

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế Việt Nam đã trải qua gần ba mươi năm của quá trình đổi mới. Trong quá trình này, các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) đóng vai trò quan trọng, là công cụ điều tiết, ổn định nền kinh tế quốc dân của Nhà nước.

Sự ra đời của các tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKT NN) trong khoảng gần 10 năm trở lại đây là cần thiết, là một tất yếu trong tiến trình đổi mới kinh tế, phát triển mạnh mẽ nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, mở cửa với thế giới bên ngoài, chủ động và tích cực đẩy mạnh hội nhập quốc tế, đặc biệt là hội nhập kinh tế quốc tế.

Bên cạnh những thành tựu to lớn của đa số các TĐKT NN trong quá trình hoạt động sau một thời gian được thí điểm thành lập, các mặt hạn chế, bất hợp lý sau của các TĐKT NN không thể không kể đến:

Thứ nhất, các TĐKT NN mới chỉ chủ yếu được thành lập theo phương thức hành chính thuần túy.

Thứ hai, việc xác định và thực thi mô hình, quan hệ giữa công ty mẹ với công ty thành viên, số lượng doanh nghiệp thành viên và ngành nghề kinh doanh còn nhiều lúng túng, vướng mắc.

Thứ ba, yếu kém về quản lý, điều hành trong TĐKT NN.

Thứ tư, việc tăng nhanh quy mô của các TĐKT NN không phù hợp với các quy luật kinh tế.

Thứ năm, buông lỏng quản lý, giám sát đối với các TĐKT NN.

Thứ sáu, công tác nhân sự và tổ chức đảng trong tập đoàn còn nhiều tồn tại, khúc mắc.

Thứ bảy, việc thực hiện thí điểm một số chính sách mới đối với TĐKT NN chưa đồng bộ với các quy định pháp luật liên quan.

Thứ tám, thiếu mô hình tiêu chí, tiêu chuẩn, chế độ,... đánh giá cán bộ, nguồn nhân lực (NNL), đặc biệt là NNL quản trị cấp cao (QTCC).

Trong số những TĐKT NN ở nước ta, tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) là một tập đoàn kinh tế trọng điểm của quá trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa ngành đóng tàu Việt Nam. Tập đoàn Vinashin được hưởng những cơ chế, chính sách ưu đãi rất lớn với định hướng để phát triển ngành đóng tàu. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động Vinashin đã mắc những khuyết điểm, sai phạm, trong đó có nhiều sai phạm nghiêm trọng, tập trung vào ba nhóm vấn đề lớn, chủ yếu như sau:

Thứ nhất, về thể chế doanh nghiệp và việc tạo lập hệ thống thành viên trong Vinashin.

Thứ hai, về huy động, quản lý, sử dụng vốn. Tập đoàn Vinashin thực hiện mô hình thí điểm, nhưng trong thời gian dài hoạt động theo Điều lệ, Quy chế tài chính thời kỳ trước khi thí điểm; hoạt động cấp tín dụng của Công ty mẹ vi phạm pháp luật, không quản lý được dòng tiền cho vay và trả nợ; qua hệ giữa Công ty mẹ và đơn vị thành viên trong tập đoàn có nhiều vi phạm về tài chính, đầu tư và thực hiện các hợp đồng đóng tàu.

Thứ ba, về tình hình tài sản, kết quả sản xuất kinh doanh và bảo toàn vốn. Số nợ phải trả của Tập đoàn tại thời điểm 31/12/2009 là 86.745,43 tỷ đồng. Đến thời điểm 31/12/2009, Tập đoàn Vinashin đã không bảo toàn được vốn Nhà nước giao, để thâm hụt gần 5.000 tỷ đồng vốn điều lệ nhà nước cấp.

Để dẫn đến tình trạng trên, có rất nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân khách quan bên ngoài nhưng những nguyên nhân chủ quan nội tại Tập đoàn vẫn là chủ yếu mà một trong những nguyên nhân chủ quan mang tính quyết định chính là công tác quản trị NNL nói chung và đặc biệt là quản trị NNL QTCC trên tầm chiến lược, bởi như Bác Hồ đã dạy: "Cán bộ là yếu tố quyết định trong mọi cuộc cách mạng", nghĩa là cả cho thành công và khi thất bại thì đây cũng là yếu tố quyết định. Có thể nêu một số vấn đề lớn trong công tác quản trị chiến lược NNL QTCC của Vinashin thời gian qua.

Một là, lãnh đạo Tập đoàn, trước hết là Hội đồng Quản trị và người đứng đầu Tập đoàn với chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu đã có khuyết điểm, sai phạm trong tổ chức, quản lý, điều hành.

Hai là, trình độ đội ngũ nhà QTCC của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên nói chung còn hạn chế về năng lực, một bộ phận không nhỏ các nhà QTCC thiếu trách nhiệm, tùy tiện, cá nhân chủ nghĩa, báo cáo không trung thực, cố ý làm trái, vi phạm các quy định của pháp luật.

Ba là, một số cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan chức năng kiểm tra, giám sát ở Trung ương chưa thực hiện tốt và hiệu quả việc giám sát, kiểm tra và đánh giá đúng, kịp thời về công tác tổ chức, kiểm soát các nhà QTCC trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện định hướng chiến lược của Tập đoàn.

Bốn là, còn nhiều thiếu sót, sai phạm, thiếu bài bản trong xây dựng và thực thi chiến lược nguồn nhân lực, đặc biệt là NNL QTCC của Vinashin.

Chính vì vậy, quá trình TCT các TĐKT NN nói chung và Vinashin nói riêng giai đoạn hiện nay ở nước ta, bên cạnh việc TCT hình thái tổ chức hệ thống, TCT

chiến lược kinh doanh, TCT vốn, ... thì TCT chiến lược NNL QTCC ở mức quản trị tập đoàn và mức quản trị công ty thành viên luôn là yếu tố hạt nhân có tính quyết định thành công của TCT các TĐKT NN. Với tiếp cận đó, NCS mạnh dạn lựa chọn chủ đề **“TÁI CẤU TRÚC CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP CAO TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY VIỆT NAM”** làm đề tài luận án Tiến sĩ kinh tế.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước

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

a. Về nguồn nhân lực

Các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực của Việt Nam có thể kể đến: *"Xây dựng đội ngũ trí thức Việt Nam giai đoạn 2011-2020"* của tác giả Đàm Đức Vương, năm 2008; *"Nghệ An tập trung đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao"* của tác giả Nguyễn Thế Trung, năm 2009; *"Quảng Ngãi phát triển nguồn nhân lực phục vụ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa"* của tác giả Phạm Đình Khối, năm 2009; *"Chính sách thu hút, đào tạo nguồn nhân lực trí thức ở Quảng Ninh"* của các tác giả Nguyễn Thị Nga và Tạ Văn Tú, năm 2009; *"Phát triển nguồn nhân lực dựa trên các chiến lược kinh tế"* của các tác giả Phùng Lê Dung và Đỗ Hoàng Điệp, năm 2009; *"Phát triển nguồn vốn nhân lực - Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo"* của tác giả Đinh Việt Hòa, năm 2009.

