỷ lệ đánh giá từ mức tốt và rất tốt trở lên giai đoạn 2020-2022 trên cả 04 tiêu chí tăng bình quân 3,2%/năm so với giai đoạn 2017-2019.

**Bảng 2.12: Kết quả đánh giá chất lượng hoạt động đào tạo của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020 - 2022**

*Đơn vị: %*

TT	Năm	Chất lượng khóa học				Tình thiết thực đối với công việc				Chất lượng giảng viên				Công tác tổ chức khóa học			
		Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB	Rất tốt	Tốt	khá	TB
1	2020	20	35	40	5	30	45	25	0	25	45	30	0	40	55	5	0
2	2021	25	40	35	0	35	40	25	0	25	50	25	0	45	50	5	0
3	2022	30	32	30	3	35	45	20	0	30	50	20	0	40	55	5	0
4	BQ 2020-2022	25	35.7	35	2.7	33.3	43.3	23.3	0	26.7	48.3	25	0	41.7	53.3	5	0
5	BQ 2017-2019	23	34.5	38	2.9	31.3	42.3	26.5	0	24.7	46.7	28	0	39.7	52.3	8	0

*(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự.)*

Chi phí thực hiện đào tạo phụ thuộc vào định biên cán bộ và hiệu quả, kinh phí đào tạo của Văn phòng VIMC qua từng năm cụ thể do Ban Tổng giám đốc phê duyệt, ngay từ đầu Ban Tổ chức nhân sự chủ động phối hợp với Văn phòng cơ quan và các ban chuyên môn chủ động đề xuất nhu cầu và kinh phí đào tạo. Đôi lúc cũng có sự điều chỉnh khách quan, đột xuất nên có lúc còn bị động trong việc lập kế hoạch đào tạo năm cũng như điều chỉnh chi phí cho các khóa đào tạo kỹ năng mềm cho cán bộ; kỹ năng tư duy sáng tạo đổi mới trong công việc, kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp... Tuy nhiên, mức chi phí đào tạo vẫn được Ban lãnh quan tâm đầu tư đảm bảo chất lượng cho các khóa học trong điều kiện chi phí sinh hoạt, chi phí thù lao giảng viên tăng. Giai đoạn 2020-2022 chi phí đào tạo bình quân là 1.373.253 đồng/ngày, tăng 44,5% so với giai đoạn 2017-2019 là 950.158 đồng/ngày.

Công tác kiểm định, đánh giá chất lượng đào tạo được thực hiện và liên tục cải tiến theo hướng về cả chiều rộng và chiều sâu, đây là một công cụ nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác đào tạo. Giai đoạn 2020 – 2022 Văn phòng VIMC đã triển khai kiểm định được 56 khóa (*tốc độ tăng bình quân một năm là 32%/năm*) và đánh giá hiệu quả đào tạo 30 khóa (*tốc độ tăng bình quân là 80%/năm*). Số lượng các khóa được đánh giá hiệu quả đào tạo (mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng đã đào tạo vào công việc thực tế) là 26 khóa (*tốc độ tăng bình quân là 74%/năm*); việc đánh giá chất lượng đào tạo đã giúp nâng cao nhận thức áp dụng sau đào tạo của học viên tại đơn vị, tạo sự gắn kết giữa lãnh đạo đơn vị và học viên trong việc đánh giá, áp dụng sau đào tạo.

Trong giai đoạn 2020 - 2022, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực vận hành, phù hợp, các chỉ tiêu kế hoạch của đơn vị cơ bản đã đạt kết quả đáng ghi nhận. Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đào tạo còn một số hạn chế như:

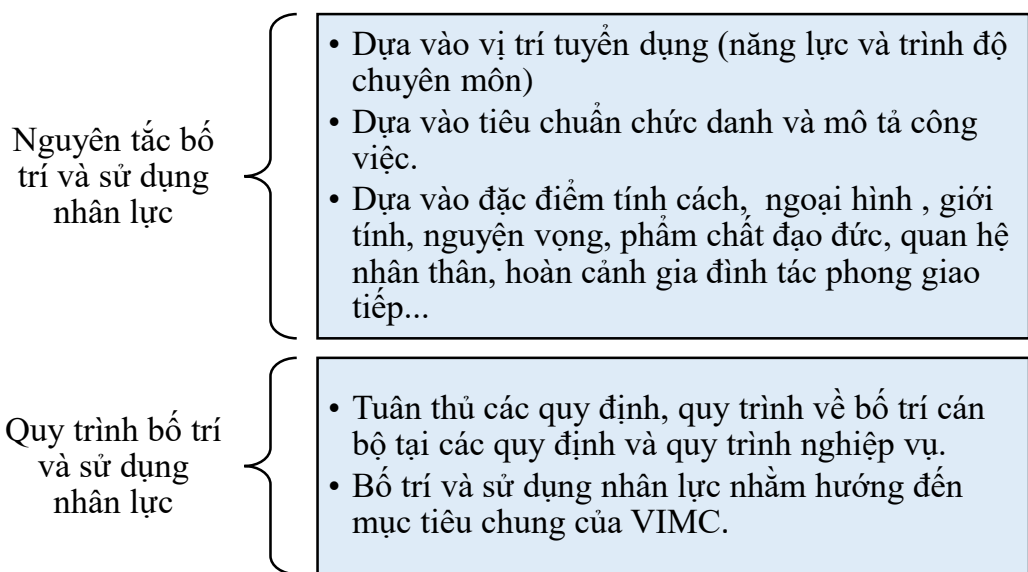
- Nội dung chương trình đào tạo chưa thực sự chuẩn hóa nhất là các nội dung về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ vẫn còn nặng lý thuyết, một số nội dung chưa cập nhật, tích hợp được các công nghệ mới của cuộc cách mạng 4.0.

- Một số giảng viên tham gia công tác giảng dạy là Lãnh đạo VIMC, lãnh đạo các ban mặc dù trình độ chuyên môn cao nhưng kỹ năng sư phạm còn hạn chế (đối với giảng viên nội bộ) hoặc thiếu kiến thức về ngành hàng hải, vận tải biển và (đối với giảng viên của các trung tâm đào tạo).

- Cán bộ làm công tác đào tạo làm việc kiêm nhiệm, còn hạn chế kiến thức về lĩnh vực kỹ năng quản lý đào tạo chuyên nghiệp.

### **2.3.2. *Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực***

Việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC được tóm tắt qua hình 2.2.



**Hình 2.2: Bố trí và sử dụng nhân lực của Văn phòng VIMC**

Qua bảng trên ta thấy, tại Văn phòng VIMC việc bố trí nhân lực dựa theo nguyên tắc và quy định sau:

*(i) Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực*

Dựa vào vị trí tuyển dụng, những ứng viên có trình độ sau khi được tuyển dụng vào làm việc, hết thời gian thử việc sẽ được bố trí đúng vị trí tuyển dụng giúp họ phát huy khả năng làm việc theo đúng chuyên ngành đã được đào tạo.

Dựa vào quy định tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc để bố trí sử dụng cán bộ phù hợp đảm bảo các quy định về luân chuyển cán bộ theo yêu cầu quản lý và kiểm soát nội bộ và quy định về bố trí cán bộ nhằm đạt hiệu quả cao trong sử dụng nhân lực.

Dựa vào đặc điểm tính cách, giới tính và nguyện vọng, phẩm chất đạo đức, quan hệ nhân thân, hoàn cảnh gia đình ... của cán bộ để cân nhắc bố trí công việc phù hợp, để cán bộ có thể phát huy năng lực sở trường đồng thời kiểm soát được rủi ro đạo đức nghề nghiệp, cụ thể:

Đối với những người có tính hướng ngoại, năng động, hoạt bát, vui vẻ được bố trí làm việc những công việc như tìm kiếm khách hàng, tiếp khách. Đối

với những người trầm tính, hướng nội được bố trí vào những công việc đòi hỏi tính kiên nhẫn, tỉ mỉ đòi hỏi sự chính xác như kế toán, kế hoạch tổng hợp ... tùy theo năng lực của họ. Đối với vị trí như Quản lý khách hàng, Thủ quỹ... hàng năm có đánh giá về phẩm chất đạo đức, xem xét quan hệ nhân thân để tiến hành bố trí sắp xếp cán bộ phù hợp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả kinh doanh. Ngoài ra còn đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc để bố trí cán bộ phù hợp với từng vị trí công việc để họ phát huy tối đa năng lực, sở trường.

Nhìn chung, hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực tại Văn phòng VIMC đã được *tuân thủ theo các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực*, đã có sự quy hoạch cụ thể về nhân sự, bên cạnh đó việc bố trí và sử dụng nhân lực có sự dân chủ và thống nhất cao trong Hội đồng Quản trị, Cấp ủy, Ban Tổng giám đốc. Mọi quyết định trong công tác nhân sự đều được Hội đồng Quản trị, Cấp ủy, Ban Tổng Giám đốc quan tâm, lắng nghe ý kiến của tập thể NLĐ, có sự bàn bạc thống nhất cao trong Hội đồng Quản trị, Cấp ủy, Ban Tổng giám đốc nhằm hướng đến mục tiêu chung là lợi ích của toàn VIMC.

*(ii) Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực*

Hiện nay, ngoài việc tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực. Cán bộ được bố trí trên cơ sở quy hoạch, phù hợp với chuyên ngành đào tạo, tính cách, năng lực, sở trường. Văn phòng VIMC còn đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc và phẩm chất đạo đức nghề nghiệp để bố trí nhân lực phù hợp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả trong hoạt động. Tuy nhiên, để việc bố trí sử dụng nhân lực sao cho hiệu quả hơn, nhằm mục tiêu nâng cao năng suất lao động góp phần hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh thì cần chú trọng công tác dự báo nhu cầu nhân lực và kiểm soát đánh giá sau khi bố trí kịp thời và hiệu quả, hạn chế lãng phí nhân lực trong quá trình sử dụng (Xem bảng 2.13).

**Bảng 2.13: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC**

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong VP..	40	55	5	0
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của VP...	35	50	15	0
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng	30	50	20	0
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực	30	55	15	0
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí	50	40	10	0

(Nguồn: Kết quả điều tra của CHV – Phụ lục 2)

**Bảng 2.14: Tình hình phân bổ nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC năm 2022**

Trình độ chuyên môn/chuyên ngành	Ban Lãnh đạo	Khối định lượng	Khối định tính	Phòng giao dịch
Thạc sĩ Kinh tế	10	35	20	
Đại học khối Kinh tế (KTQD, TM,...)		14	15	
Đại học Khối Kỹ thuật (Bách khoa, XD, Hàng hải,...)		8	9	
Đại học/ Tin học...		7	0	
Cao đẳng - Trung cấp		7	0	
Lao động phổ thông/lái xe		5	0	
<b>Tổng</b>	10	76	44	

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Từ số liệu của bảng 2.14 cho thấy, lực lượng lao động trong Văn phòng VIMC được phân bổ tương đối hợp lý, đúng trình độ và chuyên môn được đào



tạo. Tuy nhiên, việc quy hoạch nhân sự, tuyển dụng và bố trí nhân lực cần có sự cân nhắc hợp lý nhằm tiết kiệm chi phí; ví dụ một số cán bộ làm công tác hành chính phục vụ thì không nhất thiết phải tuyển dụng cán bộ có trình độ đại học, chỉ cần cán bộ có trình độ trung cấp, cao đẳng và có sức khỏe, khả năng giao tiếp tốt là đã có thể đáp ứng được vị trí công việc.

**Bảng 2.15: Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Văn phòng VIMC**

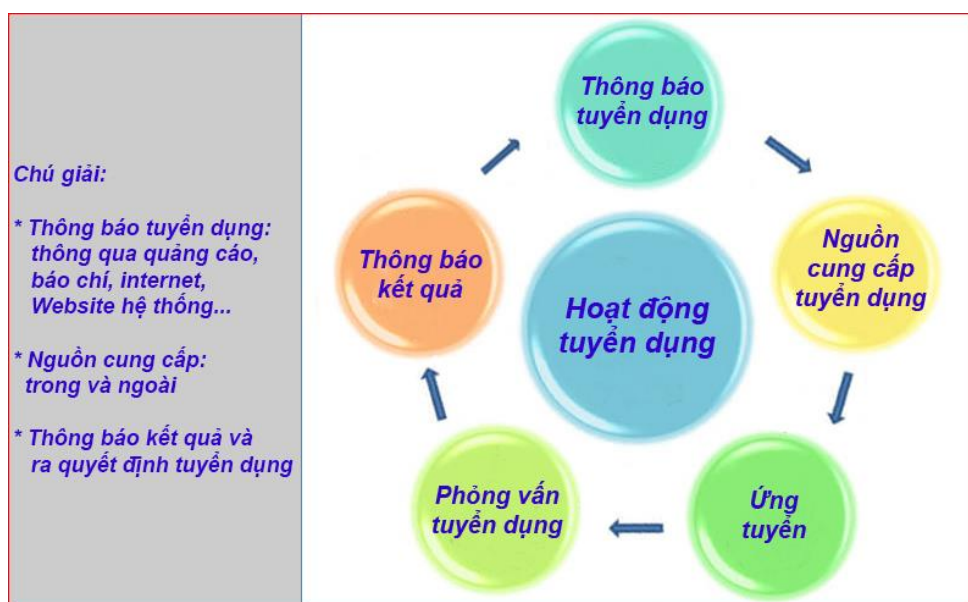
Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	2	1,53
Tương đối phù hợp	29	22,3
Phù hợp	48	36,9
Rất phù hợp	51	39,2
<b>Tổng</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát của CHV )

Khảo sát, thu thập ý kiến của NLD, đánh giá về việc bố trí và sử dụng lao động trong Văn phòng VIMC tại bảng 2.15 cho thấy mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của cán bộ với công việc tại Văn phòng VIMC thì tỷ lệ mức độ rất phù hợp chiếm cao nhất (39,2%), phù hợp chiếm tương đối cao (36,9%), tương đối phù hợp 22,3%, trong khi đó tỷ lệ mức độ không phù hợp là 1,53%. Với tỷ lệ này cho thấy chuyên ngành đào tạo của cán bộ với công việc hiện nay tương đối phù hợp với yêu cầu của Văn phòng VIMC, đáp ứng được thực tiễn công việc.

Nguyên nhân chủ yếu của mức độ không phù hợp là khách quan do Tổng công ty chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần và trở thành công ty đại chúng từ ngày 18/8/2020, theo đó một số Ban có sự điều chỉnh thay đổi, bổ sung một số chức năng nhiệm vụ và chưa sắp xếp được vị trí phù hợp.

### 2.3.3. Tuyển dụng



**Hình 2.3: Thực trạng tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC**

#### (i) Nguồn tuyển dụng

##### \*Nguồn nội bộ:

Khi Văn phòng VIMC lựa chọn hình thức nguồn nội bộ, vị trí cần tuyển là các cán bộ từ chuyên viên đến lãnh đạo quản lý hoặc nhân lực ở một vị trí nào đó đang cần bổ sung; cán bộ đang làm việc trong hệ thống của Văn phòng VIMC do điều kiện cá nhân gia đình hoặc mong muốn được làm ở vị trí mới, có thể luân chuyển nội bộ hoặc thi tuyển nội bộ.

Việc tuyển dụng nguồn nội bộ cũng có những ưu điểm là cán bộ có kinh nghiệm và hiểu biết về công việc ở vị trí cần tuyển, đã nắm bắt được công việc và văn hóa của Văn phòng VIMC, giảm thiểu thời gian để đào tạo lại. Vì vậy, khi vào vị trí công việc họ sẽ giải quyết công việc dễ dàng hơn. Tuyển dụng nguồn nội bộ sẽ giảm bớt chi phí về việc tuyển dụng, đào tạo. Bên cạnh đó sẽ tạo động lực cho NLD trong toàn hệ thống có cơ hội thăng tiến, khích lệ họ phấn đấu, hăng say làm việc hơn, giúp cho Văn phòng VIMC không bị “chảy máu” nguồn nhân lực. Thông qua hoạt động tuyển dụng nguồn nội bộ sẽ giúp

nâng cao chất lượng nhân lực của Văn phòng VIMC. Hiện nay, tại Văn phòng VIMC, các chức danh có thể tuyển dụng qua nguồn nội bộ đó là: các chức danh công việc chuyên viên làm việc tại các Ban chuyên môn; Trưởng, Phó các ban... Công tác tuyển dụng nội bộ do Tổng Giám đốc VIMC định hướng lựa chọn và thông qua Ban Tổ chức nhân sự. Việc tuyển dụng nội bộ được Văn phòng VIMC tổ chức tuyển dụng bằng hương pháp phỏng vấn.

Tuy nhiên, khi tuyển dụng nguồn nội bộ, Văn phòng VIMC cũng sẽ gặp phải một vài hạn chế như: phải bổ sung vị trí của đơn vị mà ứng viên rời đi, có một vài xáo trộn tại đơn vị cũ ảnh hưởng phần nào đến công việc và chất lượng nhân lực. Hiện nay, với nhiệm vụ đảm bảo hiệu quả SXKD gắn với phát triển về chất lượng, tinh giản về bộ máy, giảm đầu mối của Văn phòng VIMC, do đó việc tuyển nguồn nội bộ được thực hiện khá cân bằng với, nguồn tuyển dụng bên ngoài, tuy nhiên trong giai đoạn tiếp theo, Văn phòng VIMC ưu tiên tuyển dụng nguồn bên ngoài.

*\*Nguồn bên ngoài Văn phòng VIMC:*

Nguồn cung cấp nhân lực cho Văn phòng VIMC từ bên ngoài thường thông qua quảng cáo, báo chí, internet, Websitetuyển dụng của VIMC....

**Bảng 2.16: Tình hình tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC giai đoạn 2020-2022**

*Đơn vị: Người*

Năm	Số lượng tuyển	Vị trí		Nguồn tuyển dụng			
		Cán bộ khối định tính	Cán bộ khối định lượng	Bên trong		Bên ngoài	
				Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2020	8	5	3	4	50	4	50
2021	6	3	3	2	33.3	4	66.7
2022	5	3	2	4	80	1	20

*(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)*

Từ bảng số liệu 2.16 nhận thấy, số lượng lao động được tuyển vào Văn phòng VIMC, trong giai đoạn tinh giản bộ máy thì nguồn tuyển dụng bên ngoài có tỉ lệ cao hơn không nhiều so với số lao động được tuyển dụng từ nguồn bên trong. Năm 2020 tuyển dụng từ nguồn bên ngoài là 50%, năm 2021 giảm còn 33,3% và năm 2022 tăng lên 80%.