Những công trình nêu trên, đề cập rất đa dạng yếu tố con người, phát triển NNL nói chung trên góc độ vĩ mô và trung mô, một số công trình có tiếp cận theo hướng quản trị NNL của tổ chức và doanh nghiệp nhưng cũng đề cập tới các chức năng của quản trị là chủ yếu, chưa có đề cập tiếp tới NNL QTCC trên tầm quản trị chiến lược của nó.

b. Về tái cấu trúc doanh nghiệp

Vấn đề tái cấu trúc doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước mà trọng tâm là các tập đoàn, tổng công ty nhà nước được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu trong những năm gần đây: *"Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành công thương Việt Nam – nguyên lý, thực trạng và giải pháp"* của các tác giả Nguyễn Bách Khoa, Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Đức Nhuận, năm 2010; *"Một cách tiếp cận khoa học để tái cấu trúc ngành kinh tế & doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng & cạnh tranh toàn cầu"* của tác giả Hoàng Đình Phi, năm 2010; *"Tái cấu trúc các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam - Quan điểm, định hướng và các giải pháp"* của tác giả Đinh Văn Sơn, năm 2010; *"Tái cấu*

trúc nguồn nhân lực doanh nghiệp Việt Nam: nghiên cứu tình huống Lilama3 và Lasuco" của tác giả Lê Quân, năm 2010; *"Kinh nghiệm tái cấu trúc cho các doanh nghiệp việt nam thời kỳ hậu khủng hoảng"* của tác giả Nguyễn Ngọc Diệp, năm 2010; *"Tái cấu trúc ngành ô tô Thái Lan hậu khủng hoảng tài chính châu Á 1997-2000 và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam"* của tác giả Nguyễn Bích Thủy, năm 2010; *"Một số ý kiến về đổi mới và cấu trúc lại hệ thống tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước thời kỳ hậu khủng hoảng kinh tế"* của tác giả Bùi Minh, năm 2010; *"Tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu đối với đội tàu biển Việt Nam và sự cần thiết của việc tái cấu trúc"* của tác giả Lê Thị Việt Nga, năm 2010; *"Đánh giá về quá trình thực hiện tái cấu trúc các doanh nghiệp Nhà nước hiện nay"* của tác giả Nguyễn Thị Hương Giang, năm 2010.

Những công trình công bố trên là rất đa dạng cả về góc độ tiếp cận cả về nội hàm của TCT và là những tham khảo tốt. Tuy nhiên, chưa có công trình nào chỉ rõ trực tiếp: khái niệm, vị trí và vai trò của NNL QTCC vừa là yếu tố nguồn lực quyết định của hoạch định chiến lược kinh doanh, vừa là yếu tố hạt nhân trong lãnh đạo, thực thi chiến lược kinh doanh, vừa là yếu tố dẫn đạo trong chiến lược NNL chung của doanh nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu về TCT doanh nghiệp phải có nghiên cứu về TCT CL NNL QTCC của nó.

2.1.2. Các đề tài khoa học

Các đề tài khoa học về nguồn nhân lực và tái cấu trúc doanh nghiệp ở Việt Nam có thể kể đến: luận án *"Tái cấu trúc tài chính ở các doanh nghiệp nhằm thu hút và sử dụng hiệu quả vốn đầu tư"* của NCS Nguyễn Thị Uyên Uyên, năm 2002; luận văn *"Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cán bộ quản lý tại Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam-Vinashin"* của tác giả Nguyễn Thị Diệu Quyên, năm 2010; luận án *"Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam"*, năm 2010 của tác giả Lê Thị Hồng Diệp; luận án *"Chất lượng lao động ngành dệt may Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế"* của NCS Nguyễn Thị Hương, năm 2009; luận án *"Các giải pháp phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam"* của NCS Mai Khắc Thành, năm 2012; luận án *"Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam"* của NCS Đinh Văn Toàn, năm 2011; luận án *"Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam"* của NCS Nguyễn Thị Bích Thu, năm 2008; luận án *"Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam"* của NCS Phạm Quý Long, năm 2000; luận văn *"Phát triển chiến lược nguồn nhân lực CEO tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông"*

Việt Nam" của tác giả Nguyễn Thị Thúy, năm 2011; luận án "*Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam đến năm 2020*" của NCS Nguyễn Hoàng Thụy, năm 2003; luận án "*Quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam đến năm 2015*" của NCS Nguyễn Thanh Bình, năm 2007.

2.1.3. Các sách xuất bản

Một số sách và tài liệu đã xuất bản có đề cập đến nguồn nhân lực và tái cấu trúc doanh nghiệp ở Việt Nam gồm: giáo trình "*Quản trị chiến lược*" của tác giả Lê Thị Bích Ngọc, năm 2007; "*Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam năm 2007 - 2012*" của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam; sách "*Nghề Tổng giám đốc – Chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh trường Kinh doanh Harvard Mỹ*" của tác giả Lưu Trường Vũ và cộng sự, năm 2001; sách "*Năng lực CEO – Yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp*" của tác giả Phạm Công Đoàn, năm 2010.

Các đề tài và sách nêu trên có ít hoặc nhiều, trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan đến quản trị NNL nói chung ở các cấp độ chiến lược, chính sách và tác nghiệp. Có 1 đề tài của tác giả Nguyễn Thị Thúy (2011) về phát triển chiến lược NNL CEO tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam có đề cập đến chiến lược NNL CEO, tuy nhiên đề tài này được tiếp cận ở khía cạnh phát triển chiến lược chứ chưa phải TCT chiến lược, vì vậy cũng chỉ có giá trị tham khảo đối với đề tài Luận án này.

2.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

2.2.1. Về quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management – HRM)

Vấn đề quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management – HRM) đã được nhiều nhà khoa học nước ngoài công bố trên các tạp chí quốc tế uy tín như: bài báo "*The impact of human resource management practices on manufacturing performance*" của các tác giả Jayanth Jayarama, Cornelia Droge¹ và Shawnee K. Vickery, năm 1999; bài báo "*The internationalization of human resource management*" của tác giả Randall S. Schuler, năm 2000; bài báo "*The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*" của các tác giả Soheli Ahmad và Roger G. Schroeder, năm 2003; báo cáo "*Careers and human resource management - a European perspective*" của các tác giả Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alexandre Iellatchitch và Michael Schiffinger, năm 2004; bài báo "*Human resource management in the project-oriented company: A review, International Journal of Project Management*" của các tác giả Martina Huemann, Anne Keegan và J. Rodney Turner, năm 2007.

2.2.2. Về quản trị và phát triển chiến lược (*Strategic Management and Development – SMD*)

Bài toán quản trị chiến lược và phát triển tổ chức (*Strategic Management and Development – SMD*) cũng đã được công bố nhiều trên các tạp chí khoa học quốc tế hay sách của các nhà xuất bản quốc tế như: bài báo "*Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organisational Development*" của các tác giả Loizos Heracleous và Sylvia DeVoge, năm 1998; bài báo "*Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*" của tác giả Abbass F. Alkhafaji, năm 2003; tài liệu "*The Behavioral Foundations of Strategic Management*" của tác giả Philip Bromiley, năm 2004; sách "*The Paradoxical Foundation of Strategic Management*" của tác giả Andreas Rasche, năm 2007.

Các công trình ở nước ngoài đã công bố có giá trị tham khảo rất đáng kể, đặc biệt khi đưa ra các mô hình nghiên cứu NNL CEO, các tiêu chí đánh giá trình độ và chất lượng của các CEO, các cấu trúc và nguyên lý TCT một chiến lược chức năng như chiến lược NNL. Tuy nhiên, cũng chưa có công trình nào nghiên cứu trực diện về TCT CL NNL QTCC của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể thấy rằng hướng nghiên cứu về tái cấu trúc doanh nghiệp, về nguồn nhân lực, về chiến lược nguồn nhân lực, về nguồn nhân lực quản trị cấp cao, về nguồn nhân lực chất lượng cao,... là những chủ đề đang rất được quan tâm. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có công trình nào được công bố nghiên cứu một cách có hệ thống, và trực diện về các vấn đề lý luận và thực tiễn tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở nước ta nói chung và của Vinashin nói riêng. Vì vậy, việc thực hiện đề tài luận án không trùng lặp với các công trình đã công bố.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của Luận án là xác lập các luận cứ lý luận và thực tiễn cho đề xuất mục tiêu, tầm nhìn, nội dung và phương tiện cấu trúc lại NNL cho bộ phận các nhà QTCC ở mức Tập đoàn và các công ty thành viên trong quá trình sắp xếp lại hệ thống tổ chức của Vinashin.

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

- (i) Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về cấu trúc và tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước;
- (ii) Phân tích thực trạng cấu trúc chiến lược và những vấn đề đặt ra đối TCT chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin;

(iii) Đề xuất mục tiêu, quan điểm và những nhóm giải pháp thúc đẩy tái cấu trúc có hiệu quả chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến cấu trúc chiến lược và TCT chiến lược NNL QTCC của Vinashin.

Phạm vi nghiên cứu của luận án:

- *Về hệ thống:* tại Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.

- *Về thời gian:* các vấn đề được nghiên cứu trong luận án tập trung từ 2006 (thành lập Tập đoàn) đến nay và đề xuất đến 2020, tầm nhìn đến 2030.

- *Về nội dung:* luận tập trung nghiên cứu về những yếu tố cấu trúc chủ yếu của chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao và đề xuất các giải pháp tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin. Trong đó:

+ NNL QTCC bao gồm tập hợp những nhà quản trị hiện tại và/hoặc được quy hoạch và/hoặc có tiềm năng thực tế được quy hoạch vào và có chức danh sau (với cách tiếp cận trên, trong Luận án này, trong nhiều trường hợp sử dụng trùng với khái niệm đội ngũ QTCC):

* Tại Công ty mẹ Tập đoàn Vinashin: các cán bộ do Trung ương (Chính phủ, Bộ Giao thông Vận tải) bổ nhiệm và quản lý gồm: Chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc tập đoàn; Các cán bộ do Tập đoàn bổ nhiệm gồm: các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, lãnh đạo một số ban chuyên môn đa chức năng, nhiệm vụ, quan hệ công tác (Ban Tổ chức nhân sự và Đào tạo, Ban Tài chính Kế toán, Ban Đầu tư phát triển, Ban Kinh doanh thương mại, Ban Kỹ thuật sản xuất và An toàn, Ban Khoa học Công nghệ, Ban Kế hoạch tổng hợp, Ban Đổi mới doanh nghiệp, Ban Kiểm soát nội bộ). Đội ngũ QTCC không tham gia trực tiếp vào quản lý, điều hành: Các chuyên gia cao cấp, các nhà cố vấn, các trợ lý cấp cao của lãnh đạo Tập đoàn.

* Tại các đơn vị thành viên của Vinashin: Chủ tịch/Chủ tịch Hội đồng thành viên và/hoặc Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng thành viên và/hoặc ủy viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng, Kiểm soát viên, Người đại diện quản lý phần vốn.

+ Góc độ nghiên cứu: nghiên cứu từ góc độ quản trị NNL mức Tập đoàn.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để nhìn nhận và phân tích các sự việc hiện tượng trong quá trình vận động tất yếu của nguồn nhân lực quản trị cấp cao và xem xét TCT CL NNL QTCC trong mối quan hệ với TCT chiến lược kinh doanh và chiến lược NNL của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở nước ta nói chung và Vinashin nói riêng trong những bối cảnh và giai đoạn lịch sử cụ thể.

Trên cơ sở phương pháp luận nêu trên, luận án sử dụng các phương pháp cụ thể như sau:

- Phương pháp khảo sát, điều tra thực tế thông qua nghiên cứu điển hình để thu thập dữ liệu thứ cấp và điều tra xã hội học để thu thập dữ liệu sơ cấp.
- Phương pháp thống kê, phân tích, đối sánh, tổng hợp.
- Phương pháp kế thừa những kết quả nghiên cứu liên quan đến đề tài ở trong và ngoài nước.
- Xử lý dữ liệu thứ cấp bằng phần mềm Excel, dữ liệu sơ cấp bằng phần mềm SPSS 16.0.

6. Đóng góp khoa học mới của luận án

Về lý luận:

Luận án đã chỉ ra vai trò và mối quan hệ giữa chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao với chiến lược kinh doanh và hiệu quả sản xuất – kinh doanh của các tập đoàn kinh tế nhà nước; chỉ ra sự cần thiết khách quan phải tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước trong bối cảnh mới; đã hệ thống hóa được một số lý luận chủ yếu về cấu trúc và tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước nói chung và Vinashin nói riêng.

Về thực tiễn:

Luận án đã phân tích thực trạng vai trò, quá trình phát triển và những tồn tại, hạn chế trong cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao hiện tại của Vinashin; nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao năng lực nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở các TĐKT một số nước trên thế giới, kinh nghiệm triển khai chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước để rút ra các bài học có giá trị áp dụng cho Vinashin.

Luận án đã khảo sát, đánh giá được thực trạng hiệu suất các nội dung chủ yếu của cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin. Từ đó chỉ ra

được những ưu điểm, yếu kém và những vấn đề đặt ra trong quá trình tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin cho thời gian tới.

Về kết quả:

Với luận cứ lí luận và thực tiễn được xác lập Luận án đã xây dựng được các định hướng, mục tiêu, quan điểm tiếp tục TCT CL NNL QTCC đến 2017 hoàn thành cơ bản TCT chiến lược và từ 2018 tập trung phát triển chiến lược, từ đó đề xuất mô hình, quy trình TCT có hiệu quả chiến lược NNL QTCC; mô hình tiêu chí đánh giá phẩm chất, năng lực NNL QTCC; 2 nhóm giải pháp với 14 giải pháp lớn, trong đó 9 giải pháp tập trung nghiên cứu hiệu suất TCT chiến lược và giải pháp tập trung tháo gỡ, đổi mới và tăng cường quản lý Nhà nước với cấu trúc chiến lược NNL QTCC này. Những giải pháp này đều dựa trên các luận cứ khoa học đã xác lập, kết hợp cùng thực tế triển khai TCT Tập đoàn nói chung và NNL QTCC nói riêng và tác giả giành nhiều tâm huyết và trực tiếp tham gia lãnh đạo, thực hiện.