Năm 2020, là năm Văn phòng VIMC tuyển dụng nhiều nhất trong 3 năm qua. Năm 2021 và 2022, Văn phòng VIMC trong giai đoạn ổn định nhân sự và phát triển quy mô do vậy số lượng cán bộ tuyển dụng hai năm 2021 và 2022 chỉ mang tính bù đắp định biên do giảm cơ học là chính, số lượng tuyển thêm không đáng kể. Do đặc thù của ngành nghề hoạt động, do vậy Văn phòng VIMC chú trọng việc nâng cao năng suất lao động, tránh phát triển nhân lực một cách dàn trải, đảm bảo hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

*(ii) Quy trình tuyển dụng*

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng được yêu cầu công việc, VIMC đã ban hành *Quyết định số: 258/QĐ-HHVN ngày 19 tháng 10 năm 2020 của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP về việc Quy định về công tác tổ chức và cán bộ trong Văn phòng VIMC Quyết định số 25 /QĐ-HHVN, ngày 10 tháng 6 năm 2021 của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam – CTCP Ban hành Quy chế thi tuyển chức danh lãnh đạo tại Tổng công ty Hàng hải Việt Nam - CTCP*. Điều kiện, tiêu chuẩn, trình tự, thủ tục tuyển dụng cán bộ tại Văn phòng VIMC được quy định chặt chẽ. Quy trình tuyển dụng cũng đảm bảo được tính công khai, minh bạch, tạo điều kiện cho mọi ứng viên có đủ điều kiện theo yêu cầu đều có thể tham gia dự tuyển vào Văn phòng VIMC. Đó là cơ sở để Văn phòng VIMC lựa chọn được đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng cao. Quy trình tuyển dụng cán bộ tại Văn phòng VIMC được thể hiện chi tiết ở phụ lục 2.

**Bảng 2.17: Đánh giá mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng của Văn phòng VIMC**

Stt	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Chuẩn bị tuyển dụng	50	40	10	0
2	Thông báo tuyển dụng	60	35	5	0
3	Thu thập hồ sơ	70	30	0	0
4	Sơ tuyển hồ sơ	60	40	0	0
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ	45	50	5	0
6	Phỏng vấn tuyển chọn	60	35	5	0
7	Tập sự thử việc	70	30	0	0
8	Quyết định tuyển dụng	75	2	5	0

(Nguồn: Kết quả điều tra của CHV – Phụ lục 2)

Hiện nay, Văn phòng VIMC luôn tuân thủ chặt chẽ, đúng quy trình tuyển dụng. Việc thực hiện quy trình tuyển dụng được là cơ sở nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC (xem bảng 2.17).

**Bảng 2.18: Kết quả tuyển dụng nhân lực giai đoạn 2016 - 2018**

Stt	Kết quả tuyển dụng	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Số hồ sơ được gửi đến	22	15	17
2	Số hồ sơ sau khi sơ tuyển	14	10	8
3	Số ứng viên được phỏng vấn	14	10	8
4	Số ứng viên được thử việc	8	6	5
5	Số nhân viên làm việc sau thử việc	8	6	5

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Như vậy, qua bảng 2.18, số hồ sơ nhận được giảm ở năm đầu và bắt đầu tăng từ năm 2022, số ứng viên được phỏng vấn ngày càng được chọn lọc kỹ hơn, số lượng ứng viên sau phỏng vấn được chọn thử việc tương đối sát với yêu cầu của công việc. Có sự sàng lọc kỹ lưỡng nên năm 2021 và 2022 số ứng viên sau thử việc được giữ lại làm việc chỉ giảm 01 trường hợp.

#### **2.3.4. Đãi ngộ nguồn nhân lực**

Hiện nay, Văn phòng VIMC đang áp dụng song song cả hai chính sách đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính đối với cán bộ.

##### *(i) Đãi ngộ tài chính*

##### *Chính sách tiền lương, phụ cấp*

Văn phòng VIMC áp dụng phương pháp tính lương như sau:

$$V_{TL} = V_{LVT} + V_{LHS} + V_{PC} + V_{kk} + V_{DP}$$

##### **Trong đó:**

- $V_{TL}$ : tổng quỹ tiền lương
- $V_{LVT}$ : quỹ lương vị trí, để chi trả lương vị trí theo ngày công thực tế.
- $V_{LHS}$ : quỹ lương hiệu suất trả cho kết quả công việc của NLD.
- $V_{PC}$ : quỹ lương phụ cấp trả cho các công việc chưa được tính tới trong hệ thống chức danh công việc và khung lương.
- $V_{kk}$ : quỹ lương khuyến khích thành tích, được trích khi hiệu quả hoạt động kinh doanh của VIMC đạt được kỳ vọng.
- $V_{DP}$ : quỹ lương dự phòng trả cho các chi phí lao động phát sinh khi có các sự kiện liên quan tới việc chi trả theo chế độ chính sách chưa được tính trước trong kế hoạch tiền lương.

VIMC sử dụng đồng thời chính sách tăng lương theo năng lực, khối lượng công việc đảm nhiệm và kết quả thực hiện công việc, có thưởng phạt rõ ràng; Thưởng khi hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên, thưởng theo cơ chế động lực, phạt khi không đạt chỉ tiêu hay mắc lỗi tác nghiệp... Tiền lương được trả vào ngày 10 hàng tháng, đảm bảo kịp thời, không có tình trạng chậm hay nợ lương. Tiền lương chi trả hàng tháng và quyết toán theo năm.

Văn phòng VIMC thực hiện việc trả lương dựa vào từng vị trí công việc, theo trình độ, vị trí công việc, năng lực của NLD. Ngoài tiền lương, NLD còn được hưởng các chế độ phụ cấp khác nhau tùy theo đặc thù của từng vị trí công việc như:

- Phụ cấp thu hút (20% so với mức lương tương ứng, tối thiểu 12 tháng và tối đa 24 tháng) nhằm trả cho NLD đảm nhận những vị trí thiếu nhân lực, khan hiếm, khó tuyển dụng trên thị trường lao động hoặc những vị trí thuộc nhóm tạo nên năng lực cạnh tranh của DN.

- Phụ cấp kiêm nhiệm (kiêm nhiệm 1 chức danh mức phụ cấp hưởng là 10%, kiêm 02 chức danh, mức phụ cấp hưởng là 15%, kiêm từ trên 03 chức danh mức phụ cấp hưởng là 20% so với chức danh hiện tại) được sử dụng để tính cho NLD phải kiêm nhiệm thêm công việc thuộc chức danh khác ngoài chức danh chính đang đảm nhiệm. Phụ cấp này không xác định cho trường hợp NLD được cử là người đại diện hoặc kiểm soát viên tại DN khác của VIMC.

- Phụ cấp dự án xa trả cho NLD do yêu cầu công việc được điều động đến làm việc ở vùng sâu, vùng xa và phải sống xa nhà quy định cụ thể cho từng dự án căn cứ trên vị trí địa lý, điều kiện sinh hoạt, tính chất công việc đặc thù... của dự án đó.

- Phụ cấp trách nhiệm được sử dụng để tính cho những trường hợp NLD phải chịu trách nhiệm về công tác tổ chức, quản lý đối với các thành viên của tổ/đội, chịu trách nhiệm về tính an toàn tài sản, chịu trách nhiệm cho một phần công việc cụ thể trong thời gian tham gia các tổ/ban (mềm) mà vẫn phải đảm nhận các công việc theo vị trí chức danh nhưng trong mức lương theo vị trí công việc chưa tính đến (không vượt quá 20% so với mức lương vị trí cá nhân đó đang hưởng).

- Phụ cấp đào tạo nhằm khuyến khích các cá nhân tự học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, VIMC quy định mức phụ cấp bằng cấp đối với: Tiến sỹ 500.000 đồng/người/tháng; Thạc sỹ 200.000 đồng/người/tháng.

- Phụ cấp khác Đối với một số trường hợp cụ thể, Tổng giám đốc có thể quy định mức phụ cấp đặc thù khác (Phụ cấp đặc biệt...).

- Phụ cấp ăn ca: Toàn thể NLĐ được hưởng: 720.000đ/tháng.

- Phụ cấp tiền trang bị điện thoại và cước phí điện thoại: Ban Lãnh đạo có phụ cấp tiền trang bị điện thoại 01 lần và phụ cấp cước điện thoại, mức chi từ 300.000 - 500.000 đ/tháng tùy theo vị trí.

VIMC còn có quỹ lương khuyến khích là một phần của quỹ lương nhằm mục đích tạo động lực phấn đấu cho các kết quả kinh doanh và chất lượng công việc, khích lệ tinh thần sáng tạo, làm chủ và hợp tác của NLĐ tăng năng suất lao động. Quỹ này là một phần chi phí tiền lương, hoàn toàn độc lập với Quỹ thi đua khen thưởng trích từ lợi nhuận của VIMC.

Chế độ tài chính đối với cán bộ được Ban Lãnh đạo VIMC đặc biệt quan tâm, tuy nhiên, với môi trường hoạt động cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì Văn phòng VIMC cũng đang gặp rất nhiều khó khăn, tổng thu nhập NLĐ chưa cao ảnh hưởng đến tâm lý cán bộ và tinh thần gắn bó của cán bộ.

#### *Chính sách khen thưởng*

Hàng năm, Văn phòng VIMC trích 12% quỹ lương dành cho quỹ khen thưởng. Quỹ này phân phối cho NLĐ có thành tích xuất sắc vượt trội.

**Bảng 2.19: Quy định mức thưởng và phúc lợi của Văn phòng VIMC**

Stt	Nội dung	Mức thưởng (VND)
1	Giỗ tổ Hùng vương, 8/3, 1/5, 20/10, 28/6, 27/7, 1/6, trung thu	1.000.000
2	Tết dương lịch; quốc khánh; thành lập ngành	5.000.000
3	Tết nguyên đán	10.000.000
4	Nghỉ mát hàng năm	10.000.000

*(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)*



Mức thưởng của Văn phòng VIMC đã áp dụng trong thời gian khá dài, mức thưởng tuy còn khiêm tốn nhưng phần nào đã phát huy được vai trò, tạo động lực cho NLD phấn đấu, nỗ lực thực hiện nhiệm vụ.

Đánh giá về yếu tố liên quan đến đãi ngộ tài chính NLD được khảo sát đã đánh giá và đưa ra kết quả cho thấy, chính sách tiền lương tại Văn phòng VIMC được quan tâm, song vẫn còn khiêm tốn. Nhìn chung, tiền lương của Văn phòng VIMC chi trả cho NLD khá cao so với mặt bằng chung, tuy nhiên còn có một bộ phận nhỏ NLD chỉ tương đối hài lòng với tiền lương của mình nhận được so với trình độ, năng lực (Xem bảng 2.20).

**Bảng 2.20: Kết quả đánh giá mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ**

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đãi ngộ tài chính (%)		Công cụ đãi ngộ phi tài chính (%)	
		Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
1	Rất hài lòng	98	75.4	105	80.7
2	Hài lòng	27	20.8	22	17,0
3	Tương đối hài lòng	05	3.8	03	2.3
4	Không hài lòng	0	0	0	0

(Nguồn: Kết quả khảo sát của CHV)

*(ii) Đãi ngộ phi tài chính*

*Chương trình chăm sóc sức khỏe*

Nhằm đảm bảo sức khỏe cho NLD, cũng như thực hiện đúng theo luật lao động, Văn phòng VIMC tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho 100% NLD. Bên cạnh đó, Văn phòng VIMC còn mua bảo hiểm kết hợp con người cho toàn thể cán bộ, nhằm tạo điều kiện cho họ được hưởng chính sách bảo hiểm khi có rủi ro, ốm đau và nhằm tạo điều kiện cho họ yên tâm công tác.

Hàng năm, Văn phòng VIMC cũng tổ chức cho NLD đi tham quan, nghỉ mát, với mục đích mong muốn NLD giảm bớt căng thẳng, tái tạo sức lao động sau những ngày làm việc mệt mỏi và căng thẳng. Nhưng do điều kiện công việc, nếu NLD không thể tham gia sẽ được Văn phòng VIMC chi trả bằng hình thức tài chính.

Do đặc thù công việc, Văn phòng VIMC quy định cán bộ muốn nghỉ phép phải báo cáo kế hoạch nghỉ phép để Văn phòng VIMC nắm bắt. Các trường hợp như nghỉ giải quyết việc gia đình hay cá nhân đều được tính vào nghỉ phép.

#### *Xây dựng môi trường văn hóa*

Để NLD có tinh thần thoải mái làm việc, Văn phòng VIMC cũng đã cố gắng xây dựng môi trường làm việc thân thiện. Nhằm giúp NLD nâng cao tâm lực, có thêm động lực để cống hiến, hăng say lao động hơn nữa. Để làm được điều đó, hàng năm Văn phòng VIMC tổ chức buổi tổng kết đánh giá một năm làm việc của VIMC và đề ra phương hướng nhiệm vụ của năm tiếp theo. Hoạt động này, giúp NLD thấy được thành quả của mình trong một năm, họ sẽ cảm thấy tự hào về bản thân, tin tưởng vào sự đoàn kết và nỗ lực chung để đưa đơn vị phát triển ngày càng lớn mạnh. NLD thấy được thành quả được ghi nhận, họ sẽ hăng say làm việc hơn, cống hiến hết mình hơn nữa, điều này góp phần to lớn vào việc nâng cao tâm lực cho NLD.

Bên cạnh đó, Văn phòng VIMC cũng đặc biệt quan tâm đến phong trào văn nghệ, thể dục thể thao. Hàng năm, Văn phòng VIMC tổ chức ký giao ước thi đua và giao lưu thể thao giữa Đảng ủy, Chính quyền, Công đoàn và Đoàn TNCS Hồ Chí Minh, giúp tăng cường đoàn kết nội bộ, tạo sự hứng khởi cho NLD, xây dựng mục tiêu, giải pháp phấn đấu cho các phòng nhằm hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Vào những dịp lễ như 8/3 hay 20/10 Văn phòng VIMC đều quan tâm đến cán bộ nữ trong đơn vị, tổ chức gặp mặt, các chương trình này giúp NLD gần gũi, đoàn kết hơn. Các giải giao hữu đá bóng giữa đội

bóng của các đơn vị thành viên VIMC hàng năm được tổ chức. Những hoạt động thể dục thể thao giúp nâng cao thể chất cho NLĐ, giúp họ có sức khỏe để làm việc được tốt hơn nữa.

#### *Xây dựng thỏa ước lao động tập thể*

Để bảo vệ quyền lợi cho NLĐ, Công đoàn Văn phòng VIMC đã ký thỏa ước lao động tập thể giữa chính quyền và đại diện NLĐ. Hàng năm mỗi dịp tổng kết kế hoạch năm, công đoàn Văn phòng VIMC kết hợp tổ chức Hội nghị NLĐ, tạo điều kiện cho NLĐ được đưa ra ý kiến, yêu cầu của mình đối với chính quyền, nhằm nâng cao quyền lợi và tạo điều kiện cho họ làm việc tốt hơn.

Tại bảng 2.27 cho thấy số NLĐ rất hài lòng với chương trình đãi ngộ phi tài chính mà Văn phòng VIMC đang áp dụng chiếm tỷ lệ cao nhất. Vì vậy, Văn phòng VIMC cần tích cực phát huy lợi thế này.

### **2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC**

#### **2.4.1. Chiến lược hoạt động**

Chiến lược hoạt động rất quan trọng, bởi xác định được đúng mục tiêu chiến lược sẽ là kim chỉ nam cho mọi hoạt động, là một chỉ dẫn cái có thể đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Chiến lược hoạt động hàng năm của VIMC phụ thuộc vào phê duyệt của Chính phủ, Ủy ban Quản lý vốn, do đó chiến lược hoạt động được xây dựng đầu mỗi năm và đã có những điều chỉnh về mục tiêu trong đó có tính đến những yếu tố khách quan bên ngoài và những yếu tố thuộc môi trường bên trong của Văn phòng VIMC.

Năm 2022, Văn phòng VIMC đã xây dựng mục tiêu, chiến lược kinh doanh như sau:

Mục tiêu đến năm 2025, VIMC là đơn vị hàng đầu trong cung cấp dịch vụ chuỗi logistics tích hợp tại Việt Nam trên cơ sở khai thác tối ưu và tạo lập những lợi thế cạnh tranh hiện hữu và tiềm tàng.

Mục tiêu đến năm 2030, VIMC giữ vị trí số 1 của ngành hàng hải Việt Nam, có thương hiệu và năng lực cạnh tranh cao trong khu vực Châu Á và có phạm vi hoạt động toàn cầu.

#### *Mục tiêu về kinh doanh*

Củng cố và phát triển hệ sinh thái tích hợp, kết nối hoạt động cảng biển - vận tải biển - dịch vụ logistics, trong đó, cảng biển phát huy tối đa vai trò là trụ cột, đòn bẩy, động lực chính thúc đẩy sự tăng trưởng vượt bậc cả về quy mô và hiệu quả hoạt động của VIMC.

#### *Mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực*

Xây dựng đội ngũ Tâm - Tài - Đức với phương châm tổ chức vì cá nhân và cá nhân cống hiến cho tổ chức. Trong đó, phát triển một số năng lực chính: (i) nâng cao năng lực quản trị, điều hành của bộ máy lãnh đạo quản lý cấp cao tại Công ty mẹ và các DN có vốn góp của VIMC; (ii) năng lực thích nghi nhanh với sự thay đổi, tư duy đổi mới, sáng tạo, khả năng tự thúc đẩy để đạt được hiệu quả hoạt động thông qua cải tiến liên tục, tăng tính trách nhiệm, tự chủ trong công việc; (iii) năng lực kiểm soát nội bộ, quản trị rủi ro.

#### *Chiến lược phát triển trung và dài hạn*

Phát triển kinh doanh 03 lĩnh vực gồm: vận tải biển, khai thác cảng biển và dịch vụ hàng hải. Phát triển dịch vụ chuỗi logistics tích hợp trên nền tảng hệ sinh thái cảng biển - vận tải biển - dịch vụ hàng hải. Trong đó, lĩnh vực cảng biển đóng vai trò cốt lõi, trọng yếu; lĩnh vực vận tải biển, đặc biệt là vận tải container đóng vai trò kết nối để hình thành chuỗi dịch vụ logistics tích hợp cung cấp cho khách hàng.