7. Kết cấu luận án

Với mục đích, phạm vi và phương pháp nghiên cứu nêu trên, nội dung chính của luận án, ngoài phần mở đầu và kết luận, được cấu trúc thành 03 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước.

Chương 2: Thực trạng cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin thời gian qua.

Chương 3: Định hướng và giải pháp tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin (nay là Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy) đến 2020, tầm nhìn 2030.

CHƯƠNG 1: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ TÁI CẤU TRÚC CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP CAO CỦA TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Tập đoàn kinh tế và Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

i. Tập đoàn kinh tế

Trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và chủ động hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế quốc tế, việc cơ cấu sắp xếp lại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ bé, hoạt động manh mún thành những doanh nghiệp lớn không chỉ có đủ khả năng trở thành đối tác mà còn có thể cạnh tranh với các tập đoàn kinh tế (TĐKT) của nước ngoài trở thành một yêu cầu hết sức cấp thiết và phù hợp với quy luật phát triển [54].

Tại nhiều nước trên thế giới, TĐKT đã có bề dày lịch sử phát triển từ hàng trăm năm nay và trở thành một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển của kinh tế quốc dân. Tuy nhiên, ở Việt Nam, khái niệm TĐKT mới chỉ được nhắc đến nhiều trong thập niên cuối của thế kỷ trước. Có lẽ vì thế mà những nghiên cứu về TĐKT ở nước ta - cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn - vẫn còn rất hạn chế.

Qua nghiên cứu, phân tích, tổng hợp các khái niệm về TĐKT theo Luật Doanh nghiệp Việt Nam năm 2005 [22], Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương [56], “Từ điển thương mại Anh – Pháp – Việt” [53], “Từ điển Business English” [52], luận án tiến sỹ của tác giả Phạm Quang Trung [50], luận án tiến sỹ của tác giả Nguyễn Ngọc Sự [37], luận án tiến sỹ của tác giả Chu Xuân Lai [19], có thể thấy khái niệm về TĐKT còn tồn tại nhiều quan điểm và chưa có một định nghĩa rạch ròi, nhất là với đặc thù của nền kinh tế Việt Nam. Trong luận án này, khái niệm TĐKT được hiểu như sau: *Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các doanh nghiệp, có quy mô lớn, cấu trúc đa dạng, vừa có chức năng kinh doanh, vừa có chức năng liên kết kinh tế nhằm tăng khả năng cạnh tranh, tối đa hóa lợi nhuận, giải quyết các bài toán xã hội... Các doanh nghiệp thuộc tập đoàn bao gồm Công ty mẹ và các Công ty thành viên; có mối liên kết với nhau bằng tài chính, công nghệ, thị trường, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và các liên kết khác xuất phát từ lợi ích khi tham gia liên kết; hoạt động trong cùng một ngành, lĩnh vực hay trong nhiều ngành lĩnh vực khác nhau nhưng có lĩnh vực kinh doanh chính, trên phạm vi một quốc gia hay nhiều quốc gia.*

ii. Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKT NN) thuộc sở hữu của Nhà nước. Trải qua quá trình thí điểm thành lập và hoạt động (từ năm 2006 đến nay), một số đánh giá thực trạng và những định hướng để đổi mới phát triển TĐKT NN như sau [1]:

Thứ nhất, sự ra đời các TĐKT NN ở nước ta được xác nhận là *cần thiết*, là một *tất yếu* trong tiến trình đổi mới kinh tế, phát triển mạnh mẽ nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, mở cửa với thế giới bên ngoài, chủ động và tích cực đẩy mạnh hội nhập quốc tế, đặc biệt là hội nhập kinh tế quốc tế. Tuy nhiên việc thành lập TĐKT NN chưa dựa trên động lực kinh tế (quá trình tích tụ và tập trung kinh tế ngành) mà còn nặng tính hành chính kinh tế và cơ chế ưu đãi kinh tế nên đã tiềm ẩn nhiều hệ lụy.

Thứ hai, từ thực tế xây dựng thí điểm các TĐKT NN và qua thực trạng hoạt động của nó, những bất hợp lý trong quản lý đã và đang bộc lộ, cần thiết phải nhận diện và luận chứng đầy đủ hơn về sự chín muồi các tất yếu kinh tế cho sự hình thành các tập đoàn.

Thứ ba, những tình huống phát sinh trong sự vận động của TĐKT NN cần được nhìn từ cấu trúc hệ thống và các quan hệ nội tại của nó như: sở hữu trong TĐKT NN; tư cách pháp nhân; đầu tư và sử dụng nguồn vốn; hiệu quả và tác dụng kinh tế - xã hội của tập đoàn; độc quyền, độc quyền Nhà nước, độc quyền doanh nghiệp; trình độ khoa học - công nghệ, thông tin, dự báo diễn biến thị trường và đào tạo, sử dụng nhân lực.

Thứ tư, vấn đề đổi mới mô hình tổ chức, hoạt động, nâng cao hiệu quả, chất lượng sản xuất - kinh doanh, hiệu ứng xã hội tích cực của TĐKT NN. Đây là yêu cầu xác định tính hợp lý, đồng bộ của hệ giải pháp phát triển, trong đó phải đặc biệt chú trọng vào các nhóm giải pháp kinh tế, quản lý kinh tế, quản trị doanh nghiệp, giải pháp về thể chế, giải pháp về nhân lực đồng thời không xem nhẹ giải pháp về đảm bảo chính trị cho phát triển kinh tế, phát triển tập đoàn mà mỗi tập đoàn có những đặc thù riêng, những đòi hỏi riêng có thể nêu ra để cùng trao đổi.

Thứ năm, đó là quan niệm về mô hình tập đoàn, yêu cầu thiết kế mô hình và các phương án lựa chọn để thực thi trong thực tiễn những giải pháp, những điều kiện đảm bảo hiệu quả phát triển kinh tế - xã hội của tập đoàn, của nền kinh tế nước ta nói chung. Nó liên quan tới nhận thức vấn đề *tái cấu trúc, tổ chức lại cơ cấu, trong đó có cơ cấu ngành nghề, sự phát triển kinh tế tư nhân, sự tham dự của các TĐKT tư nhân vào TĐKT NN*, những mối liên kết, hợp tác, phát triển, mở rộng tập đoàn trong nước và trên thế giới và các vấn đề về tổ chức cán bộ, chính sách tạo

động lực, vượt qua các điểm nghẽn của phát triển mà chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của Đảng nêu ra, cần được vận dụng thích hợp vào các tập đoàn.

1.1.2. Nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở Tập đoàn kinh tế

i. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực (NNL) hay còn được gọi “nguồn lực con người” bắt nguồn từ cụm từ tiếng Anh “human resource” được sử dụng rộng rãi từ thập niên 60 của thế kỷ 20 ở nhiều nước phương Tây và một số nước châu Á, hiện nay đã trở thành phổ biến trên thế giới. Ở những năm đầu của thế kỷ 20, NNL chỉ được quan tâm chủ yếu ở góc độ sử dụng, khai thác lao động. Đến những năm 1920 quan niệm về lao động, một yếu tố trong sản xuất mới được nhìn nhận như một nhân tố cần phù hợp và gắn liền với doanh nghiệp [49].