#### **2.4.2. Quan điểm của Lãnh đạo**

Quan điểm của lãnh đạo là một yếu tố ảnh hưởng đến việc nâng cao chất lượng nhân lực. Vì người lãnh đạo coi trọng việc phát triển nhân lực, trọng dụng người tài thì họ sẽ có những quyết định về nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị. Ngược lại, nếu người lãnh đạo không quan

tâm chú trọng tới phát triển nhân lực, thì chắc chắn vấn đề nâng cao chất lượng nhân lực sẽ không được quan tâm.

Tại Văn phòng VIMC, Ban Lãnh đạo rất quan tâm đến vấn đề chất lượng nhân lực và coi nhân lực là một trong những yếu tố cốt lõi để phát triển VIMC, ông Lê Quang Trung - Phó Tổng Giám đốc phụ trách VIMC cho biết: *“Những năm qua, mặc dù qua nhiều khó khăn thách thức nhưng cũng có nhiều cơ hội để VIMC phát triển và khẳng định mình, để có được những kết quả như hôm nay tập thể cán bộ Văn phòng VIMC đã luôn nỗ lực đoàn kết, phấn đấu để thực hiện nhiệm vụ đạt kết quả cao nhất, đóng góp vào tỷ trọng công nghiệp hóa, hiện đại hóa cho đất nước. Trong thời gian tới, Văn phòng VIMC sẽ tiếp tục phát huy là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực hàng hải, vận tải biển để đóng góp nhiều hơn nữa vào công cuộc đổi mới của đất nước, để hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược đã đề ra thì trước tiên cần có những NLD thật sự có tâm, có tầm. Văn phòng VIMC luôn ưu tiên phát triển đội ngũ NLD trong VIMC cả về năng lực trí lực và thể lực”*. (Kết quả phỏng vấn của CHV - phụ lục 3).

Văn phòng VIMC rất quan tâm tới các chế độ đãi ngộ đối với NLD. Thường xuyên quan tâm động viên, khuyến khích NLD, tạo điều kiện để họ hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó, đối với những lao động có năng lực, Văn phòng VIMC có chính sách lựa chọn đưa vào quy hoạch, bổ nhiệm và chế độ đãi ngộ về lương thưởng, phúc lợi tốt nhằm giữ chân NLD có năng lực chuyên môn tốt. Những lao động được tuyển mới được quan tâm đào tạo, hướng dẫn để bắt nhịp tốt với công việc, đồng thời tạo môi trường làm việc thân thiện để họ cảm thấy tin tưởng và gắn bó lâu dài.

#### **2.4.3. Năng lực tài chính**

Một trong những yếu tố quan trọng để phát triển nhân lực, cơ sở vật chất trang thiết bị đó là năng lực tài chính. Văn phòng VIMC muốn nâng cao chất lượng nhân lực, cần đưa ra những quyết định về kinh phí đào tạo nhân lực, hoặc muốn thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài một phần dựa vào chế độ lương

thưởng của Văn phòng VIMC. Muốn NLĐ cống hiến hết mình cho VIMC, cần phải có thu nhập ổn định, tương xứng với trình độ năng lực của họ, nếu như mức lương quá thấp họ sẽ không toàn tâm toàn ý và không gắn bó lâu dài.

Với thế mạnh là một đơn vị có bề dày lịch sử hình thành và phát triển, nên VIMC có quỹ riêng dành cho đào tạo, tiền lương tiền thưởng của NLĐ trong Văn phòng VIMC cũng cao hơn so với mặt bằng chung một số đơn vị, điều này góp phần giữ chân NLĐ, cũng như giúp họ có cuộc sống ổn định. Ngoài ra, Văn phòng VIMC cũng đầu tư vào trang bị máy móc thiết bị, hiện đại hóa trụ sở làm việc, NLĐ làm việc tại Văn phòng VIMC được sử dụng nhiều loại máy móc hiện đại, làm việc trong môi trường đạt tiêu chuẩn tạo điều kiện cho họ nâng cao năng suất lao động, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**Bảng 2.21: Năng lực kinh doanh của VIMC qua các năm**

*Đơn vị: tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2021	KH 2022	Thực hiện 2022	So sánh	
					TH2022/TH2021	TH2022/KH2022
<b>I</b>	<b>HỢP NHẤT</b>					
1	Doanh thu	14.379	12.511	15.300	106%	122%
2	Lợi nhuận trước thuế	3.805	2.517	3.055	80%	121%
<b>II</b>	<b>CÔNG TY MẸ</b>					
2	Doanh thu	1.829	1.691	2.417	132%	143%
3	Lợi nhuận trước thuế	247	240	653	264%	272%

*(Nguồn: Ban Đầu tư)*

Căn cứ bảng trên ta thấy hiệu quả SXKD của VIMC ổn định, có hiệu quả, năm sau cao hơn năm trước, đó là:

Doanh thu đạt 2.417 tỷ đồng, tăng 43% so với kế hoạch. Lợi nhuận trước thuế đạt 653 tỷ đồng, tăng 172% so với kế hoạch giao (*số liệu Công ty mẹ*).

Kết quả, năm 2022 Công ty mẹ hoàn thành vượt kế hoạch SXKD đã được giao về cả chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận (*Số liệu hợp nhất*).

Sản lượng hàng thông qua cảng đạt 124 triệu tấn (bằng 98% so với năm 2021; đạt 93% KH 2022).

Sản lượng vận tải biển đạt 21,8 triệu tấn (bằng 95% so với năm 2021; đạt 113% KH 2022).

Doanh thu hợp nhất đạt 15.300 tỷ đồng (bằng 106% so với năm 2021; đạt 122% KH 2022), trong đó: doanh thu khối vận tải biển đạt 4.749 tỷ đồng (tăng 55% so với KH 2022); doanh thu khối cảng biển đạt 6.650 tỷ đồng (tăng 103% so với KH 2022) và doanh thu khối dịch vụ hàng hải đạt 2.251 tỷ đồng (tăng 17% so với KH 2022).

Lợi nhuận hợp nhất đạt 3.055 tỷ đồng (bằng 80% so với năm 2021, đạt 121% KH 2022). Kết quả lợi nhuận khối cảng biển và dịch vụ hàng hải đều không đảm bảo yêu cầu kế hoạch, cụ thể: lợi nhuận khối cảng biển là 1.483 tỷ đồng (đạt 89% KH 2022), lợi nhuận khối dịch vụ hàng hải là 34,5 tỷ đồng (đạt 45% KH 2022). Lợi nhuận khối vận tải biển đạt 1.184 tỷ đồng (tăng 40% so với KH 2022).

Nhìn vào những con số trên có thể thấy hoạt động quản lý kinh doanh của Văn phòng VIMC tương đối tốt. Vì vậy, Văn phòng VIMC có nguồn tài chính khá cao và ổn định, là điều kiện thuận lợi cho việc nâng cao chất lượng nhân lực.

#### ***2.4.4. Áp lực các yếu tố cạnh tranh***

Hiện nay, hoạt động của VIMC cũng gặp không ít khó khăn thách thức, việc hội nhập đưa đến sự cạnh tranh gay gắt cả trong và ngoài nước. Tuy nhiên, do tính đặc thù VIMC vẫn là một đầu tàu trong hệ thống hàng hải, vận tải biển, đây là điểm thuận lợi tạo điều kiện để VIMC khẳng định vị thế trên thị trường

hiện nay. Vậy, để khẳng định được thương hiệu, đủ tầm vươn xa buộc VIMC phải có sự cạnh tranh về chuỗi giải pháp dịch vụ logistics trọn gói toàn cầu, thái độ, chất lượng phục vụ của cán bộ VIMC. Nhận thấy được điều này, VIMC đã có những định hướng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực và dịch vụ nhằm khẳng định thương hiệu và vị thế trong lĩnh vực hàng hải của VIMC.

## **2.5. Đánh giá chung**

### ***2.5.1. Những kết quả đạt được, nguyên nhân***

Từ khi thành lập đến nay, Văn phòng VIMC luôn coi trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho cán bộ. Từ sự nỗ lực của Ban Lãnh đạo, của từng cá nhân, sự đoàn kết, thống nhất của cả tập thể cơ quan, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC đạt được những thành tựu sau:

#### *Về chất lượng nhân lực:*

- Đối với đội chuyên viên: đều có trình độ cử nhân, sau đại học, trình độ chuyên môn vững vàng.

- Đối với đội ngũ nhân viên: đều được qua đào tạo, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, ý thức tổ chức kỷ luật tốt.

- NLD có sức khỏe, tinh thần, thể lực tốt đáp ứng hiệu quả nhiệm vụ.

#### *Về biện pháp nâng cao chất lượng nhân lực*

- Kế hoạch đào tạo xây dựng phù hợp. Chương trình đào tạo; đào tạo mới, đào tạo bổ sung, đào tạo về chuyên môn cũng như đào tạo về ý thức tổ chức kỷ luật đều sát với thực tiễn. Chi phí đào tạo được đầu tư tương đối lớn.

- Luôn bố trí “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm” đã đem lại hiệu quả công việc, tăng năng suất lao động.

- Tuân thủ chặt chẽ quy trình tuyển dụng; nguồn, ứng viên tuyển dụng được sàng lọc kỹ lưỡng; ứng viên trúng tuyển đảm bảo tiêu chuẩn, điều kiện vị trí tuyển dụng. Kế hoạch tuyển dụng rõ ràng phù hợp với chiến lược hoạt động.

- Chú trọng đến chương trình đãi ngộ tài chính cho NLD.



*Nguyên nhân:*

- VIMC là một đầu tàu trong hệ thống hàng hải, cảng biển, do vậy chất lượng nguồn nhân lực được chú trọng và xây dựng ngay từ khâu tuyển dụng. Ngoài ra, VIMC có khả năng tài chính vững vàng, chế độ đãi ngộ về tài chính tương đối tốt, cạnh tranh được với các đơn vị khác trong nước cũng như khu vực, từ đó tạo điều kiện thuận lợi thu hút lao động có chất lượng.

- Quan điểm của lãnh đạo cũng góp phần nâng cao tâm lực và thể chất cho nhân lực. Văn phòng VIMC luôn lấy ý thức lên hàng đầu, chuyên môn có thể đào tạo thêm, nhưng ý thức trách nhiệm, thái độ làm việc, đạo đức... là một trong những điều kiện tiên quyết. Bên cạnh đó, việc nâng cao thể lực, khuyến khích rèn luyện sức khỏe cũng được chú trọng. VIMC cũng đã xây dựng môi trường làm việc cởi mở, thân thiện, chân thành, tạo bầu không khí thoải mái cho NLĐ.

- Chiến lược kinh doanh gắn với mục tiêu về nhân lực.

- Quan điểm của lãnh đạo là lấy nhân lực là yếu tố then chốt để phát triển nên mọi hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực được chú trọng.

- Nhờ có nguồn lực tài chính vững vàng, nên các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực luôn được đầu tư và chi theo nhu cầu, kế hoạch đề ra.

### **2.5.2. Hạn chế, nguyên nhân**

Bên cạnh những ưu điểm đạt được, Văn phòng VIMC vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

*Về chất lượng nhân lực*

- *Đối với đội ngũ lãnh đạo:* Văn phòng VIMC đã xây dựng và áp dụng các tiêu chuẩn chức danh, quy chuẩn về văn hóa DN. Tuy nhiên, việc triển khai thực hiện ở một số đơn vị chưa thực sự hiệu quả, đồng bộ.

- *Đối với chuyên viên và nhân viên:* có trình độ, chuyên môn tốt, tuy nhiên cán bộ ở một vài bộ phận chưa phát huy hết được năng lực, sở trường, tác phong

làm việc chưa thực sự chuyên nghiệp, chấp hành chưa nghiêm nội quy, quy chế của cơ quan, ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong công việc.

*Về nâng cao chất lượng nhân lực*

- Cơ sở vật chất, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ đã có nhưng nội dung chương trình đào tạo chưa thực sự chuẩn hóa, nhất là các nội dung về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ vẫn còn nặng lý thuyết, một số nội dung chưa cập nhật, tích hợp kịp thời các công nghệ khoa học mới của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

- Một số giảng viên tham gia công tác giảng dạy là lãnh đạo VIMC, lãnh đạo các ban mặt dù trình độ chuyên môn cao nhưng kỹ năng sư phạm còn hạn chế, còn giảng viên của các trung tâm đào tạo thiếu kiến thức thực tiễn về ngành hàng hải, vận tải biển.

- Cán bộ làm công tác đào tạo làm việc kiêm nhiệm còn hạn chế kiến thức về lĩnh vực kỹ năng quản lý đào tạo chuyên nghiệp.

- Thực hiện quy trình tuyển dụng, chất lượng ứng viên sau tuyển dụng tương đối tốt, tuy nhiên việc xác định nhu cầu tuyển dụng mới chỉ chú trọng tới quy mô phát triển mà chưa đo lường đúng mức năng suất lao động làm cơ sở định biên lao động hàng năm.

- Tổng thu nhập của một số cán bộ Văn phòng VIMC còn khiêm tốn. Vẫn còn tình trạng cán bộ xin luân chuyển công tác nội bộ, điều chuyển công tác sang đơn vị khác do điều kiện kinh tế có một số khó khăn nhất định.

*Nguyên nhân:*

- Do VIMC mới chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần (năm 2020) và tiến hành hợp nhất, tái cơ cấu, sắp xếp các Ban chuyên môn và các thành viên trực thuộc, địa bàn hoạt động lớn... vì vậy tác phong, lề lối làm việc của cán bộ, môi trường làm việc của Văn phòng VIMC phần nào bị tác động của môi trường đa văn hóa, ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc trong thời gian qua.

- Chương trình đãi ngộ tài chính, phi tài chính đã được chú trọng, song vẫn còn khiêm tốn trong tạo động lực đối với NLĐ.

- Nhân lực của Văn phòng VIMC phần lớn là lao động trẻ, vì thế kinh nghiệm còn ít, tuy có sự nhiệt huyết và xông xáo trong công việc nhưng tâm lý gẫn bó chưa vững và dễ “nhảy việc” gây xáo trộn nhân lực tại đơn vị.

- Chiến lược hoạt động tuy gắn với mục tiêu về nhân lực nhưng vẫn còn bị động trong việc điều chỉnh khi có thay đổi của môi trường SXKD.

- Công tác đào tạo còn phụ thuộc chủ yếu vào các Trung tâm đào tạo và kế hoạch của Ủy ban Quản lý vốn, của Bộ chủ quản nên vậy việc đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đôi lúc chưa kịp thời, phần nào ảnh hưởng việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị.

- Do năng suất, hiệu quả lao động tại các ban, thành viên trực thuộc chưa đồng bộ nên việc đãi ngộ tài chính và phi tài chính còn thiếu chính xác, chưa tuyệt đối công bằng giữa các đơn vị, bộ phận.

- Công cụ hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực (các công cụ có tính hướng dẫn, định hướng, đo lường và kiểm tra dựa trên các tiêu chuẩn đo lường trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm mà một số cán bộ cần có để thực hiện tốt các nhiệm vụ của mình trong một số vị trí làm việc cụ thể) thiếu cụ thể, chi tiết hỗ trợ đã làm cho việc xác định nhu cầu tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và đánh giá chất lượng công việc của cán bộ còn chưa chính xác.

### **CHƯƠNG 3**

## **ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VP TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM**

#### **3.1. Chiến lược phát triển của VIMC đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030**

VIMC đang trong giai đoạn thực hiện đề án chiến lược phát triển giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn 2030 đã được phê duyệt tại Nghị quyết số 148/NQ-ĐHĐCĐ ngày 20 tháng 4 năm 2023 của Đại Hội đồng cổ đông Tổng công ty Hàng hải Việt Nam.

##### *Cơ cấu lại ngành nghề kinh doanh*

Giai đoạn 2021-2025, VIMC vẫn tiếp tục tập trung hoạt động trong 03 lĩnh vực kinh doanh chính, bao gồm: cảng biển, vận tải biển và dịch vụ logistics. Phát triển hệ sinh thái tích hợp, kết nối hoạt động cảng biển - vận tải biển - dịch vụ logistics trên nền tảng công nghệ số.

##### *Hoạt động đầu tư phát triển*

- Lĩnh vực vận tải biển:

+ Thực hiện thanh lý 24 tàu với tổng trọng tải khoảng 617.000 tấn (DWT).

+ Đầu tư 04 tàu container từ 1.700 Teus đến 2.200 Teus và 08 tàu hàng khô trọng tải đến 60.000 tấn (DWT).

+ Dự kiến đến năm 2025, đội tàu của VIMC có tổng số 40 tàu, tổng trọng tải khoảng 1,2 triệu tấn. Trong đó, đội tàu container đạt trọng tải khoảng 200.000 tấn DWT (13.000 - 16.000 TEU), tương đương 30% trọng tải đội tàu container Việt Nam.

- Lĩnh vực cảng biển:

VIMC phát triển hệ thống cảng cho tàu trọng tải lớn; nghiên cứu đầu tư các cơ sở hạ tầng cảng biển tại các vị trí mới; nâng cấp, mở rộng đầu tư với hệ thống cơ sở hạ tầng hiện hữu và đầu tư chiều sâu (thiết bị, CNTT) nhằm tăng năng lực khai thác và cạnh tranh.

VIMC tập trung phát triển hệ thống cảng ở các khu vực trọng điểm như Hải Phòng, Đà Nẵng, Quy Nhơn, Tp. Hồ Chí Minh, Bà Rịa - Vũng Tàu, khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long, như sau:

+ Khu vực Hải Phòng: (1) Dự án Đầu tư xây dựng Bến 3, 4 Cảng Lạch Huyện; (2) Đầu tư Giai đoạn 2 Cảng VIMC Đình Vũ; (3) Phát triển hệ thống bến phao tại các khu neo.

+ Khu vực miền Trung:

++ Cảng Đà Nẵng: Đầu tư chiều sâu, nâng cao khả năng khai thác Cảng Tiên Sa. Đề xuất đầu tư 2 bến khởi động Cảng Liên Chiểu. Đẩy nhanh tiến độ đầu tư dự án Trung tâm logistics tại Hòa Vang để kết nối, giảm lưu lượng hàng hóa qua cảng Tiên Sa. Nghiên cứu phát triển các bến tàu khách.

++ Cảng Quy Nhơn: đầu tư nâng cấp mở rộng bến số 1 Cảng Quy Nhơn; dự án mở rộng Cảng Quy Nhơn đến năm 2030 (giai đoạn 1, khu đất 3,8ha) và các hạ tầng ICD, kho bãi kết nối.