NNL là tổng hòa năng lực xã hội của con người được biểu hiện ở số lượng, cơ cấu và chất lượng tương ứng với từng thời kỳ của nền kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực của một quốc gia, vùng lãnh thổ được phân biệt với khái niệm dân cư và nhân lực nói chung ở chỗ: là số nhân lực có khả năng, đang hoặc sẵn sàng tham gia các hoạt động của lực lượng sản xuất xã hội, số nhân lực này đã trải qua đào tạo giáo dục chung ở mức nhất định nên có khả năng và kỹ năng lao động tối thiểu cần thiết và không bị hạn chế tham gia hoạt động lao động sản xuất bởi cơ quan có thẩm quyền. Như vậy, NNL chỉ toàn bộ lực lượng lao động xã hội có khả năng làm việc và đóng góp vào hoạt động SXKD, là lực lượng sản xuất hàng đầu, năng động và quyết định năng suất, hiệu quả trong phát triển kinh tế, đồng thời đóng góp vào tiến bộ xã hội. Nguồn nhân lực trong một tổ chức là toàn bộ lực lượng nhân lực, nói cách khác là lực lượng lao động và được đặc trưng bởi quy mô, cơ cấu và chất lượng của những con người cụ thể với năng lực của mình tham gia vào quá trình SXKD ở tổ chức đó. Do vậy, NNL được nhìn nhận mang tính tiềm năng không chỉ biểu hiện về số lượng như những nguồn lực đơn thuần mà còn bởi sự biến đổi, cải thiện không ngừng về chất lượng và cơ cấu, sự chuyển hóa các yếu tố tinh thần thành năng lực của con người trong quá trình hoạt động trong so sánh với các nguồn lực khác (tài chính, hạ tầng,...).

ii. Nguồn nhân lực quản trị

Quản trị là một quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát công việc của các thành viên trong tổ chức và sử dụng các nguồn lực của tổ chức để đạt được mục tiêu [49]. Ở định nghĩa này, người ta chú ý đến các chức năng quản trị người khác khiến chúng ta hình dung tới một tổ chức với sự phân bậc và quan hệ báo cáo rõ ràng.

Tuy nhiên, khái niệm quản trị thường được nhắc tới nhiều hơn là khái niệm do Henry Mintzberg đưa ra: Quản trị là làm việc với người khác và thông qua người khác để đạt được mục tiêu của tổ chức và của các thành viên của nó. Khái niệm mà Mintzberg đưa ra phù hợp với mô hình tổ chức theo kiểu linh hoạt, trong thời đại môi trường kinh doanh biến đổi không ngừng như ngày nay. Với cách nhìn như vậy, có thể nói là hầu hết các nhân viên trong tổ chức đều tham gia vào hoạt động quản trị - cho dù có thể anh ta không mang bất kỳ một chức danh quản trị nào. Khái niệm nhà quản trị được đưa ra sau đây dựa trên quan niệm cởi mở đó:

Nhà quản trị là người phụ trách một mảng công việc nào đó trong tổ chức, có thể không có người trực tiếp là cấp dưới, song để giải quyết công việc của mình, người quản trị đó phải thực hiện công việc như phối hợp với bộ phận khác, thiết kế công việc của mình, tổ chức thực hiện, theo dõi giám sát tiến độ công việc, và hiệu chỉnh công việc khi cần thiết.

Nguồn nhân lực quản trị trong tổ chức là tập hợp tất cả các nhà quản trị với tất cả các tiềm năng của nó. Đây cũng là khái niệm “mở” và “động”. Có nghĩa là nguồn nhân lực quản trị không ngừng thay đổi theo thời gian, và sự thay đổi về nguồn nhân lực quản trị là không giới hạn.

iii. Nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các TĐKT

Trong cơ cấu bộ máy của doanh nghiệp tùy theo quy mô của nó (nhỏ, vừa, lớn) mà hình thành các bậc quản trị khác nhau và tương thích là các nhân lực quản trị các bậc khác nhau. Trong các loại hình TĐKT, TCTy nhìn chung do quy mô của CTy mẹ và DN thành viên đều bao hàm 3 bậc nhà quản trị: cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở. Nếu nhà quản trị cơ sở chủ yếu là quản trị tác nghiệp trực tiếp, nhà quản trị cấp trung chủ yếu là quản trị các chính sách, chiến thuật và chỉ đạo triển khai các hoạt động chức năng cụ thể thì nhà quản trị cấp cao chủ yếu liên quan đến quản trị chiến lược, quản trị đa chức năng và lãnh đạo điều hành của DN, của TĐKT.

Dựa vào những khái niệm về nguồn nhân lực, nguồn nhân lực quản trị đã được trình bày ở những mục trên, dựa vào phạm vi nghiên cứu đã được trình bày tại phần mở đầu, trong Luận án, nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các TĐKT được hiểu là tập hợp những nhà quản trị hiện hữu và những nhà quản trị được quy hoạch, bồi dưỡng cho cho kế cận những vị trí công tác có chức danh sau:

* Tại Công ty mẹ Tập đoàn: các cán bộ do Trung ương (Chính phủ, Bộ quản lý ngành) bổ nhiệm và quản lý gồm: Chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc tập đoàn; Các cán bộ do Tập đoàn bổ nhiệm gồm: các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, lãnh đạo một số bộ phận chuyên môn đa

chức năng, nhiệm vụ, quan hệ công tác (các bộ phận phụ trách các mảng công việc Tổ chức nhân sự và Đào tạo, Tài chính Kế toán, Đầu tư phát triển, Kinh doanh thương mại, Kỹ thuật sản xuất và An toàn, Khoa học Công nghệ, Kế hoạch tổng hợp, Đổi mới doanh nghiệp, Kiểm soát nội bộ). Đội ngũ QTCC không tham gia trực tiếp vào quản lý, điều hành: Các chuyên gia cao cấp, các nhà cố vấn, các trợ lý cấp cao của lãnh đạo Tập đoàn.

* Tại các đơn vị thành viên: Chủ tịch/Chủ tịch Hội đồng thành viên và/hoặc Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng thành viên và/hoặc ủy viên Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng, Kiểm soát viên, Người đại diện quản lý phân vốn.

Như vậy, nhà QTCC thuộc bậc quản trị cao nhất của DN thực thi chủ yếu chức trách quản trị chiến lược các cấp của DN đó và theo nguyên lý quản trị học, họ đóng hai vai trò: nhà quản trị chiến lược và nhà lãnh đạo chiến lược. Với khái niệm trên trong nhiều trường hợp khái niệm NNL QTCC được sử dụng dưới tên gọi khác là đội ngũ QTCC được hiểu là tập hợp các nhà QTCC hiện tại và hậu bị.

1.1.3. Chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp

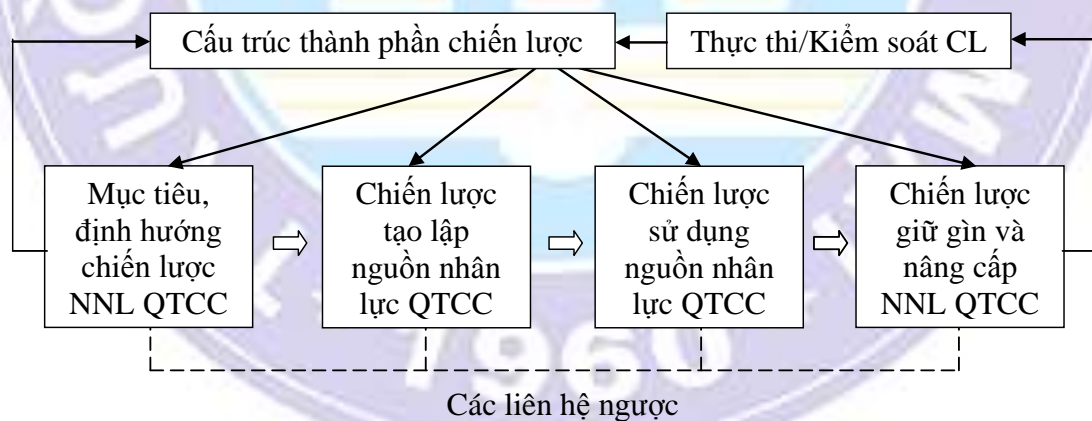
Khái niệm chiến lược nói chung là tập hợp của mục tiêu, quan điểm, định hướng và giải pháp về một hoặc một số lĩnh vực trong một thời kỳ nào đó (trung và dài hạn). Chiến lược có thể được quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong một doanh nghiệp nhưng thông thường có 3 cấp chiến lược cơ bản là chiến lược cấp doanh nghiệp, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, chiến lược chức năng. Chiến lược cấp doanh nghiệp bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng, quản lý các doanh nghiệp thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa những đơn vị thành viên này. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà doanh nghiệp lựa chọn để nhấn mạnh, các thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Các chiến lược chức năng tập trung vào việc quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp và của mỗi đơn vị thành viên.

Các chiến lược chức năng được phát triển nhằm thực hiện thành công chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và từ đó thực hiện thành công chiến lược cấp doanh nghiệp. Trong mỗi thời kỳ chiến lược, để đảm bảo các điều kiện thực hiện hệ thống mục tiêu chiến lược, doanh nghiệp phải hoạch định nhiều chiến lược chức năng khác nhau như: Chiến lược Marketing; Chiến lược sản xuất; Chiến lược nghiên cứu và phát triển; Chiến lược nguồn nhân lực; Chiến lược tài chính...

Như vậy, có thể hiểu chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp là một tổ hợp lô gic của các mục tiêu, các quan điểm, các định hướng, các giải pháp và các nguồn lực hỗ trợ có tính toàn cục, hệ thống để tạo lập, sử dụng, giữ gìn và phát triển nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu chiến lược trong dài hạn và đảm bảo cho doanh nghiệp luôn tận dụng tốt nhất nguồn nhân lực của mình phù hợp với chiến lược doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh và các chiến lược chức năng khác.

1.1.4. Chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế

“Chiến lược NNL QTCC của TĐKT được hiểu là một tổ hợp lô gic của các mục tiêu, các quan điểm, các định hướng, các giải pháp và các nguồn lực hỗ trợ có tính toàn cục, hệ thống về tạo lập, sử dụng, giữ gìn và phát triển đội ngũ các nhà QTCC nhằm phát huy vai trò dẫn đạo của bộ phận NNL này với các bộ phận NNL quản trị cấp trung, cấp cơ sở và các nhân viên tác nghiệp, cũng như vai trò lãnh đạo quản trị chiến lược DN để đạt được mục tiêu của TĐKT và các DN thành viên đã hoạch định trong dài hạn (từ 5 năm trở lên)”. Quản trị chiến lược NNL QTCC của TĐKT là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh NNL QTCC diễn ra lặp đi lặp lại nhằm đảm bảo rằng TĐKT luôn tận dụng tốt nhất NNL QTCC của mình phù hợp với chiến lược tập đoàn, chiến lược kinh doanh và các chiến lược chức năng khác của TĐKT. Quy trình quản trị chiến lược nguồn nhân lực QTCC ở TĐKT bao gồm một cấu trúc thành phần chiến lược được thể hiện trên Hình 1.1.



Hình 1.1. Mô hình cấu trúc thành phần chiến lược NNL QTCC ở TĐKT.

Nguồn nhân lực QTCC là nguồn nhân lực quan trọng nhất, mang tính “chìa khóa”, để tạo nên sự chuyên nghiệp cho tất cả mọi công đoạn trong tổ chức và hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và các TĐKT nói riêng. Chính vì vậy, bên cạnh những nội dung cần thực hiện như với chiến lược nguồn nhân lực nói chung, chiến lược nguồn nhân lực QTCC của các TĐKT bao gồm một cấu trúc hệ thống các thành phần chiến lược sau:

- (1) Định hướng, mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực QTCC.
- (2) Chiến lược tạo lập nguồn nhân lực QTCC.
- (3) Chiến lược sử dụng nguồn nhân lực QTCC.
- (4) Chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC.
- (5) Đánh giá / phát triển / tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC.

Như vậy, mỗi chiến lược đều được biểu hiện thành một cấu trúc lô gíc của các nội hàm và ngoại diên dưới dạng khối (ví dụ: các tháp chiến lược), mạng (ví dụ: sự sắp xếp và tương tác ở từng bậc quản trị, bậc tập đoàn, bậc các công ty thành viên), quá trình (QTCC theo dòng công việc) (xem hình 1.1). Đến lượt nó, mỗi thành phần cấu trúc lại gồm một cấu trúc các yếu tố cấu thành nên nó và giữa chúng có quan hệ lô gíc với nhau theo tính quy luật của quản trị NNL.

Từ phân định trên và xuất phát từ vai trò dẫn đạo của NNL QTCC, chiến lược NNL QTCC có quan hệ mật thiết với chiến lược kinh doanh của TĐKT.

Về nội hàm, bất kỳ chiến lược KD nào đều bao gồm 8 nội dung cấu thành sau:

Một là, phân tích tình thế chiến lược của các đơn vị KD (theo tuyến sản phẩm, theo loại/đoạn thị trường mục tiêu, theo đơn vị tổ chức chiến lược).

Hai là, xác lập và phát triển tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược.

Ba là, đề xuất lựa chọn và định vị giá trị cung ứng cho thị trường (bao gồm các cấu tử sản phẩm – dịch vụ - giá).

Bốn là, triển khai kiến tạo và cung ứng các giá trị, quan hệ và năng lực cho thị trường.

Năm là, tìm kiếm và triển khai các nguồn tạo lợi thế cạnh tranh (dẫn tạo chi phí, chất lượng, khác biệt hóa, tập trung trọng điểm).

Sáu là, quy hoạch, phân bổ nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh chiến lược, các khâu quản trị chức năng để tạo danh mục đầu tư chiến lược.