+ Khu vực Tp. Hồ Chí Minh:

++ Hoàn thành dự án Cảng Sài Gòn - Hiệp Phước. Nghiên cứu, đề xuất triển khai Dự án Cảng Sài Gòn - Hiệp Phước giai đoạn II.

++ Huy động nguồn lực, hợp tác với MSC nghiên cứu đầu tư khu bến trung chuyển container quốc tế quy mô lớn tại Cần Giờ, TP. Hồ Chí Minh.

+ Khu vực Bà Rịa - Vũng Tàu: Giai đoạn đến năm 2030, nghiên cứu tham gia đầu tư phát triển cảng cho tàu trọng tải lớn tại khu vực Cái Mép Hạ, đầu tư bến tàu khách.

+ Khu vực Đồng bằng sông Cửu Long: Hoàn thiện cơ sở hạ tầng Cảng Cái Cui, thực hiện Dự án đầu tư xây dựng Cảng VIMC Hậu Giang giai đoạn II.

- Lĩnh vực dịch vụ hàng hải:

Phát triển cơ sở hạ tầng hoặc hợp tác với các đối tác để đầu tư, triển khai các dự án ICD, Depot, trung tâm phân phối, trung tâm logistics, ... tại các khu vực Hải Phòng, Hà Nội, Đà Nẵng, Quy Nhơn, TP. HCM, ĐBSCL nhằm kết nối với hệ thống cảng biển hiện có, kéo dài chuỗi cung ứng dịch vụ cho khách hàng.

Dự kiến đến năm 2025, hệ thống cơ sở hạ tầng logistics gồm: kho, bãi, trung tâm phân phối hàng hoá, đội xe vận tải bộ, sà lan với tổng diện tích kho, bãi khoảng 750.000 m<sup>2</sup>, đội xe gồm 175 chiếc, sà lan từ 5-10 chiếc cỡ từ 64 teus đến 300 teus.

*Cơ cấu lại mô hình tổ chức và quan hệ sở hữu VIMC:* Thực hiện sắp xếp, thoái vốn, chuyển đổi, thành lập mới các DN như sau:

- Chấm dứt hoạt động đối với 03 đơn vị hạch toán phụ thuộc.

- Thoái giảm vốn hoặc phát hành thêm cổ phiếu để giảm tỷ lệ vốn góp của VIMC tại 07 DN thành viên.

- Thoái vốn toàn bộ, thu gọn đầu mối tại 08 DN thành viên. - Chuyển thành công ty cổ phần đối với 04 DN.

- Thành lập công ty cổ phần vận tải container trên cơ sở các nguồn lực hiện có và huy động nguồn vốn từ các cổ đông bên ngoài, bao gồm: (1) Giá trị vốn góp của VIMC tại Công ty cổ phần Cảng VIMC Đình Vũ; (2) Giá trị vốn góp của VIMC tại Công ty cổ phần Phát triển hàng hải; (3) Giá trị vốn góp bằng tiền của VIMC (hoặc bằng giá trị tài sản tàu container, vỏ container; tài sản là kho bãi 16ha của VIMC tại Hải Phòng), cùng nguồn vốn huy động của các cổ đông bên ngoài.

- Nghiên cứu việc thành lập một số chi nhánh/văn phòng đại diện tại nước ngoài; thành lập một công ty cổ phần do VIMC góp vốn với tỷ lệ chi phối để thực hiện các dự án đầu tư cơ sở hạ tầng logistics, ICD, depot, trung tâm

phân phối hàng hóa, ... nhằm triển khai thực hiện kế hoạch đầu tư phát triển lĩnh vực dịch vụ hàng hải của VIMC giai đoạn 2021-2025.

- Tiếp tục thực hiện các thủ tục phá sản đối với 02 DN.

Sau thoái vốn, giảm vốn và thành lập, sắp xếp lại DN, số lượng các DN có vốn góp của VIMC giảm từ 35 đầu mối (34 DN và 01 khoản đầu tư, không tính các DN đang thực hiện giải thể, phá sản) xuống còn 27 DN, trong đó, công ty con giảm từ 19 xuống còn 14 DN; công ty liên kết và các khoản đầu tư khác giảm từ 16 xuống còn 13 DN. Số lượng các đơn vị HTPT của VIMC giảm từ 07 đơn vị xuống còn 03 đơn vị.

*Cơ cấu lại tài chính, nguồn vốn, tài sản*

- Quản trị tài chính:

+ Quản trị tốt dòng tiền, phân bổ nguồn tiền, đảm bảo đầy đủ nguồn vốn, sử dụng nhiều hình thức huy động vốn, đa dạng hóa các nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu vốn cho các dự án đầu tư trọng điểm của VIMC như tăng vốn chủ sở hữu, tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược, phát hành trái phiếu, sử dụng vốn góp, vốn vay, ...

+ Thực hiện rà soát các quy chế, quy định nội bộ để điều chỉnh, bổ sung đối với các nội dung về quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại DN phù hợp với các quy định của pháp luật.

*Tiếp tục tái cơ cấu tài chính*

Tiếp tục tái cơ cấu tài chính, xử lý tài sản gắn với tái cơ cấu các khoản vay Văn phòng VIMC tại Công ty mẹ và các DN thành viên, xử lý dứt điểm các khoản nợ xấu của các DN nhằm lành mạnh hóa tình hình tài chính.

*Tăng vốn điều lệ của VIMC:*

Nhằm đáp ứng nhu cầu đầu tư phát triển của VIMC nhằm tận dụng cơ hội về nguồn lực để đầu tư mở rộng SXKD (đầu tư phát triển cảng cho tàu trọng tải lớn, đầu tư phát triển đội tàu, đầu tư tăng vốn tại các công ty có hoạt động SXKD hiệu quả, ...) phù hợp với định hướng chiến lược phát triển, VIMC sẽ

nghiên cứu, xây dựng phương án tăng vốn điều lệ của VIMC và báo cáo Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại DN sau khi có sự chỉ đạo của cơ quan có thẩm quyền về tỷ lệ vốn nhà nước tại VIMC.

#### *Đổi mới quản trị DN*

- Nghiên cứu, áp dụng các chính sách quản trị tiên tiến, hiện đại phù hợp đối với mô hình công ty mẹ - công ty con. Tiếp tục hoàn thiện và triển khai hệ thống quản trị tiên tiến theo các chuẩn mực, thông lệ quốc tế.

- Xây dựng lại hệ thống quy trình tiêu chuẩn được số hóa, tinh gọn và cải tiến liên tục nhằm cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chất lượng tốt nhất và tạo môi trường kinh doanh thúc đẩy tính linh hoạt, tự chủ, tự chịu trách nhiệm.

- Thực hiện chuyển đổi số thông qua ứng dụng CNTT một cách triệt để, đáp ứng các yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, qua đó có thể nắm được hành vi, kỳ vọng của khách hàng để hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ, cải tiến phương thức phân phối sản phẩm dịch vụ và chăm sóc khách hàng. Qua dữ liệu, thông tin được số hóa để nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản, nguồn nhân lực, tăng năng suất, giám sát hiệu quả hơn quá trình SXKD.

- Vận tải biển: ứng dụng mạnh mẽ công nghệ kỹ thuật số trong quản lý, sử dụng vật tư, phụ tùng, giảm thiểu tiêu hao nhiên liệu, tăng cường tính năng điều động tàu để nâng cao hiệu quả khai thác tàu. Các DN vận tải biển chủ động nghiên cứu, tìm hiểu để xây dựng chương trình quản lý phù hợp với mô hình quản lý của DN.

- Cảng biển: kết nối các cảng với khách hàng, chủ hàng, các cơ quan hữu quan và các DN thành viên của Tổng công ty trên nền tảng CNTT nhằm đơn giản hóa thủ tục, tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng và nâng cao trải nghiệm về dịch vụ cho khách hàng.

- Dịch vụ hàng hải: ứng dụng mạnh mẽ CNTT trong hoạt động logistics để quản lý các hoạt động kết nối, khai thác kho, bãi, đội xe, ... kiểm soát chi



phí, nhiên liệu ... cập nhật thông tin realtime cho khách hàng truy xuất vào bất cứ thời điểm nào.

- Hệ thống thông tin MIS-BI: hoàn thiện, đẩy mạnh việc khai thác, sử dụng hệ thống thông tin nhằm tập trung quản lý, hình thành cơ sở dữ liệu chung, hỗ trợ cho công tác quản trị điều hành của Công ty mẹ - Tổng công ty và kết nối hiệu quả với các DN thành viên.

*Giải pháp đổi mới sáng tạo, phát triển văn hóa DN*

- Phát triển nguồn lực cho đổi mới sáng tạo; xây dựng và đầu tư cơ sở vật chất cho hoạt động đổi mới, sáng tạo nhằm thu hút nguồn lực tham gia. Tăng cường công tác nghiên cứu và phát triển các giải pháp, sáng kiến sáng tạo trong hoạt động quản lý điều hành, hoạt động SXKD.

- Xây dựng văn hóa DN VIMC hướng tới khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm; tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả dựa trên sự hài lòng của khách hàng.

*Cơ cấu lại nhân sự, tổ chức bộ máy quản lý*

- Cơ cấu, sắp xếp đội ngũ cán bộ theo vị trí công việc, khung năng lực, bảo đảm đúng người, đúng việc, giảm số lượng, nâng cao chất lượng, hợp lý về cơ cấu. Tiếp tục chuẩn hóa quy trình tuyển dụng, đào tạo, luân chuyển, đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật theo nguyên tắc thị trường, trọng dụng người tài; đảm bảo thu nhập cạnh tranh trên thị trường nhằm thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

- Triển khai các giải pháp nhằm xây dựng đội ngũ Tâm - Tài - Đức với phương châm tổ chức vì cá nhân và cá nhân cống hiến cho tổ chức.

- Tập trung xây dựng nguồn cán bộ kế cận và cán bộ cấp chiến lược của Tổng công ty. Gắn quy hoạch với đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh, vị trí công việc; ứng dụng tối đa công nghệ thông tin, e-learning trong các hoạt động đào tạo hướng đến văn hóa học tập liên tục, không ngừng tiếp cận công nghệ và tri thức mới.

## **3.2. Quan điểm, định hướng, mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC đến năm 2025**

### **3.2.1. Quan điểm**

Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược, là yếu tố quyết định đẩy mạnh sự phát triển của đơn vị. Đặc biệt coi trọng phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi.

### **3.2.2. Định hướng**

Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ của Sở Văn phòng VIMC, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp đảm bảo đáp ứng đủ nguồn lực chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao.

### **3.2.3. Mục tiêu**

- Tăng tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học chiếm từ 55% - 60%, ổn định tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học ở mức 35%.

- 100% cán bộ có kỹ năng, có kiến thức quản trị rủi ro và thường xuyên được cập nhật kiến thức mới về hoạt động của ngành..

- 100% cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ tiếp nhận và sử dụng các chương trình ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động.

- 100% cán bộ lãnh đạo cấp trưởng, phó các ban và quy hoạch chức danh trưởng, phó ban có kỹ năng quản lý công việc, kỹ năng quản trị hiện đại, quản trị nguồn nhân lực.

## **3.3. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC**

### **3.3.1. Xây dựng nhu cầu tuyển dụng**

Dưới đây là một số bước để xây dựng nhu cầu tuyển dụng một cách hiệu quả đối với Văn phòng VIMC:

Đánh giá chiến lược và mục tiêu tổ chức: Trước khi bắt đầu xây dựng nhu cầu tuyển dụng, cần phân tích chiến lược tổ chức và mục tiêu dài hạn. Phân

tích rõ những yêu cầu và thách thức đối với sự phát triển và mở rộng của VIMC là rất quan trọng để xác định số lượng và loại nhân lực cần thiết, đặc biệt là vị trí lãnh đạo chủ chốt. Cần đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng của đội ngũ nhân lực của Văn phòng VIMC đang có.

Xác định vị trí công việc và mô tả công việc: Để xây dựng nhu cầu tuyển dụng, cần xác định chính xác các vị trí công việc cần mở rộng hoặc tạo mới. Sau đó, phải làm rõ mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí, bao gồm nhiệm vụ, trách nhiệm, kỹ năng và kinh nghiệm yêu cầu.

Đánh giá nhu cầu số lượng nhân lực qua từng giai đoạn, đồng thời dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai: Dựa vào mục tiêu và công việc của VIMC, tiến hành đánh giá nhu cầu số lượng nhân lực cần thiết cho mỗi vị trí công việc. Điều này bao gồm việc xem xét các yếu tố như lượng công việc, mức tải công việc hiện tại của nhân viên, dự đoán tăng trưởng và sự phát triển của VIMC.

Xác định nhu cầu kỹ năng và trình độ: Không chỉ cần xác định số lượng nhân lực, mà còn phải định rõ những kỹ năng, trình độ và đặc điểm cá nhân cần thiết cho mỗi vị trí. Điều này giúp tạo ra các tiêu chuẩn rõ ràng cho việc tuyển dụng và đảm bảo rằng người được tuyển dụng phù hợp với yêu cầu công việc.

Nắm bắt xu hướng thị trường lao động: Để xây dựng nhu cầu tuyển dụng phù hợp, cần phải nắm bắt xu hướng thị trường lao động hiện tại và tương lai. Điều này bao gồm việc tìm hiểu về các ngành nghề có nhu cầu cao về nhân lực, tình hình cạnh tranh và các chính sách thu hút nhân viên của các công ty cạnh tranh, đặc biệt là các tập đoàn, công ty giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực hàng hải trên toàn thế giới.

Phát triển chiến lược tuyển dụng: Dựa vào thông tin thu thập được, phát triển chiến lược tuyển dụng chi tiết và rõ ràng. Xác định các kênh tuyển dụng phù hợp, bao gồm cả việc sử dụng website công ty, trang việc làm trực tuyến,

mạng xã hội, sự kiện tuyển dụng, tạo nguồn tài chính dự phòng đảm bảo việc thuê các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp trong và ngoài nước khi cần thiết.

Cuối cùng, sau khi triển khai chiến lược tuyển dụng, cần theo dõi và đánh giá hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Ban Tổ chức nhân sự có trách nhiệm tham mưu cho ban lãnh đạo VIMC thực hiện. Điều này giúp đảm bảo rằng các hoạt động tuyển dụng đang diễn ra một cách hiệu quả, và nếu cần, điều chỉnh chiến lược một cách kịp thời để đáp ứng tốt hơn nhu cầu thực tế của VIMC.

### ***3.3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao***

#### ***3.3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng***

##### ***Chuẩn hóa chương trình và tài liệu đào tạo:***

Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, VIMC mời các chuyên gia thuộc lĩnh vực tài chính ngân hàng, quản trị kinh doanh, hàng hải... nghiên cứu xây dựng hệ thống tài liệu, giáo trình chuẩn phù hợp, đảm bảo cập nhật kịp thời, tiếp cận nhanh kiến thức chuẩn của ngành, và cho toàn hệ thống. Ngoài ra cần chú trọng việc đào tạo về trí tuệ nhân tạo (AI), Internet of Things (IoT) và các công nghệ liên quan, cũng như phát triển kỹ năng mềm và lãnh đạo. Đảm bảo rằng nhân viên luôn được cập nhật với những kiến thức mới nhất trong ngành công nghiệp 4.0 và có thể áp dụng chúng trong công việc hàng ngày.

##### ***Nâng cao chất lượng giảng viên***

Đẩy mạnh hợp tác chặt chẽ với các trường đại học, tổ chức đào tạo, các ông ty về công nghệ, trí tuệ nhân tạo và chuyên gia, giảng viên bên ngoài nhằm đảm bảo đội ngũ giảng viên có chất lượng; tăng cường kết hợp giảng viên nội ngành và bên ngoài nhằm đảm bảo lý thuyết đi đôi với thực hành; lựa chọn giảng viên phù hợp với từng chủ đề đào tạo, ví dụ như:

- Khi thực hiện đào tạo về chính sách cần mời các chuyên gia, lãnh đạo các đơn vị đã xây dựng các chính sách liên quan như: các ban chuyên môn của Bộ Giao thông Vận tải, Ủy ban Quản lý vốn, Chính phủ, các cơ quan lập pháp, chính sách của Quốc hội, Chính phủ tham gia giảng dạy...

- Đào tạo quy trình nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản trị...: mời lãnh đạo các ban chuyên môn tham gia giảng dạy, thuận lợi cho công tác chuyển tải kiến thức, học viên có thể tiếp thu được kiến thức nhanh và hiệu quả. Ngoài ra, trong quá trình học tập học, giảng viên và học viên có thể giải quyết ngay những vướng mắc quy trình nghiệp vụ, khi vận dụng thực tế sẽ rất thuận tiện, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hơn khi giải quyết công việc.

#### *Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng*

- Công tác đào tạo phải đảm bảo cả mục tiêu ngắn hạn, dài hạn. Đảm bảo tính linh động, đáp ứng việc tăng cường năng lực của đội ngũ để thực hiện tốt nhiệm vụ hiện tại và phát triển trong tương lai; công tác xây dựng kế hoạch, quy hoạch phải gắn liền với bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách duy trì nuôi dưỡng nhân lực. Phải lấy quy hoạch cán bộ để quy hoạch đào tạo; kế hoạch đào tạo bồi dưỡng đảm bảo đúng trọng tâm, trọng điểm và nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

- Ngoài việc lấy kết quả đánh giá công việc làm cơ sở xem xét, khen thưởng, đề xuất quy hoạch, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, đồng thời cũng là tiêu chí để cử cán bộ tham gia các chương trình đào tạo dài hạn. Hạn chế việc đào tạo tràn lan, hình thức, không hiệu quả.

#### *Đa dạng hóa loại hình đào tạo, bồi dưỡng:*

Ngoài việc đào tạo tại các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp là hình thức đào tạo bài bản, có hệ thống, theo khóa học có thời hạn với đội ngũ giảng viên, chuyên gia có trình độ cao thì việc đa dạng hóa loại hình đào tạo sẽ tăng sự lựa chọn và tạo điều kiện cho mỗi cán bộ đều có cơ hội học tập nâng cao trình độ và tri thức cho mình.