Bảy là, xây dựng và cung ứng trong thực tế các năng lực cốt lõi và khác biệt cho thị trường mục tiêu.

Tám là, triển khai liên kết, liên minh chiến lược và các quan hệ đối tác chiến lược KD.

Xét về mặt mục tiêu chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và của TĐKT nói riêng phải bao gồm: xác định các danh mục đầu tư cho các đơn vị kinh doanh chiến lược theo các mục tiêu dài hạn; hướng vận động và quỹ đạo vận động phát triển; các chính sách, biện pháp nhằm giúp cho doanh nghiệp thực hiện mục tiêu dài hạn. Nói cách khác, chiến lược phải giúp cho các doanh nghiệp trả lời được các câu hỏi: doanh nghiệp đi đâu? đến đâu? đi như thế nào? bằng cách nào?

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường mở cửa và hội nhập, luôn tồn tại cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ cạnh tranh. Trình tự tiến hành hoạt động quản trị chiến lược được mô tả thành ba giai đoạn: hình thành, thực thi và đánh giá điều chỉnh chiến lược. Như vậy, có thấy rõ vai trò và vị trí của chiến lược nguồn nhân lực QTCC trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và của tập đoàn kinh tế và các doanh nghiệp thành viên nói riêng là:

- Quyết định hình thành và hoạch định chiến lược kinh doanh.
- Lãnh đạo và thực hiện chiến lược kinh doanh.
- Đánh giá, kiểm soát, điều chỉnh tầm chiến lược của chiến lược kinh doanh.

Từ khái quát chiến lược KD trên cho thấy mỗi chiến lược KD cho mỗi một đơn vị KD chiến lược (Strategic Business Unit - SBU) đều cần được hoạch định cấu trúc nguồn lực và năng lực phù hợp, trong đó có NNL nói chung liên kết các SBU thành các phân đoạn chiến lược (Strategic Segment) và hệ thống chiến lược KD của DN đều cần có NNL QTCC. Điều đó có nghĩa, thiết lập chiến lược NNL QTCC là một bộ phận của hoạch định chiến lược KD, đến giai đoạn thực thi và kiểm soát chiến lược KD tiếp theo đều thuộc vai trò của bộ phận NNL này trong phát triển tổ chức, lãnh đạo chiến lược, xây dựng năng lực chiến lược KD cốt lõi, phát triển hệ thống khen thưởng và văn hóa DN trợ giúp thực thi chiến lược KD.

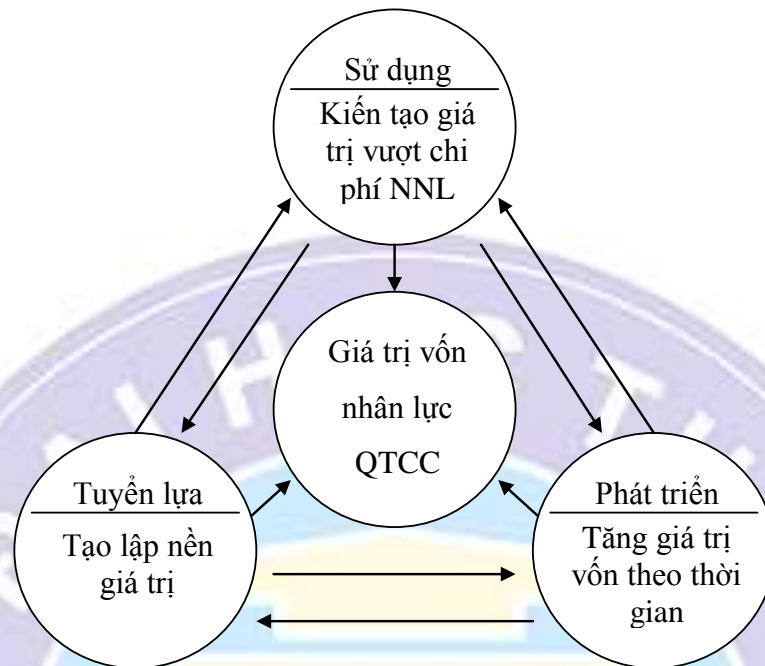
1.1.5. Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế

Như trên đã phân tích, cấu trúc được hiểu theo nghĩa thành phần cấu tạo, hoạt động, quá trình và tổ chức để chỉ một khái niệm tổng thể được tạo thành từ một số phần tử cấu thành (gọi tắt là cấu tử - components) được sắp xếp có chủ đích và tương tác với nhau cho một quá trình, chức năng/mục tiêu có thể cảm nhận và/hoặc phân định được. Theo đó, cấu trúc doanh nghiệp và/hoặc ngành kinh doanh được hiểu là một tập hợp các yếu tố cấu thành (các cổ đông kinh tế và kinh doanh, các chiến lược, các nguồn lực, các quá trình và tổ chức) và sự sắp xếp, tương tác giữa chúng trong quan hệ xác định chức năng, quan hệ quản trị, quan hệ xã hội cho mục tiêu phát triển và sinh lợi. Trong Luận án này, cấu trúc chiến lược NNL QTCC được tiếp cận trên các khía cạnh sau:

Một là cấu trúc thành phần cấu tạo nên cấu trúc chiến lược KD và vì vậy cả các chiến lược chức năng khác (marketing, tài chính, công nghệ sản xuất và tác nghiệp).

Hai là, cấu trúc hoạt động chức năng quản trị bản thân chiến lược NNL QTCC từ hoạch định, tổ chức, thực thi và kiểm tra – kiểm soát chiến lược.

Ba là, cấu trúc tổ chức/nội hàm của vốn nhân lực gồm tuyển dụng/tạo lập – sử dụng – giữ gìn/phát triển NNL này (xem hình 1.2)



Hình 1.2 Cấu trúc tam giác chiến lược NNL QTCC theo tiếp cận vốn nhân lực

Bốn là, cấu trúc vị thế và mối quan hệ (vai trò lãnh đạo) trong tổng thể các bậc quản trị của TĐKT, DN trong mỗi quan hệ với nhà quản trị cấp trung, cấp cơ sở và nhân lực tác nghiệp.

Năm là, cấu trúc quá trình để xem xét TCT như là một quá trình từ đầu vào đến đầu ra của nó (xem hình 1.3).

Trong điều kiện môi trường KD đặc biệt là môi trường bên ngoài của DN có những thay đổi thường xuyên đòi hỏi DN phải phát triển các chiến lược hiện tại mà không cần phải thay đổi cấu trúc của chúng. Tuy nhiên, khi những thay đổi này có biên độ lớn, phạm vi toàn cục và cường độ ảnh hưởng mạnh (ví dụ: khủng hoảng và suy thoái kinh tế thế giới) đến thị trường của các DN, bản thân chuẩn đoán DN có những dấu hiệu trì trệ, suy giảm kéo dài và nặng nề, không cho phép giữ nguyên cấu trúc các chiến lược hiện tại, trong bộ máy DN mà trước hết là các nhà QTCC phải thay đổi tư duy, tầm nhìn chiến lược để thay đổi cấu trúc này nhằm phù hợp và thích nghi với điều kiện môi trường, thị trường mới nghĩa là phải TCT DN.