- Đào tạo tại nơi làm việc (hay còn gọi là chương trình mentor). Cán bộ học được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc dưới sự hướng dẫn chỉ bảo của người có kinh nghiệm, có chuyên môn đi trước. Hình thức này có ưu điểm là đơn giản, dễ thực hiện, ít tốn kém có thể kiểm tra ngay kết quả học tập

của cán bộ theo công việc mà họ thực hiện nhưng cần tránh rập khuôn máy móc, áp dụng cái cũ song song với liên tục cập nhật cái mới của thực tiễn, lý luận.

- Đào tạo theo chỉ dẫn: Liệt kê ở mỗi công việc những nhiệm vụ, quy trình thực hiện và những điểm mấu chốt cần lưu ý khi thực hiện để hướng dẫn người học thực hành theo từng bước. Đây chính là hình thức đào tạo phù hợp với công việc có quy trình và tiêu chuẩn rõ ràng.

*Chú trọng đào tạo cho cán bộ mới tuyển dụng:*

Trong một khoảng thời gian ngắn, chất lượng sinh viên mới ra trường ở Việt Nam chưa nắm bắt tốt về công việc thực tiễn. Vì vậy, việc đào tạo bài bản cho cán bộ mới tuyển dụng vẫn là một chương trình trọng điểm kèm theo các khoản chi phí lớn mới có thể sử dụng lực lượng này vào những công việc cụ thể, gắn việc đào tạo lý thuyết với thực hành nghề nghiệp tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công đào tạo. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo cán bộ mới tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là văn hóa của tổ chức.

*Đẩy mạnh công tác đào tạo và đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao*

- Khuyến khích học tập liên tục, học tập suốt đời: Ngoài cơ chế, chính sách về đào tạo, cần có chính sách hỗ trợ, khuyến khích nhân viên tham gia vào việc học tập liên tục và tự phát triển nâng cao trình độ. Công nghệ và kiến thức trong ngành công nghiệp 4.0 thay đổi rất nhanh, do đó, việc học tập liên tục là cần thiết để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Có chính sách sử dụng, đãi ngộ và bổ nhiệm đối với những cán bộ sau khi hoàn thành các khóa học; chủ động tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng trình độ định kỳ và chuyên sâu phù hợp với nhiệm vụ của đơn vị và năng lực của cán bộ chuyên môn.

- Xác định những tiêu chuẩn bắt buộc (cứng) để chuẩn hóa đối với các chức danh phải cụ thể như sau:

Cán bộ lãnh đạo, quản lý: đào tạo một cách toàn diện về lý luận chính trị, chuyên môn, trình độ quản lý. Chú trọng việc đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao nhằm tạo sự đột phá về

tư duy và kỹ năng quản lý. Tạo tiền đề cho việc triển khai các kế hoạch cải cách và chấp nhận sự thay đổi ở các cấp điều hành và cấp thực hiện.

Cán bộ chuyên môn: Ngoài việc phải nâng cao trình độ chuyên ngành cần chú trọng nâng cao phẩm chất chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học và năng lực thực tiễn. Ngoài các kỹ năng nghiệp vụ cần có phong cách làm việc hiện đại, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ, có đủ các kỹ năng mềm, biến tiềm năng kiến thức thành kết quả công việc. Ngoại ngữ (đặc biệt tiếng Anh) cũng là một tiêu chuẩn cho cán bộ nhằm nâng cao hình ảnh, thương hiệu cho Văn phòng VIMC.

### *3.3.2.2. Xây dựng Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025*

Trong định hướng hoạt động của Văn phòng VIMC đến năm 2025 đã đề cập đến chương trình nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp đảm bảo đáp ứng nguồn nhân lực, chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, cần phải đưa ra được mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể để thực hiện như sau:

- *Mục tiêu chung*: Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng VIMC đến năm 2025 là nhiệm vụ trọng tâm và cấp thiết. Việc xây dựng và triển khai phải khoa học, có tính kế thừa lâu dài, đảm bảo mục tiêu phát triển của Văn phòng VIMC nói riêng và VIMC nói chung. Góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng chiến lược xây dựng VIMC phát triển ổn định và bền vững.

- *Mục tiêu cụ thể*: Tăng tỷ lệ cán bộ có trình độ sau đại học chiếm từ 55% - 60%, ổn định tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học ở mức 35%; 100% cán bộ có kỹ năng, có kiến thức quản trị rủi ro và thường xuyên được cập nhật kiến thức mới về hoạt động của ngành; 100% cán bộ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ tiếp nhận và sử dụng các chương trình ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động; 100% cán bộ lãnh đạo cấp trưởng, phó các ban và quy hoạch chức danh trưởng, phó ban có kỹ năng quản lý công việc, kỹ năng quản trị hiện đại, quản trị nguồn nhân lực.

*Nhiệm vụ:*

- Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ để đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển của Văn phòng VIMC đến năm 2025.

- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chủ chốt, đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để có thể đáp ứng được yêu cầu của Văn phòng VIMC giao.

- Định kỳ các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tiếp thu công nghệ mới, trong đó chú trọng đến công tác học tập, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn.

- Hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi đối với cán bộ. Thực hiện chính sách ưu tiên bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ cán bộ giỏi, có năng lực để duy trì và phát triển được nguồn nhân lực hiện có và thu hút nhân lực từ bên ngoài.

Chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải gắn liền với chính sách thu hút, sử dụng nhân tài, nguồn nhân lực có chất lượng cao. Với số lượng biên chế được giao và nguồn tài chính có giới hạn nên cần có một chính sách thu hút, sử dụng, đào tạo hợp lý cho từng nhóm nhân lực khác nhau. Ưu tiên, trọng tâm là đội ngũ cán bộ chủ chốt gồm: Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Trưởng, Phó các ban chuyên môn. Vì đây là bộ phận quyết định sự thành bại của VIMC.

### ***3.3.3. Tăng cường công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Tăng cường công cụ hỗ trợ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng trong việc đảm bảo sự thành công và phát triển bền vững. Việc sử dụng các công cụ hỗ trợ mang tính hướng dẫn, có thể đo lường và kiểm tra được, từ đó tăng cường sự hiệu quả và minh bạch trong quản lý nhân sự, đồng thời giúp Văn phòng VIMC thu hút, phát triển và giữ chân tài năng giỏi nhất trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt toàn cầu hiện nay.

Văn phòng VIMC phải xây dựng các công cụ hỗ trợ hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong đơn vị, cụ thể là:



*Áp dụng Hệ thống quản lý nhân sự (HRMS) tích hợp* để quản lý thông tin nhân viên, quy trình tuyển dụng, và chính sách nhân sự. HRMS tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý nhân sự.

*Áp dụng Hệ thống quản lý hiệu suất* đánh giá hiệu suất của nhân viên dựa trên các mục tiêu đã đặt ra và đề xuất kế hoạch phát triển. Nó cũng cung cấp cơ hội cho phản hồi và hỗ trợ giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc.

*Mở Nền tảng học tập trực tuyến (E-Learning)* hỗ trợ đào tạo và phát triển cá nhân theo nhu cầu. E-Learning tiết kiệm thời gian và chi phí đào tạo, đồng thời giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và kiến thức.

*Sử dụng Công cụ đánh giá 360<sup>o</sup>* để thu thập phản hồi từ nhiều nguồn, giúp xây dựng góc nhìn toàn diện về hiệu suất của nhân viên và cung cấp thông tin hỗ trợ cho phát triển bản thân.

Và *Hệ thống quản lý đào tạo* giúp tổ chức và quản lý khóa đào tạo và chương trình phát triển nhân viên. Điều này đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo phù hợp với nhu cầu và tăng cường chất lượng nguồn nhân lực.

*Dùng Công cụ phân tích dữ liệu nhân sự (People Analytics)* để đánh giá xu hướng nhân sự và đưa ra quyết định chiến lược về nhân lực dựa trên dữ liệu phân tích.

#### **3.3.4. Chú trọng bố trí và sử dụng nhân lực**

Bố trí và sử dụng nhân lực hợp lý là hoạt động giúp cán bộ phát huy được khả năng của mình, khơi dậy khả năng tiềm ẩn, sức sáng tạo đối với cán bộ nếu đơn vị sử dụng lao động “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm”. Bởi vậy, để đem lại hiệu quả đối với hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực, ngoài việc tuân thủ nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực thì cần chú trọng thực hiện tốt quy trình bố trí và sử dụng nhân lực, tùy theo từng ngành và lĩnh vực hoạt động để có thể linh động áp dụng theo từng đơn vị, cụ thể.

- *Tiến hành các hoạt động bố trí sử dụng nhân lực:* Trên cơ sở kinh nghiệm làm việc, Ban Lãnh đạo VIMC thảo luận với các phòng liên quan và

các tổ chức đoàn thể (cấp ủy, công đoàn, đoàn thanh niên...) lấy ý kiến tham khảo để có thêm cái nhìn tổng thể, toàn diện, khách quan khi đưa ra quyết định. Lên danh sách và ra quyết định bố trí nhân lực.

- *Kiểm soát nhân lực sau bố trí:* Sau khi tiến hành bố trí và sử dụng nhân lực, ban chuyên môn cùng phối hợp Ban Tổ chức nhân sự kiểm soát nhân sự, đánh giá định kỳ để xem xét tính phù hợp của việc sắp xếp để có sự luân chuyển phù hợp.

### ***3.3.5. Cải tiến chương trình đãi ngộ nhân lực tạo động lực lao động***

Đãi ngộ nhân lực giúp tạo động lực cho NLD là một hoạt động không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng nhân lực. Đối với Văn phòng VIMC thì công tác đãi ngộ đã được Ban lãnh đạo quan tâm, đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính; hàng năm Văn phòng VIMC đã thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe cho cán bộ, ngoài ra Văn phòng VIMC còn tham gia mua bảo hiểm kết hợp con người của Công ty Bảo hiểm thương mại cho toàn thể cán bộ; Xây dựng văn hóa DN, ký thỏa ước lao động tập thể... hàng năm được Văn phòng VIMC rất chú trọng quan tâm đến các hoạt động này. Đãi ngộ phi tài chính không thể thiếu đối với mỗi DN, tuy nhiên, không đóng vai trò chính trong việc đảm bảo đời sống cho NLD và tạo tinh thần thoải mái yên tâm công tác, vì vậy, Văn phòng VIMC cần quan tâm nhiều hơn đến công tác đãi ngộ tài chính đối với cán bộ để họ có được mức thu nhập không quá thấp so với các đơn vị khác trên địa bàn, đảm bảo cuộc sống và yên tâm công tác cống hiến nhiều hơn cho Văn phòng VIMC, kiến nghị cụ thể:

- Xây dựng chiến lược quản lý nhân lực: Xác định mục tiêu, định hướng và phương pháp quản lý nhân lực phù hợp với chiến lược tổng thể của tổ chức. Đồng thời, đảm bảo sự đồng bộ và nhất quán giữa các ban chuyên môn và các thành viên trực thuộc trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Tạo ra môi trường làm việc động lực, sáng tạo: Văn phòng VIMC nên tạo ra môi trường làm việc tích cực thúc đẩy sự sáng tạo và khuyến khích nhân

viên đóng góp ý tưởng mới. Điều này có thể bao gồm việc tổ chức các buổi thảo luận, hội thảo, hoặc xây dựng các phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu. Đồng thời, đảm bảo sự công bằng và động viên nhân viên thông qua các chính sách thưởng bổng và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

- Đầu tư vào đào tạo và phát triển: Cần đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên để nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn của họ. Đồng thời, khuyến khích nhân viên tham gia các khóa học ngoại ngữ và chứng chỉ chuyên môn để nâng cao trình độ và khả năng giao tiếp quốc tế.

- Thiết lập hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng: Xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng và rõ ràng để đo lường và đánh giá đóng góp của nhân viên. Điều này sẽ giúp nhận ra và đánh giá được những vấn đề cần cải thiện và những nhân viên xuất sắc có thể được đề bạt và thăng tiến.

- Tạo ra cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp: Tạo ra các cơ hội phát triển và thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân, cung cấp các chương trình đào tạo tiến sĩ và thúc đẩy việc tham gia vào các dự án và nhiệm vụ thúc đẩy sự phát triển chuyên môn và lãnh đạo của nhân viên.

- Tạo ra các kênh giao tiếp và phản hồi: Cần tạo ra các kênh giao tiếp mở và phản hồi cho nhân viên. Điều này giúp tạo ra sự thông tin và hiểu biết rõ ràng về mục tiêu và kỳ vọng của tổ chức, đồng thời giúp nhân viên thể hiện ý kiến và đóng góp của mình.

- Khuyến khích tinh thần làm việc đội nhóm: Cấp quản lý Văn phòng VIMC nên khuyến khích tinh thần làm việc đội nhóm và tạo ra môi trường hỗ trợ sự hợp tác và chia sẻ thông tin giữa các ban chuyên môn và nhóm làm việc. Điều này giúp tăng cường sự hiệu quả và sáng tạo trong công việc.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Định hình và xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mà mọi người được đánh giá cao, khuyến khích đóng góp ý kiến, và có cơ hội để thể hiện tiềm năng của mình, có cơ chế khen

thường xứng đáng với những phát minh, cải tiến trong công việc, sáng kiến áp dụng trí tuệ, công nghệ, trí tuệ nhân tạo (AI) ..vv. Văn hóa này thúc đẩy sự hợp tác và đồng lòng trong Văn phòng VIMC để thực thi nhiệm vụ hiệu quả hơn.

### ***3.3.6. Nâng cao chất lượng thể lực và tâm lực cho người lao động***

Với lợi thế về cơ sở vật chất hiện có, có thể tổ chức các lớp tập thể chất hàng ngày hoặc hàng tuần giúp nhân viên rèn luyện thể lực và tăng cường sức khỏe, giảm stress. Có thể thuê huấn luyện viên chuyên nghiệp để dạy các bài tập phù hợp và đa dạng, như aerobic, yoga hoặc các hoạt động nhóm.

Ngoài ra, canteen của Văn phòng VIMC cần nâng cao năng lực cung cấp chế độ ăn uống lành mạnh và cân đối trong các bữa ăn. Tư vấn cho nhân viên về dinh dưỡng và cung cấp các lựa chọn thức ăn khoa học. Đồng thời, khuyến khích nhân viên uống nước đầy đủ, hạn chế tối đa việc sử dụng rượu, bia, thuốc lá bằng quy định cụ thể... để duy trì sức khỏe và tăng cường sự tập trung trong công việc.

Để nâng cao tâm lực, Văn phòng VIMC phối hợp với các tổ chức đoàn thể tổ chức các khóa đào tạo về quản lý stress và kỹ năng quản lý thời gian. Nhân viên sẽ học cách xử lý áp lực công việc và tạo ra một môi trường làm việc cân bằng. Đồng thời, đảm bảo môi trường làm việc thoải mái và thân thiện hơn. Tổ chức các hoạt động như team-building, picnic hoặc trò chơi nhóm, để tạo ra một tinh thần đoàn kết và tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên.

Tạo cơ hội cho nhân viên phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Cung cấp chương trình đào tạo và hỗ trợ thăng tiến sẽ khuyến khích sự cam kết và động lực của nhân viên, hạn chế tối đa việc nhân viên làm một việc nhàm chán, lặp lại trong một thời gian dài. Tạo điều kiện để nhân viên có thể đề xuất ý kiến và góp ý để cải thiện quy trình làm việc và nâng cao hiệu quả, hiệu suất công việc.

### ***3.3.7. Nâng cao khả năng thích ứng, kỹ năng mềm phù hợp với xu thế toàn cầu hóa, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0***

Đầu tiên, xây dựng đội ngũ đa dạng về chuyên môn, kỹ năng và nền văn hóa sẽ giúp tập đoàn đối mặt với các thách thức đa dạng trong cách mạng công nghiệp 4.0. Đội ngũ đa dạng cũng có thể đem lại nhiều ý tưởng và quan điểm khác nhau, tạo nên sự đa chiều và đột phá trong công việc.

Thứ hai, cung cấp, lồng ghép vào chương trình đào tạo hàng năm và hỗ trợ nhân viên phát triển kỹ năng mềm như giao tiếp hiệu quả, làm việc nhóm, tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề.

Thứ ba, tạo ra môi trường làm việc đa văn hóa và khuyến khích sự đa dạng, tôn trọng ý kiến khác nhau và khả năng làm việc với đối tác quốc tế. Tổ chức các hoạt động trao đổi văn hóa, đào tạo văn hóa và quy định văn hóa công ty để thúc đẩy sự hiểu biết và sẵn sàng hợp tác trong môi trường đa văn hóa.

Thứ tư, cập nhật và nâng cao kiến thức chuyên môn của nhân viên để phù hợp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và cách mạng công nghiệp 4.0. Tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo và chia sẻ kiến thức để đảm bảo nhân viên cập nhật những xu hướng và kỹ thuật mới nhất trong ngành.

Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các dự án và công việc mang tính chất đa quốc gia hoặc đa ngành. Điều này sẽ giúp họ phát triển kỹ năng làm việc trong môi trường đa dạng và thúc đẩy sự sáng tạo và khả năng thích ứng với các thay đổi nhanh chóng.

### ***3.3.8. Áp dụng trí tuệ nhân tạo vào quản lý nhân sự***

Tận dụng sức mạnh của trí tuệ nhân tạo trong quản lý nhân sự, ví dụ như các công cụ phân tích dữ liệu để đánh giá hiệu suất, dự đoán nhu cầu nhân sự, cải thiện trải nghiệm làm việc của nhân viên, cụ thể:

- Tuyển dụng thông minh: Sử dụng trí tuệ nhân tạo để phân tích dữ liệu từ hồ sơ ứng viên, tìm kiếm các từ khóa, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp. Dùng hệ thống trí tuệ nhân tạo để lọc và đánh giá hồ sơ (số lượng rất lớn) một cách nhanh chóng, giúp tiết kiệm thời gian và giảm thiểu sai sót trong quá trình tuyển dụng.

- Đánh giá hiệu suất tự động: Trí tuệ nhân tạo có thể hỗ trợ quản lý trong việc đánh giá hiệu suất nhân viên dựa trên dữ liệu và thông tin khách quan. Hệ thống trí tuệ nhân tạo có thể theo dõi các chỉ số hiệu suất, hoạt động và đóng góp của nhân viên, giúp đưa ra những quyết định có căn cứ và công bằng hơn về việc thưởng, khen thưởng, hoặc phát triển nghề nghiệp.

- Dự đoán nhu cầu nhân sự: Sử dụng trí tuệ nhân tạo để dự đoán nhu cầu nhân sự trong tương lai dựa trên các yếu tố như: chiến lược mở rộng sản xuất kinh doanh, các dự án mới, và xu hướng thị trường. Điều này giúp tập đoàn lập kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân lực một cách hiệu quả và đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của công việc.

- Phân tích hành vi và tâm lý nhân viên: Trí tuệ nhân tạo để phân tích dữ liệu về hành vi và tâm lý của nhân viên trong môi trường làm việc. Điều này giúp quản lý hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của nhân viên, từ đó xây dựng các chính sách và chương trình phúc lợi phù hợp để tăng cường sự hài lòng và cam kết của họ.

- Hỗ trợ quyết định quản lý: Trí tuệ nhân tạo cung cấp dữ liệu phân tích và thông tin thống kê dễ hiểu, giúp quản lý đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu và chứng cứ. Điều này giúp nâng cao tính chính xác và độ tin cậy của quyết định, đồng thời giảm thiểu tác động của các yếu tố chủ quan.

- Tư vấn và hỗ trợ nhân viên: dùng trí tuệ nhân tạo để triển khai các chatbot hoặc hệ thống tự động để cung cấp hỗ trợ và tư vấn cho nhân viên về

các vấn đề như quy trình nội bộ, chế độ phúc lợi, chương trình đào tạo, v.v. Điều này giúp tiết kiệm thời gian của quản lý và giải quyết các thắc mắc của nhân viên một cách nhanh chóng và chính xác.

- Triển khai triệt để số hóa và đồng bộ nguồn dữ liệu chung (Big Data) trên hệ thống quản lý của Văn phòng VIMC, Hệ thống thông tin MIS-BI để khai thác, và sử dụng một cách có hiệu quả, nhanh chóng và chính xác nhất.

Lưu ý rằng việc sử dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý nhân sự cần được thực hiện cẩn thận và đảm bảo tính minh bạch và công bằng. Tuyệt đối không sử dụng trí tuệ nhân tạo để giám sát trái phép hay xâm phạm quyền riêng tư của nhân viên.

## KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định sự thành bại của một tổ chức. Họ không chỉ sản xuất ra của cải vật chất mà còn là nguồn cảm hứng, sức sáng tạo và động lực cho sự phát triển. Trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng và đó là chìa khóa thành công cho mọi DN, và Văn phòng VIMC cũng không ngoại lệ.

Nhận thức về tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, Văn phòng VIMC đã dành sự quan tâm đặc biệt để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Mục tiêu của việc này nhằm khẳng định thương hiệu, vị thế của Văn phòng VIMC và còn là định hướng phát triển một cách bền vững. Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa và cạnh tranh khốc liệt và sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, NLĐ không chỉ cần có kiến thức chuyên môn vững vàng mà còn phải sở hữu những kỹ năng mềm cần thiết để thích ứng với những biến đổi của xã hội và tăng cường hiệu quả làm việc.

Luận văn "**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam**" đã phần nào đóng góp quan trọng bằng việc hệ thống hóa các lý luận cơ bản về việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN, đặc biệt là tại Văn phòng VIMC. Đã xác định các điểm mạnh và hạn chế của nguồn nhân lực hiện tại trong tổ chức và đưa ra một số giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Văn phòng và cả VIMC nói chung.

Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu còn hạn hẹp, mặc dù đã vận dụng các kiến thức của cá nhân và lý thuyết đã học tại trường nhưng do hạn chế về mức độ kiến thức và thời gian nghiên cứu, nguồn tài liệu, khảo sát thực tế tại Văn phòng VIMC chưa thật sự đầy đủ nên luận văn còn có nhiều hạn chế nhất định. Trong tương lai, nếu có cơ hội tiếp tục học tập và nghiên cứu ở mức độ cao hơn, tác giả sẽ tiếp tục khám phá và nghiên cứu sâu những vấn đề chưa được đề cập trong luận văn này.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng.
2. Nghị quyết số 27-NQ/TW, ngày 06 tháng 8 năm 2008 của Ban Chấp hành Trung ương về “*Xây dựng đội ngũ trí thức trong thời kỳ Đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”.
3. Bộ luật Lao động 2019.
4. Quyết định 1613/BYT-QĐ ngày 15/08/1997 của Bộ Y tế về việc “*Ban hành tiêu chuẩn sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động*”.
5. Đặng Xuân Hoan (2015), *Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015 – 2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*.
6. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điều (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
7. Phan Thanh Khôi, Nguyễn Văn Sơn (2011), *Xây dựng đội ngũ trí thức lớn mạnh, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước*, Tạp chí Tuyên giáo số 7/2011.
8. Học viện Chính trị - Hành chính quốc gia Hồ Chí Minh, Viện Chủ nghĩa xã hội khoa học (2010), *Phát triển NNLCLC đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh CNH, HDH gắn với kinh tế tri thức*.
9. Bùi Văn Nhơn (2010), *Quản lý nguồn nhân lực cho một tổ chức*, NXB Học viện Hành chính Quốc gia.
10. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Nguyễn Hữu Dũng (2006), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội.

13. Vũ Bá Thế (2005), *Phát huy nguồn nhân lực con người, để công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. NXB Lao động - xã hội.
14. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội
15. Trần Kim Dung (2005), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê..
16. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2004), *Giáo trình khoa học quản lý*, Tập I NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
17. ILO (2004), *Một số công ước và khuyến nghị của Tổ chức Lao động Quốc tế*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
18. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào CNH-HĐH*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
19. Cao Hồng Phong (2019) *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Sở Giao dịch I – Ngân hàng Phát triển Việt Nam*.
20. Phan Thanh Tâm (2000), *Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*.
21. Phạm Đức Thành (1998), *Giáo trình quản lý nhân lực*, NXB Giáo dục.
22. Sarah Thompson (2019), *Enhancing Employee Competencies and Performance through Continuous Learning: A Case Study of Alphabet Company*.
23. David Smith, Emily Anderson (2020), *Strategies for Developing High-Quality Workforce in the Digital Age: Lessons from Global Enterprises*.
24. James Wilson (2020), *The Role of Leadership in Improving Workforce Quality: A Comparative Analysis of Successful Companies*.
25. Nguyễn Thị Hồng Loan, Trần Văn Quân (2020), *Nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả sản xuất tại các doanh nghiệp ở Việt Nam*.
26. Nguyễn Thị Thu Trang (2020), *Quản trị nhân sự và đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam*.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG CÁN BỘ TẠI VĂN PHÒNG TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM

Điều kiện, tiêu chuẩn, trình tự, thủ tục tuyển dụng cán bộ tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam được thực hiện theo Quyết định số: 258/QĐ-HHVN ngày 19 tháng 10 năm 2020 của VIMC, cụ thể:

- ***Đối tượng tuyển dụng***

- Là công dân Việt Nam, có địa chỉ thường trú tại Việt Nam;
- Tuổi đời từ 18-30 tuổi, trường hợp đặc biệt khác do Tổng Giám đốc quyết định;
- Có đơn xin tuyển dụng hợp lệ theo quy định của Văn phòng VIMC, nội dung đơn phải cam kết làm việc trong hệ thống Văn phòng VIMC ít nhất 05 năm. Lý lịch rõ ràng được chính quyền địa phương nơi đăng ký thường trú hoặc nơi đang công tác xác nhận, có đủ các văn bằng, chứng chỉ đào tạo theo yêu cầu trình độ của vị trí công việc dự kiến tuyển dụng;
- Có đủ sức khỏe để đảm nhận công tác;
- Không có tiền án, tiền sự; không trong thời gian bị truy cứu trách nhiệm hình sự, chấp hành án phạt tù, cải tạo không giam giữ, quản chế, không bị biện pháp giáo dục tại xã, phường, thị trấn hoặc đưa vào cơ sở chữa bệnh, cơ sở giáo dục; bị sa thải theo đúng luật từ các tổ chức, đơn vị khác; đang trong thời gian thi hành kỷ luật ở đơn vị cũ.

- ***Tiêu chuẩn cụ thể***

- *Đối với vị trí chuyên gia:*
  - + Trình độ Đại học trở lên, được đào tạo chính quy, dài hạn tại các trường Đại học trong và ngoài nước; chuyên ngành phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.
  - + Có kinh nghiệm chuyên sâu trong các lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của ngành ngân hàng và phù hợp vị trí tuyển dụng.

+ Các tiêu chuẩn về số năm kinh nghiệm, trình độ ngoại ngữ, bằng cấp/chứng chỉ nghiệp vụ đặc biệt, kỹ năng mềm...đối với chuyên gia được Văn phòng VIMC quy định trong từng trường hợp/từng lần cụ thể.

- *Đối với vị trí lãnh đạo các cấp trong Văn phòng VIMC (Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Trưởng, Phó các ban chuyên môn):*

+ Trình độ đại học trở lên, được đào tạo chính quy, dài hạn tại các trường Đại học trong và ngoài nước; Chuyên ngành phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

+ Chứng chỉ tiếng Anh trình độ C hoặc chứng chỉ TOEFL-PBT 437 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-CBT 123 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-IBT 41 điểm trở lên hoặc chứng chỉ IELTS 4.0 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEIC 450 điểm trở lên (hoặc trình độ ngoại ngữ khác phù hợp với yêu cầu công việc).

+ Có khả năng, năng lực hoặc kinh nghiệm trong công tác quản trị điều hành đối với vị trí tuyển dụng.

+ Có kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ của ngành ngân hàng và phù hợp với vị trí tuyển dụng.

+ Các điều kiện, tiêu chuẩn cụ thể được quy định trong bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

- *Đối với vị trí chuyên viên nghiệp vụ:*

+ Trình độ đào tạo: Trình độ Đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí. Cụ thể như sau: Ứng viên tốt nghiệp trường Đại học trong nước: tốt nghiệp đại học trở lên, hệ chính quy, tập trung, dài hạn tại các trường đại học công lập, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí cần tuyển dụng (không bao gồm trường hợp tốt nghiệp đại học theo hình thức liên thông lên đại học). Trong đó, đối với trường hợp tốt nghiệp thạc sĩ, đại học văn bằng 2 thì văn bằng đại học thứ nhất phải là đại học chính quy. Ứng viên tốt nghiệp trường đại học nước ngoài, Đại

học liên kết: Tốt nghiệp đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí tuyển dụng.

+ Trình độ ngoại ngữ: Có chứng chỉ tiếng Anh trình độ B hoặc chứng chỉ TOEFL-PBT 410 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-CBT 110 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEFL-IBT 35 điểm trở lên hoặc chứng chỉ IELTS 3.5 điểm trở lên hoặc chứng chỉ TOEIC 420 điểm trở lên (hoặc trình độ ngoại ngữ khác phù hợp với yêu cầu công việc).

+ Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo tin học văn phòng.

+ Kinh nghiệm công tác và các điều kiện, tiêu chuẩn khác: Thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí.

- *Đối với nhân viên thừa hành, phục vụ:*

➤ Trình độ đào tạo: yêu cầu có trình độ trung cấp, sơ cấp hoặc bằng nghề.

➤ Các yêu cầu chi tiết thực hiện theo quy định tại bản mô tả công việc của từng vị trí công việc.

**\* Hội đồng tuyển dụng:**

- Hội đồng tuyển dụng phải được cấp có thẩm quyền thành lập để tổ chức tuyển dụng lao động. Riêng đối với việc tuyển dụng các vị trí nhân viên thừa hành, phục vụ, tùy thuộc điều kiện thực tế, cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định sự cần thiết thành lập Hội đồng tuyển dụng.

- Thành lập Hội đồng tuyển dụng tại Văn phòng VIMC gồm:

+ Chủ tịch Hội đồng: Tổng Giám đốc hoặc Phó Tổng giám đốc.

+ Các ủy viên gồm: Trưởng hoặc Phó Tổ chức nhân sự, Chánh, Phó Chánh Văn phòng cơ quan, Cán bộ Ban Thư ký - Tổng hợp; Trưởng hoặc Phó ban nghiệp vụ có liên quan; Đại diện Ban Giám sát kiểm tra - Kiểm toán nội bộ; Đại diện Tổ chức Công đoàn cơ quan.

- Những người có con (con ruột/ con nuôi, con dâu, con rể), vợ hoặc chồng, cha mẹ, anh, chị, em ruột, cháu ruột của bản thân hoặc của vợ/chồng là ứng viên dự thi thì không lựa chọn là thành viên Hội đồng tuyển dụng.

### **\* Thông báo tuyển dụng**

- *Thông báo tuyển dụng được đăng tải :*

+ Trên báo hoặc đài truyền hình địa phương ít nhất 3 số, thời gian từ lần đăng số thứ nhất đến ngày nhận hồ sơ ít nhất 07 (bảy) ngày.

+ Niêm yết tại trụ sở của đơn vị ở nơi thuận tiện để người dự tuyển/ ứng viên biết.

- *Nội dung thông báo tuyển dụng gồm:*

+ Số lượng lao động cần tuyển cho từng vị trí công việc.

+ Trình độ chuyên môn: Ngành, hệ đào tạo, cấp đào tạo, loại tốt nghiệp.

+ Trình độ ngoại ngữ, tin học (nếu có): Cấp đào tạo.

+ Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng (nếu có).

+ Bản mô tả yêu cầu, nội dung công việc chính của vị trí tuyển dụng.

+ Địa điểm làm việc.

+ Yêu cầu đối với hồ sơ đăng ký dự tuyển.

+ Thời hạn, phương thức nộp hồ sơ dự tuyển (nộp hồ sơ trực tuyến qua website tuyển dụng của VIMC).

+ Thời gian tuyển dụng.

+ Yêu cầu hoàn thiện hồ sơ sau khi trúng tuyển.

+ Các yêu cầu cần thiết khác của đơn vị (loại trừ yêu cầu về giới tính).

### **\* Hồ sơ dự tuyển của ứng viên**

- *Yêu cầu về số lượng hồ sơ:* Đơn vị tuyển dụng phải nhận số lượng hồ sơ dự tuyển ít nhất bằng 03 lần nhu cầu lao động dự tuyển. Trường hợp do điều kiện tuyển dụng khó khăn, số lượng hồ sơ dự thi ít hơn 03 lần nhu cầu tuyển dụng thì đơn vị phải báo cáo, trình Tổng Giám đốc xem xét, chỉ đạo.

- *Yêu cầu đối với hồ sơ đăng ký dự tuyển:*

+ *Hồ sơ đăng ký trực tuyến:*

➤ Thực hiện đăng ký các thông tin theo hướng dẫn tại website tuyển dụng của VIMC.

➤ File scan bảng điểm toàn khóa học có xác nhận của trường, các văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu tại thông báo tuyển dụng. Đối với ứng viên là sinh viên năm cuối chuẩn bị tốt nghiệp đại học (đang chờ lấy bằng), ứng viên nộp bảng điểm 4 năm hoặc 5 năm học có xác nhận của trường/học viện.

➤ File ảnh 4x6.

➤ Ứng viên phải đến hạn nộp hồ sơ bản giấy (bản photo, không cần chứng thực) trực tiếp tại đơn vị đăng ký dự tuyển trước khi tuyển vòng phỏng vấn. Trường hợp ứng viên không có đầy đủ giấy tờ, bằng cấp theo quy định hoặc các thông tin trên giấy tờ không trùng khớp với các thông tin trong hồ sơ đăng ký trực tuyến, ứng viên sẽ bị loại khỏi danh sách dự thư vòng phỏng vấn.

- *Hồ sơ bản giấy*: Trường hợp đơn vị tuyển dụng không nhận hồ sơ trực tuyến qua website tuyển dụng của VIMC, hồ sơ bản giấy của ứng viên nộp trực tiếp tại trụ sở đơn vị, bao gồm:

➤ Đơn xin việc.

➤ Phiếu đăng ký dự tuyển có dán ảnh (theo mẫu số 01/TDLĐ).

➤ Bản photo bảng điểm toàn khóa học, các văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu tại thông báo tuyển dụng (không cần chứng thực). Đối với ứng viên là sinh viên năm cuối chuẩn bị tốt nghiệp đại học (đang chờ lấy bằng), ứng viên nộp bảng điểm 4 năm hoặc 5 năm học có xác nhận của cơ sở đào tạo.

#### **\* Phương thức thi tuyển và quy trình tuyển dụng**

- Đối với vị trí Chuyên viên nghiệp vụ, Nhân viên nghiệp vụ (Trừ Thủ kho tiền, Thủ quỹ, Nhân viên Hành chính): Thi tuyển qua 3 vòng. Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ; Vòng 2: Thi nghiệp vụ, ngoại ngữ và các nội dung khác tùy theo yêu cầu của từng vị trí tuyển dụng; Vòng 3: Phỏng vấn.

- Đối với Thủ kho tiền, Thủ quỹ, Nhân viên hành chính, Nhân viên thừa hành, phục vụ: Thi qua 2 vòng. Vòng 1: Sơ tuyển hồ sơ. Vòng 2: Kiểm tra tay nghề và phỏng vấn (riêng Nhân viên tạp vụ không phải qua kiểm tra tay nghề).

**\* Thời gian tổ chức tuyển dụng:** Đối với một đợt tuyển dụng lao động,

thời gian từ khi nhận hồ sơ đến khi công bố kết quả trúng tuyển tối đa là 45 ngày làm việc hoặc thời gian khác do Tổng Giám đốc quyết định.

**\* Thời hạn ra quyết định tuyển dụng và tiếp nhận công việc**

- Thông báo trúng tuyển hoặc thư mời làm việc (đối với tuyển dụng vị trí Chuyên gia và lãnh đạo VIMC) được gửi đến ứng viên trúng tuyển trong vòng 5 ngày kể từ ngày người có thẩm quyền phê duyệt danh sách trúng tuyển.

+ Thông báo trúng tuyển phải nêu rõ và đề nghị ứng viên trúng tuyển các nội dung sau: Đến nhận việc theo đúng thời gian quy định trong thông báo trúng tuyển; Quá hạn 10 ngày kể từ ngày ra thông báo trúng tuyển, ứng viên được tuyển dụng không đến nhận việc mà không được sự đồng ý của đơn vị tuyển dụng thì kết quả tuyển dụng đối với ứng viên đó sẽ bị hủy bỏ.

+ Chậm nhất 30 ngày sau khi công bố kết quả trúng tuyển, đơn vị tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng, ký hợp đồng lao động và xếp lương cho cán bộ.

**\* Hợp đồng lao động:** Thực hiện ký kết hợp đồng lao động đối với ứng viên được tuyển dụng vào làm việc theo quy định hiện hành của Văn phòng VIMC về hợp đồng lao động.

**\* Tiếp nhận cán bộ**

- Quyết định tuyển dụng và ký kết hợp đồng lao động: Trước khi ra quyết định tuyển dụng, bộ phận tổ chức cán bộ phải đối chiếu và hoàn thiện hồ sơ đối với ứng viên trúng tuyển (bổ sung sơ yếu lý lịch có xác nhận của chính quyền địa phương hoặc cơ quan bố/mẹ đang công tác, thời gian xác nhận tối đa 6 tháng tính đến ngày có quyết định tuyển dụng; Giấy khám sức khỏe có thời hạn tối đa 6 tháng tính đến ngày có quyết định tuyển dụng; các văn bằng, chứng chỉ có công chứng, chứng thực...). Trường hợp ứng viên không có đủ giấy tờ, bằng cấp theo quy định hoặc các thông tin trên giấy tờ không trùng khớp với thông tin trong hồ sơ đăng ký tuyển, kết quả thi tuyển của ứng viên sẽ bị hủy bỏ. Trong quá trình ký kết hợp đồng lao động, đơn vị tuyển dụng thông báo rõ cho cán bộ về chính sách tiền lương và các chế độ mà cán bộ được hưởng theo quy định.



- Tạo lập hồ sơ cán bộ: Sau khi có quyết định tuyển dụng, bộ phận Tổ chức cán bộ lập hồ sơ cán bộ trên chương trình phần mềm quản lý nhân sự tiền lương. Nếu ứng viên được ký hợp đồng lao động (chính thức) sau thời gian thử việc, bộ phận Tổ chức cán bộ lập hồ sơ cán bộ bản giấy để lưu trữ theo quy định. Nếu ứng viên không đạt yêu cầu thử việc, bộ phận Tổ chức cán bộ thực hiện chấm dứt quá trình công tác của cán bộ trên chương trình phần mềm quản lý nhân sự tiền lương.

- Hướng dẫn, đào tạo nghề nghiệp: Bàn giao thiết bị làm việc, hồ sơ tài liệu để cán bộ mới học tập, nghiên cứu, bao gồm: Bản mô tả công việc, các quy định, quy trình nghiệp vụ liên quan, nội quy lao động, Bộ Quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp và bộ Quy tắc ứng xử hiện hành, các văn bản quy định cần thiết khác (nếu có). Lãnh đạo phòng nghiệp vụ trực tiếp hoặc phân công người hướng dẫn, đào tạo, giúp cán bộ làm quen với môi trường là việc và nắm bắt công việc mới.

\* **Lưu hồ sơ tuyển dụng:** Sau khi kết thúc đợt tuyển dụng, bộ phận Tổ chức cán bộ tổng hợp, hoàn thành hồ sơ tuyển dụng (các số báo đã đăng thông báo tuyển dụng, các biên bản làm việc của Hội đồng tuyển dụng, biên bản làm việc giữa các tổ công tác, tổng hợp điểm thi, bài thi của ứng viên..) và lưu trữ.

## **PHỤ LỤC 2: QUY CHẾ THI TUYỂN CHỨC DANH LÃNH ĐẠO TẠI VP TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM**

Quy chế thi tuyển chức danh lãnh đạo VIMC được thực hiện theo Quyết định số 251 /QĐ-HHVN, Ngày 10 tháng 6 năm 2021 của Tổng công ty Hàng hải Việt Nam – CTCP Ban hành Quy chế thi tuyển chức danh lãnh đạo tại Tổng công ty Hàng hải Việt Nam – CTCP, cụ thể:

### **Các chức danh tuyển chọn**

1. Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng Tổng công ty.
2. Trưởng Ban chuyên môn nghiệp vụ thuộc Tổng công ty.
3. Giám đốc đơn vị phụ thuộc.
4. Chủ tịch Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên/Chủ tịch Công ty.

### **Đối tượng thi tuyển**

#### *Đối tượng đăng ký tham gia dự tuyển*

1. Cán bộ có đủ tiêu chuẩn, điều kiện bổ nhiệm, nằm trong quy hoạch của chức danh tuyển chọn.

2. Cán bộ có đủ tiêu chuẩn, điều kiện bổ nhiệm, nằm trong quy hoạch của chức danh tương đương với chức danh tuyển chọn, đang công tác tại các đơn vị thuộc Tổng công ty (bao gồm cả đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm chức danh tuyển chọn), hoặc công tác trong đơn vị không thuộc Tổng công ty nhưng cùng lĩnh vực chuyên môn với chức danh tuyển chọn.

3. Đối tượng nếu đang công tác tại đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm được quyền không đăng ký tham gia dự tuyển trong các trường hợp sau:

a) Đang mắc bệnh hiểm nghèo hoặc đang mất khả năng nhận thức hoặc bị ốm đau đang điều trị nội trú tại bệnh viện được cơ quan y tế có thẩm quyền từ cấp huyện trở lên xác nhận;

b) Đang trong thời gian được cử đi học tập, đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài;

c) Cán bộ nữ đang trong thời gian nghỉ thai sản.

d) Ngoài các trường hợp được quyền không đăng ký tham gia dự tuyển nêu trên, đối tượng quy định tại Khoản 1 Điều này nếu đang công tác tại đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm nhưng không đăng ký tham gia dự tuyển thì hàng năm khi rà soát danh sách quy hoạch, cấp có thẩm quyền đưa ra khỏi danh sách quy hoạch.

4. Đối tượng đăng ký tham gia dự tuyển nếu đang giữ chức vụ lãnh đạo thì được dự tuyển ở vị trí lãnh đạo cao hơn không quá 02 cấp so với chức vụ hiện giữ (ví dụ: Trưởng Ban có thể được dự tuyển chức danh Tổng giám đốc và tương đương).

5. Trường hợp không giữ chức vụ lãnh đạo khi dự tuyển ở vị trí Trưởng Ban, Tổng giám đốc (Giám đốc) đơn vị thì phải đáp ứng đầy đủ về tiêu chuẩn, điều kiện đối với chức danh tuyển chọn. Trường hợp cụ thể sẽ do Tổng công ty quyết định thông qua cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn đảm bảo phù hợp quy định.

#### *Đối tượng được đề cử tham gia dự tuyển*

1. Cán bộ không nằm trong quy hoạch của chức danh tuyển chọn hoặc chức danh tương đương với chức danh tuyển chọn (bao gồm cả trường hợp không công tác tại đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm chức danh tuyển chọn và có thể không phải là đảng viên) được tập thể lãnh đạo của cấp có thẩm quyền hoặc lãnh đạo đơn vị bổ nhiệm chức danh tuyển chọn đề cử và được cấp ủy của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh đó đồng ý bằng văn bản (đối với các Đảng ủy (chi bộ) trực thuộc Đảng ủy Tổng công ty Hàng hải Việt Nam).

2. Đối tượng được đề cử tham gia dự tuyển nếu đang giữ chức vụ lãnh đạo thì chỉ được dự tuyển ở vị trí lãnh đạo cao hơn liền kề so với chức vụ hiện giữ (ví dụ: Phó Trưởng Ban chỉ được dự tuyển chức danh Trưởng Ban và tương đương; Trưởng Ban được dự tuyển chức danh Phó Tổng giám đốc và tương đương).

3. Trường hợp đối tượng được đề cử không giữ chức vụ lãnh đạo thì phải có thời gian công tác trong ngành, lĩnh vực tối thiểu từ 3 đến 5 năm (không kể thời gian tập sự, thử việc) hoặc có thời gian giữ chức vụ lãnh đạo tại các đơn vị có cùng ngành nghề với đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm.

### **Tiêu chuẩn, điều kiện dự tuyển**

Người tham gia dự tuyển phải đáp ứng đủ các tiêu chuẩn, điều kiện sau:

1. Phải đáp ứng tiêu chuẩn và điều kiện theo quy định của pháp luật, Tổng công ty và đơn vị dự tuyển.

a) Về chính trị tư tưởng: Trung thành với lợi ích của Đảng, của quốc gia, dân tộc và nhân dân; kiên định chủ nghĩa Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, mục tiêu, lý tưởng về độc lập dân tộc, chủ nghĩa xã hội và đường lối đổi mới của Đảng. Yên tâm công tác, chấp hành nghiêm sự phân công của tổ chức và hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

b) Về đạo đức, lối sống, ý thức tổ chức kỷ luật: Có phẩm chất đạo đức trong sáng; lối sống trung thực, khiêm tốn, chân thành, giản dị; cần, kiệm, liêm chính, chí công vô tư. Tâm huyết và có trách nhiệm với công việc; không tham vọng quyền lực, không háo danh; có tinh thần đoàn kết, xây dựng, gương mẫu, thương yêu đồng chí, đồng nghiệp.

c) Về năng lực và uy tín: Có tư duy đổi mới, có tầm nhìn, phương pháp làm việc khoa học; có năng lực tổng hợp, phân tích và dự báo. Có khả năng phát hiện những mâu thuẫn, thách thức, thời cơ, thuận lợi, vấn đề mới, khó và những hạn chế, bất cập trong thực tiễn; mạnh dạn đề xuất những nhiệm vụ, giải pháp phù hợp, khả thi, hiệu quả để phát huy, thúc đẩy hoặc tháo gỡ. 2. Đáp ứng đủ các điều kiện bổ nhiệm theo quy định chung về công tác cán bộ, bao gồm:

a) Có hồ sơ, lý lịch cá nhân đầy đủ, rõ ràng, được cấp chức năng có thẩm quyền xác nhận;

b) Trong độ tuổi bổ nhiệm theo quy định;

c) Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ được giao;

d) Không thuộc các trường hợp quy định bị cấm đảm nhiệm chức vụ theo quy định của pháp luật.

3. Đáp ứng các điều kiện khác do cấp thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn quy định (do Tổng công ty quy định).

4. Ngoài các điều kiện, tiêu chuẩn quy định trên, đối tượng dự thi còn phải đáp ứng các điều kiện, tiêu chuẩn của chức danh tuyển chọn theo quy định của pháp luật chuyên ngành (nếu có).

### **Hồ sơ đăng ký dự tuyển**

1. Đơn đăng ký dự tuyển.

2. Sơ yếu lý lịch cá nhân do cá nhân tự khai (theo mẫu 2C-BNV/2008), được đơn vị nơi người tham gia dự tuyển đang công tác xác nhận tại thời điểm đăng ký dự tuyển.

3. Bản sao các văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu của chức danh tuyển chọn được cấp có thẩm quyền xác nhận theo quy định của Đảng hoặc của pháp luật. Trường hợp có bằng đại học hoặc trên đại học là điều kiện tiêu chuẩn của chức danh tuyển chọn, nếu do cơ sở giáo dục nước ngoài cấp thì phải được Bộ Giáo dục và Đào tạo công nhận. Trường hợp điều kiện tiêu chuẩn chức danh tuyển chọn không yêu cầu trình độ trên đại học, nếu người tham gia dự tuyển có bằng trên đại học do cơ sở giáo dục nước ngoài cấp thì phải báo cáo rõ đã được Bộ Giáo dục và Đào tạo công nhận hay chưa.

4. Bản kê khai tài sản, thu nhập theo quy định của pháp luật tại thời điểm đăng ký dự tuyển.

5. Báo cáo nếu có thân nhân là vợ, chồng, con đang ở nước ngoài (áp dụng đối với đảng viên).

6. Bản xác nhận trong quy hoạch của chức danh tuyển chọn hoặc chức danh tương đương với chức danh tuyển chọn.

Trường hợp không trong quy hoạch của chức danh tuyển chọn hoặc chức danh tương đương với chức danh tuyển chọn mà được đề cử tham gia dự

tuyển thì phải có văn bản đề cử của Tổng công ty hoặc tập thể lãnh đạo đơn vị và văn bản đồng ý của cấp ủy cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn.

7. Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp trong thời hạn 30 ngày, tính đến ngày nộp hồ sơ đăng ký dự tuyển.

8. Bản nhận xét của cấp ủy nơi cư trú thường xuyên về trách nhiệm công dân của người tham gia dự tuyển và gia đình (nếu là đảng viên).

9. Các văn bản của cấp có thẩm quyền:

a) Nhận xét, đánh giá của cấp ủy (nếu là đảng viên) và tập thể lãnh đạo đơn vị nơi nhân sự đang công tác;

b) Nhận xét, đánh giá của cấp ủy cấp trên trực tiếp đối với nhân sự (nếu là đảng viên);

c) Kết luận của cấp có thẩm quyền về tiêu chuẩn chính trị;

d) Ý kiến của cấp ủy cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn hoặc quản lý chức danh tuyển chọn; đ) Trường hợp người tham gia dự tuyển là nhân sự không công tác tại đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm thì ngoài các văn bản trên phải có thêm văn bản của cấp có thẩm quyền quản lý nhân sự đồng ý cho dự tuyển và chuyển công tác nếu trúng tuyển (áp dụng đối với người dự tuyển đang công tác tại đơn vị thuộc Tổng công ty).

10. Toàn bộ Hồ sơ đăng ký dự tuyển được đựng trong túi đựng hồ sơ kích thước 25cmx35cm.

### **Thông báo tuyển chọn**

1. Cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn thực hiện:

- Thông báo công khai về nhu cầu, tiêu chuẩn, điều kiện của chức danh tuyển chọn, hồ sơ, thời hạn, địa điểm và người hoặc tổ chức có thẩm quyền của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn tiếp nhận hồ sơ đăng ký dự tuyển trên phương tiện thông tin đại chúng (ít nhất 01 lần), trang thông tin điện

tử và niêm yết công khai tại trụ sở làm việc của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn và cấp sử dụng chức danh tuyển chọn. Thời hạn nhận hồ sơ đăng ký dự tuyển ít nhất là 15 ngày làm việc kể từ ngày thông báo trên phương tiện thông tin đại chúng.

- Hoặc thông qua các công ty săn đầu người là các công ty đảm nhận công việc tìm kiếm nhân sự theo yêu cầu của Tổng công ty và đơn vị thành viên.

2. Trong thời hạn 05 ngày làm việc kể từ ngày hết hạn nhận hồ sơ đăng ký dự tuyển, căn cứ số lượng hồ sơ đăng ký dự tuyển, Tổ giúp việc báo cáo người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn để trao đổi thống nhất trong tập thể lãnh đạo và cấp ủy của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn quyết định danh sách những người có đủ tiêu chuẩn, điều kiện tham gia dự tuyển, bảo đảm nguyên tắc có số dư (ít nhất có 02 người tham gia dự tuyển vào 01 chức danh tuyển chọn).

3. Danh sách những người có đủ tiêu chuẩn, điều kiện tham gia dự tuyển phải được công khai trên trang thông tin điện tử và niêm yết công khai tại trụ sở làm việc của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn và cơ quan sử dụng chức danh tuyển chọn trong thời hạn 10 ngày trước khi tổ chức thi tuyển để cán bộ và các tổ chức đoàn thể kiểm tra, giám sát.

4. Sau khi công bố danh sách những người có đủ tiêu chuẩn, điều kiện tham gia dự tuyển, trường hợp có khiếu nại, tố cáo liên quan đến công tác thi tuyển, người đứng đầu bộ phận làm công tác tổ chức cán bộ của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn báo cáo người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn để chỉ đạo xem xét, giải quyết theo quy định của pháp luật trong vòng 10 ngày kể từ ngày nhận được đơn khiếu nại, tố cáo (theo dấu bưu điện hoặc dấu "công văn đến"). Không xem xét giải quyết đơn khiếu nại, tố cáo nặc danh và không giải quyết khiếu nại, tố cáo trong quá trình thi tuyển

## **Hội đồng thi tuyển (sau đây gọi tắt là Hội đồng)**

1. Hội đồng do cấp có thẩm quyền bổ nhiệm thành lập, bao gồm các thành viên sau:

a) Chủ tịch Hội đồng là người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn.

b) Thư ký Hội đồng là người đứng đầu bộ phận làm công tác tổ chức cán bộ của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn;

c) Các thành viên còn lại của Hội đồng do cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn quyết định, bao gồm: Thành viên của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn, cấp phó của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn (thành viên này vừa đại diện cho cấp có thẩm quyền vừa đại diện cho cấp ủy cùng cấp); đại diện lãnh đạo của đơn vị sử dụng chức danh tuyển chọn trong trường hợp thi tuyển Tổng giám đốc (Giám đốc) đơn vị; các chuyên gia, nhà khoa học am hiểu về chuyên ngành, lĩnh vực của người tham gia dự tuyển (nếu cần thiết);

d) Không cử làm thành viên Hội đồng đối với những người có quan hệ gia đình với người tham gia dự tuyển được quy định tại Khoản 22, Điều 4, Luật Doanh nghiệp năm 2020 và những người đang trong thời gian bị xem xét xử lý kỷ luật hoặc đang thi hành quyết định kỷ luật. Trường hợp người đứng đầu cơ quan, tổ chức, đơn vị được cơ cấu tham gia trong Hội đồng nhưng thuộc trường hợp không được cử tham gia Hội đồng theo quy định này thì cử cấp phó của người đứng đầu tham gia.

e) Ngoài ra Hội đồng còn có Tổ giúp việc gồm các thành phần:

- Tổ trưởng là lãnh đạo cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn.

- Tổ phó là lãnh đạo bộ phận làm công tác tổ chức cán bộ của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn.



- Các ủy viên gồm: lãnh đạo, cán bộ ban tham mưu, cán bộ làm công tác tổ chức cán bộ của cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn và một số đơn vị khác (nếu cần) do người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn quyết định.

## 2. Số lượng thành viên Hội đồng

a) Với chức danh Phó Tổng giám đốc VIMC có 5÷7 thành viên; chức danh lãnh đạo cấp Ban chuyên môn nghiệp vụ có 3÷5 thành viên; chức danh lãnh đạo đơn vị có 5÷7 thành viên. Số lượng thành viên Hội đồng do người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn quyết định.

b) Đối với các đơn vị có chức danh tuyển chọn bổ nhiệm có cấp ủy trực thuộc Đảng ủy Tổng công ty thì phải có ít nhất 60% số thành viên Hội đồng quản trị, Ban điều hành VIMC tham gia Hội đồng.

c) Đối với các đơn vị có chức danh tuyển chọn bổ nhiệm có cấp ủy không trực thuộc Đảng ủy Tổng công ty phải có ít nhất 70% số thành viên trong Hội đồng quản trị, Ban điều hành VIMC tham gia Hội đồng.

## 3. Nhiệm vụ, quyền hạn

a) Ban Tổ chức nhân sự Tổng công ty là đơn vị giúp việc cho Hội đồng quản trị, Ban Điều hành VIMC trong công tác tổ chức thi tuyển các chức danh lãnh đạo tại VIMC.

b) Tổ chức chấm điểm trình bày Đề án của người dự tuyển (toàn bộ thành viên Hội đồng tham gia chấm điểm trình bày Đề án); thông báo kết quả thi đến người dự tuyển.

c) Giải quyết khiếu nại, tố cáo trong quá trình tổ chức thi.

## 4. Nguyên tắc làm việc

a) Hội đồng làm việc công khai, dân chủ, khách quan, trung thực, công tâm.

b) Các thành viên Hội đồng chấm điểm độc lập bằng phiếu kín, giữ bí mật và chịu trách nhiệm trước Chủ tịch Hội đồng về quyết định chấm điểm của mình.

## **Tổ chức thi trình bày Đề án**

1. Nội dung thi trình bày Đề án gồm: đánh giá thực trạng, phân tích những mặt mạnh, hạn chế của đơn vị sử dụng chức danh tuyển chọn và chỉ ra nguyên nhân; dự báo xu hướng phát triển và đề xuất kế hoạch, giải pháp phát triển đơn vị sử dụng chức danh tuyển chọn; chương trình hành động thực hiện các kế hoạch, giải pháp của người dự tuyển nếu được bổ nhiệm vào chức danh tuyển chọn; kỹ năng trình bày, giao tiếp, ứng xử, giải quyết tình huống quản lý, phong cách lãnh đạo; trả lời các câu hỏi chất vấn của Hội đồng và những người tham dự.

Đề án của người dự tuyển phải được chế bản, đóng quyển theo kích thước giấy in khổ A4 và gửi cho Hội đồng trước khi thực hiện phần thi trình bày đề án.

## **2. Hình thức thi trình bày Đề án**

- a) Người dự tuyển bốc thăm thứ tự để thực hiện phần thi trình bày đề án.
- b) Người dự tuyển thuyết trình đề án bằng công cụ trình chiếu.

c) Sau khi người dự tuyển thuyết trình Đề án, các thành viên Hội đồng đặt câu hỏi và người dự tuyển trả lời. Đối với mỗi một người dự tuyển, mỗi thành viên Hội đồng phải đặt ra ít nhất 01 câu hỏi, mỗi câu hỏi không quá 02 phút/01 câu hỏi.

3. Thời gian trình bày Đề án tối đa 45 phút. Thời gian trả lời các câu hỏi chất vấn về Đề án từ 60 phút đến 90 phút; thời gian trả lời mỗi câu hỏi chất vấn không quá 05 phút.

4. Điểm thi trình bày Đề án được chấm theo thang điểm 100. Cơ cấu điểm gồm 03 phần, cụ thể như sau: (1) Xây dựng đề án; (2) Bảo vệ đề án; (3) Trả lời các câu hỏi chất vấn. Các thành viên Hội đồng thực hiện chấm điểm thi trình bày Đề án của người dự tuyển theo từng phần và gửi kết quả chấm thi (tổng số điểm, của cả 03 phần) cho Thư ký Hội đồng để tổng hợp, báo cáo Hội đồng trước khi công bố.

## 5. Quy định về chấm điểm thi

a) Câu hỏi của các thành viên Hội đồng cần bảo đảm liên quan trực tiếp đến việc làm rõ những nội dung được thể hiện trong chương trình hành động của người dự tuyển đã thuyết trình; hoặc những câu hỏi để có thêm căn cứ khi đánh giá về kiến thức chung và kinh nghiệm trong công tác quản lý của người dự tuyển; về khả năng tư duy và giải quyết tình huống quản lý được đặt ra với chức danh thi tuyển; không nêu những câu hỏi có nội dung mang tính gợi ý, giải đáp giúp người dự tuyển hoặc thể hiện quan điểm kêu gọi sự ủng hộ đối với cá nhân người dự tuyển.

b) Sau phần hỏi và trả lời câu hỏi, Hội đồng thảo luận, trao đổi, nhận xét, đánh giá (nếu cần).

c) Kết quả điểm thi trình bày Đề án của người dự tuyển là điểm trung bình cộng của các thành viên Hội đồng tham gia chấm thi. Trường hợp có thành viên Hội đồng cho tổng số điểm chênh lệch (cao hơn hoặc thấp hơn) từ 20% trở lên so với điểm trung bình cộng của các thành viên Hội đồng tham gia chấm thi thì điểm của thành viên này không được chấp nhận và kết quả điểm thi trình bày Đề án của người dự tuyển được tính theo kết quả cho điểm của các thành viên còn lại của Hội đồng.

6. Hội đồng phải công bố công khai kết quả điểm thi trình bày Đề án của những người dự tuyển sau khi kết thúc việc tổ chức thi. Không thực hiện việc phúc khảo đối với kết quả điểm thi trình bày Đề án.

7. Chậm nhất sau 03 ngày làm việc kể từ ngày tổ chức thi trình bày Đề án xong, Hội đồng phải báo cáo cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn về kết quả thi của người dự tuyển.

## **Xác định người trúng tuyển và bổ nhiệm người trúng tuyển**

1. Trên cơ sở báo cáo của Hội đồng về kết quả điểm thi trình bày Đề án của người dự tuyển, trong thời hạn 03 ngày làm việc, người đứng đầu cấp có

thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn người có số điểm thi cao nhất trong số những người đạt trên 50 điểm để lấy ý kiến cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn bằng văn bản. Trường hợp có nhiều người cùng có kết quả điểm thi cao nhất bằng nhau thì được đưa ra lấy ý kiến theo quy định này. Quy định xem xét thứ tự ưu tiên: (1) Người có điểm thi trình bày đề án cao hơn; (2) Ưu tiên nữ (với đơn vị chưa có lãnh đạo là nữ); (3) Người giữ chức vụ cao hơn; (4) Người có thời gian giữ chức vụ lâu hơn; (5) Nếu không giữ chức vụ lãnh đạo thì ưu tiên người có thâm niên công tác lâu hơn trong lĩnh vực phù hợp với chức danh tuyển chọn.

2. Chậm nhất sau 07 ngày làm việc kể từ ngày nhận được đề nghị quy định tại Khoản 1 Điều này, cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn phải có ý kiến bằng văn bản về đề nghị của người đứng đầu đơn vị bổ nhiệm (cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn không thực hiện bỏ phiếu kín).

Trường hợp người được đưa ra lấy ý kiến mà cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn không đồng ý thì cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn phải nêu rõ lý do; nếu lý do hợp lý (mới phát hiện người dự tuyển không bảo đảm tiêu chuẩn, điều kiện bổ nhiệm) thì người đứng đầu đơn vị bổ nhiệm chức danh tuyển chọn tiếp tục chọn người có kết quả điểm thi thấp hơn liền kề trong số những người đạt trên 50 điểm để đưa ra lấy ý kiến cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn.

3. Căn cứ ý kiến của Đảng ủy VIMC, Nghị quyết của Hội đồng quản trị Tổng công ty cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn nếu không phát hiện có sai phạm trong quá trình tổ chức tuyển chọn thì:

- Thống nhất để người đứng đầu cấp có thẩm quyền bổ nhiệm chức danh tuyển chọn ban hành quyết định bổ nhiệm người trúng tuyển đối với đơn vị có Đảng ủy (chi bộ) trực thuộc Đảng ủy VIMC hoặc lấy ý kiến cấp ủy đảng cấp trên đối với đơn vị có tổ chức đảng không trực thuộc Đảng ủy VIMC.

### ***Lưu trữ hồ sơ thi tuyển***

1. Tài liệu của kỳ thi tuyển bao gồm:

a) Hồ sơ của người dự tuyển; b) Đề án của người dự tuyển; c) Phiếu chấm điểm của Hội đồng; d) Các biên bản, văn bản quy định thang, bảng điểm chi tiết và các tài liệu liên quan khác.

2. Tài liệu của kỳ thi tuyển được lưu trữ theo chế độ tài liệu mật.

3. Trong thời hạn 10 ngày, kể từ ngày kết thúc thi tuyển, Hội đồng có trách nhiệm bàn giao cho cấp có thẩm quyền bổ nhiệm lưu trữ, quản lý theo quy định.

## PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VĂN PHÒNG VIMC

### 1. Anh (chị) đánh giá như thế nào về kỹ năng kinh nghiệm của bản thân?

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Số người	Kết quả đánh giá			
			Rất tốt (%)	Tốt (%)	T.bình (%)	Yếu (%)
1	Kỹ năng làm việc nhóm: - Rất tốt: 16 cán bộ - Tốt: 69 cán bộ - Trung bình: 42 cán bộ - Yếu: 3 cán bộ	130	12.3	53.1	32.3	2.3
2	Kỹ năng làm việc độc lập: - Rất tốt: 20 cán bộ - Tốt: 70 cán bộ - Trung bình: 38 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	130	15.4	53.8	29.3	1.5
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề: - Rất tốt: 15 cán bộ - Tốt: 84 cán bộ - Trung bình: 27 cán bộ - Yếu: 4 cán bộ	130	11.5	64.6	20.8	3.1
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề: - Rất tốt: 11 cán bộ - Tốt: 85 cán bộ - Trung bình: 32 cán bộ - Yếu: 2 cán bộ	130	8.5	65.4	24.6	1.5

**2. Anh (chị) hãy cho biết mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ tại Văn phòng VIMC?**

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	2	1.5
Tương đối phù hợp	27	20.8
Phù hợp	49	37.7
Rất phù hợp	52	40
<b>Tổng</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

**3. Anh (chị) đánh giá thế nào về môi trường làm việc ?**

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Quy tắc, quy định rõ ràng	50	40	10	0
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, từng cán bộ	55	40	5	0
3	Trang thiết bị đầy đủ	75	25	0	0
4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu	60	37	3	0
5	Cán bộ được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến	40	50	10	0
6	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp	60	40	0	0

**4. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực tại Văn phòng VIMC?**

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong VP..	40	55	5	0
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của VP...	35	50	15	0
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng	30	50	20	0
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực	30	55	15	0
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí	50	40	10	0

**5. Anh (chị) đánh giá mức độ phù hợp bố trí lao động tại Văn phòng VIMC như thế nào?**

Chỉ tiêu	Số người	Tỷ lệ (%)
Không phù hợp	2	1,5
Tương đối phù hợp	29	22,3
Phù hợp	48	36,9
Rất phù hợp	51	39,2
<b>Tổng</b>	<b>130</b>	<b>100</b>



**6. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC như thế nào?**

Stt	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Chuẩn bị tuyển dụng	50	40	10	0
2	Thông báo tuyển dụng	60	35	5	0
3	Thu thập hồ sơ	70	30	0	0
4	Sơ tuyển hồ sơ	60	40	0	0
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ	45	50	5	0
6	Phỏng vấn tuyển chọn	60	35	5	0
7	Tập sự thử việc	70	30	0	0
8	Quyết định tuyển dụng	75	2	5	0

**7. Anh (chị) đánh giá mức độ hài lòng đối với công cụ đãi ngộ tại Văn phòng VIMC như thế nào?**

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đãi ngộ tài chính (%)		Công cụ đãi ngộ phi tài chính (%)	
		Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
1	Rất hài lòng	98	75.4	105	80.7
2	Hài lòng	27	20.8	22	17
3	Tương đối hài lòng	5	3.8	3	2.3
4	Không hài lòng	0	0	0	0

## **PHỤ LỤC 4: BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VĂN PHÒNG TỔNG CÔNG TY HÀNG HẢI VIỆT NAM**

(Dành cho cán bộ quản lý)

1. Thưa ông Lê Quang Tr - Phó Tổng Giám đốc phụ trách VIMC, xin ông cho biết quan điểm của Văn phòng VIMC về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị?

Trả lời: *“Những năm qua, mặc dù qua nhiều khó khăn thách thức nhưng cũng có nhiều cơ hội để VIMC phát triển và khẳng định mình, để có được những kết quả như hôm nay tập thể cán bộ Văn phòng VIMC đã luôn nỗ lực đoàn kết, phấn đấu để thực hiện nhiệm vụ đạt kết quả cao nhất, đóng góp vào tỷ trọng công nghiệp hóa, hiện đại hóa cho đất nước. Trong thời gian tới, Văn phòng VIMC sẽ tiếp tục phát huy là đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực hàng hải, vận tải biển để đóng góp nhiều hơn nữa vào công cuộc đổi mới của đất nước, để hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược đã đề ra thì trước tiên cần có những NLD thật sự có tâm, có tầm. Văn phòng VIMC luôn ưu tiên phát triển đội ngũ NLD cả về năng lực trí lực và thể lực”*

2. Thưa ông Phạm Thanh T - Phó Tổng giám đốc VIMC, trong thời gian tới Văn phòng VIMC có coi việc nâng cao chất lượng nhân lực là hoạt động quan trọng mang tính chiến lược hay không? Và Văn phòng VIMC có kế hoạch gì để nâng cao chất lượng nhân lực cho tổ chức của mình?

Trả lời:

*Văn phòng VIMC luôn coi việc nâng cao chất lượng nhân lực là hoạt động mang tính chiến lược không chỉ là trước mắt mà là quá trình dài hạn. Nhằm nâng cao chất lượng nhân lực của VIMC, ban Lãnh đạo VIMC đã họp và thống nhất triển khai xây dựng kế hoạch đào tạo Nguồn nhân lực cho Văn phòng VIMC và tuân thủ nghiêm túc quy trình tuyển dụng, quy trình bố trí nhân sự, quy trình đào tạo. Thực hiện các mục tiêu đã đặt ra cho giai đoạn 2020 - 2025.*

3. Thưa bà Trần Thị H - Trưởng Ban Tổ chức nhân sự. Ai là người chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực của Văn phòng VIMC?

Trả lời:

*Ban Tổ chức nhân sự có trách nhiệm tham mưu cho Ban Lãnh đạo VIMC về việc xây dựng và triển khai kế hoạch nâng cao chất lượng nhân lực của đơn vị. Trưởng Ban Tổ chức nhân sự có trách nhiệm lãnh đạo, chỉ đạo công tác tham mưu cho Ban Lãnh đạo VIMC nhiệm vụ này và các nhiệm vụ liên quan đến tổ chức, bộ máy, đào tạo... Văn phòng VIMC.*

Xin chân thành cảm ơn ông/bà đã dành thời gian trả lời phỏng vấn!

## PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho cán bộ là chuyên viên, nhân viên)

Kính gửi: Ông/ Bà.....

Tôi là Trần Khắc Hưng, Học viên lớp: QT1, mã học viên: QT11030 chuyên ngành Quản trị nhân lực - trường Đại học Lao động Xã hội.

Hiện tại tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng Tổng công ty Hàng hải Việt Nam”. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu thực trạng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC, từ đó đưa ra một số giải pháp góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Văn phòng VIMC nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Ý kiến của Ông/ Bà có ý nghĩa rất quan trọng đối với nghiên cứu này.

Sẽ không có câu hỏi nào là đúng hay sai, những câu trả lời của Ông/ Bà sẽ chỉ được dùng cho nghiên cứu khoa học, đồng thời các thông tin cá nhân của Ông/ Bà sẽ được giữ bí mật tuyệt đối nhằm đảm bảo tính khách quan của nghiên cứu.

Vậy, xin Ông/Bà cho biết ý kiến về một số vấn đề sau đây.

### I. Phần thông tin cá nhân

Xin Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân (*Họ tên, độ tuổi và giới tính của Ông/ Bà*).

Họ và tên: .....

Độ tuổi:.....

Giới tính:.....

Chức vụ:.....

### II. Câu hỏi khảo sát (Xin đánh dấu X vào câu trả lời phù hợp nhất)

**1. Anh (chị) hãy cho biết mức độ phù hợp trình độ chuyên môn kỹ thuật với vị trí công việc đảm nhiệm của cán bộ tại Văn phòng VIMC?**

- Không phù hợp
- Tương đối phù hợp
- Phù hợp
- Rất phù hợp

**2. Anh (chị) đánh giá như thế nào về kỹ năng kinh nghiệm của bản thân?**

Stt	Kỹ năng, kinh nghiệm	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Kỹ năng làm việc nhóm				
2	Kỹ năng làm việc độc lập				
3	Kinh nghiệm phát hiện vấn đề				
4	Kinh nghiệm giải quyết vấn đề				

**3. Anh (chị) đánh giá thế nào về môi trường làm việc tại VP VIMC?**

Stt	Tiêu chí	Kết quả đánh giá			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Yếu (%)
1	Quy tắc, quy định rõ ràng				
2	Phân công việc cụ thể cho từng phòng, ban từng nhân viên				
3	Trang thiết bị đầy đủ				
4	Lãnh đạo thực sự là đầu tàu				
5	Nhân viên được phát huy năng lực, cơ hội thăng tiến				
6	Mức độ thân thiện, tôn trọng giữa các đồng nghiệp				

**4. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình bố trí và sử dụng nhân lực tại Văn phòng VIMC?**

Stt	Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Dự báo nhu cầu nhân lực trong VIMC				
2	Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng hiện tại của VIMC				
3	So sánh giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng				
4	Tiến hành hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực				
5	Kiểm soát nhân lực sau bố trí				

**5. Mức độ phù hợp bố trí lao động tại Văn phòng VIMC như thế nào?**

- Không phù hợp
- Tương đối phù hợp
- Phù hợp
- Rất phù hợp

**6. Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ tuân thủ quy trình tuyển dụng nhân lực của Văn phòng VIMC?**

STT	Quy trình tuyển dụng	Kết quả đánh giá thực hiện			
		Rất tốt (%)	Tốt (%)	Tương đối tốt (%)	Không tốt (%)
1	Chuẩn bị tuyển dụng				
2	Thông báo tuyển dụng				
3	Thu thập hồ sơ				
4	Sơ tuyển hồ sơ				
5	Thi trắc nghiệm chuyên môn, ngoại ngữ và đánh giá IQ				
6	Phỏng vấn tuyển chọn				
7	Tập sự thử việc				
8	Quyết định tuyển dụng				

**7. Anh (chị) đánh giá như thế nào đối với công cụ đăi ngộ tại Văn phòng VIMC?**

STT	Kết quả đánh giá	Công cụ đăi ngộ tài chính (%)	Công cụ đăi ngộ phi tài chính (%)
1	Rất hài lòng		
2	Hài lòng		
3	Tương đối hài lòng		
4	Không hài lòng		

Ý kiến khác:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn các Anh (Chị) đã tham gia tạo giúp đỡ.