Nội hàm của TCT DN rất rộng, từ thay đổi tư duy, quan điểm, hình thức tổ chức DN, cơ cấu tổ chức bộ máy, vốn kinh doanh, quá trình KD cốt lõi, chiến lược KD, sáp nhập và mua bán DN, hợp nhất DN,..., trong đó như các nhà nghiên cứu trên thế giới và trong nước đã chỉ ra thì TCT chiến lược KD là hạt nhân của TCT DN và là khâu tiên quyết, khả thi, khả thành công nhất của TCT DN. Có nhiều cách

tiếp cận TCT DN khác nhau, trong Luận án này sử dụng khái niệm của GS.TS. Nguyễn Bách Khoa (2013) trong Đề tài cấp bộ: "Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Công thương Việt Nam - Nguyên lý, thực trạng và giải pháp".

"Tái cấu trúc doanh nghiệp được hiểu là việc thay đổi có chủ đích, hệ thống các cấu tử và/hoặc tái sắp xếp, xác lập lại quan hệ giữa các cấu tử để tái lập một cân bằng và thích nghi mới nhằm nâng cao hiệu suất thực hiện sứ mạng và mục tiêu đã được xác lập của doanh nghiệp và ngành kinh doanh trong điều kiện môi trường của doanh nghiệp và ngành kinh doanh thường xuyên thay đổi và có đột biến chiến lược".

Tái cấu trúc (TCT) là một thuật ngữ chung và có tính phổ quát nhất bởi cấu tử được hiểu là hạt nhân của chiến lược và hệ thống, và cùng với hai yếu tố này hợp thành bộ khung – “hardware” cho thành công của doanh nghiệp (McKinsey - 1998). Trong nội hàm của thuật ngữ này có liên quan đến thuật ngữ “tái thiết lập” (re-engineering) để chỉ trạng thái TCT từ gốc rễ “kết cấu hạ tầng” mà trọng tâm là các quá trình kinh doanh cốt lõi và đổi mới các năng lực, đặc biệt năng lực công nghệ và tri thức cho các quá trình này để tạo một chuyển biến căn bản về chất trong cấu trúc thực hiện sứ mạng, mục tiêu đã được xác lập của doanh nghiệp. Các nghiên cứu của P.Koller (1998), K.Keller (2007), P.Reed (1997) đã chỉ ra 7 quá trình kinh doanh cốt lõi mà các nhà QTCC có trách nhiệm quan tâm và tổ chức các đội (dự án) đặc nhiệm đa chức năng (cross-functional teams) để thực thi và tái thiết kế một bộ phận chức năng hình thức không thể thực hiện có hiệu suất được. Đó là:

- Quá trình R&D hiện thực hóa sản phẩm, công nghệ mới, dịch vụ mới.
- Quá trình quản trị tồn kho (nguyên liệu, thành phẩm).
- Quá trình thu hút và giữ gìn khách hàng.
- Quá trình đặt hàng – thanh khoản đơn hàng.
- Quá trình và known hows quản trị chất lượng toàn diện.
- Quá trình dịch vụ khách hàng.
- Quá trình sản xuất tinh gọn (Lean Manufacturing) của hệ thống sản xuất linh hoạt (Flexible Production System).

Mức cao nhất của TCT là “tái tạo lập” (recreating) nghĩa là đổi mới toàn bộ hoặc phần cơ bản các cấu tử hiện hữu kể cả kiến trúc thượng tầng và kết cấu hạ tầng của doanh nghiệp mà biểu hiện khác biệt nhất của nó là sự thay đổi cả tư duy, cả hoạch định sứ mạng, mục tiêu mới của doanh nghiệp, và cả xây dựng lại cấu trúc cho phù hợp với sứ mạng, mục tiêu mới này của doanh nghiệp.

Như vậy, có thể hiểu TCT CL NNL QTCC của TĐKT là việc thay đổi, sắp xếp lại và tái định vị các quan hệ cấu trúc chiến lược để tạo lập một cân bằng và thích nghi mới nhằm nâng cao chất lượng và hiệu suất thực hiện sứ mạng và mục tiêu chung đã được xác lập của chiến lược trong điều kiện môi trường của doanh nghiệp và ngành kinh doanh thường xuyên thay đổi và có đột biến chiến lược. TCT CL NNL QTCC thực chất là một quá trình quản trị sự đổi mới và thay đổi một cách căn bản và hệ thống trong cấu trúc chiến lược NNL QTCC. Cũng có thể hiểu TCT CL NNL QTCC là việc thay đổi, đổi mới tầm nhìn, quan điểm, định hướng và giải pháp chiến lược NNL QTCC hiện tại của doanh nghiệp cho phù hợp với bối cảnh mới trong dài hạn. TCT CL NNL QTCC gồm quá trình khảo sát, đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhằm thực hiện những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi. Trong các loại hình và cấp độ TCT các TĐKT thì TCT chiến lược là tiên quyết nhất, trong TCT chiến lược thì chiến lược kinh doanh là quan trọng hàng đầu và sau đó, TCT chiến lược NNL có ý nghĩa căn bản trong đó TCT chiến lược NNL quản trị cấp cao có ý nghĩa then chốt.

1.2. Sự cần thiết và phân định nội dung tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế Việt Nam

1.2.1. Sự cần thiết khách quan của tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở các tập đoàn kinh tế nước ta hiện nay

Sau khi được hình thành và đi vào hoạt động, các TĐKT nước ta đã tích cực đầu tư, mở rộng quy mô, phạm vi hoạt động; cơ cấu lại và đa dạng hóa sở hữu các đơn vị thành viên; kinh doanh đa ngành; huy động được các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu trọng điểm, các chiến lược phát triển quan trọng; tích cực nghiên cứu, triển khai ứng dụng và chuyển giao công nghệ mới vào sản xuất, kinh doanh; chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo điều kiện quan trọng để thực hiện mục tiêu xây dựng thành tập đoàn kinh tế mạnh, có tầm cỡ trong khu vực, làm nòng cốt để Việt Nam chủ động và thực hiện có hiệu quả hội nhập kinh tế quốc tế [41].

Thực tiễn hoạt động của các TĐKT nhà nước trong thời gian qua đã khẳng định thành công bước đầu trong việc thực hiện chủ trương đúng đắn của Đảng và mục tiêu thí điểm thành lập tập đoàn kinh tế nhà nước của Chính phủ. Tuy nhiên, mô hình TĐKT ở Việt Nam còn mới mẻ, vì vậy các TĐKT cũng bộc lộ một số vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện, mà một trong những nguyên nhân chủ yếu là đội ngũ QTCC của các TĐKT, cụ thể là:

- Trình độ cán bộ lãnh đạo, quản lý của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của một số TĐKT chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị, đặc biệt là người đứng đầu còn hạn chế về năng lực, có biểu hiện thiếu trách nhiệm, tùy tiện, cá nhân, báo cáo không trung thực, cố ý làm trái, vi phạm pháp luật trong việc chấp hành các quy định của Nhà nước, quyết định của Thủ tướng Chính phủ khi chỉ đạo các hoạt động đầu tư, dự án, vốn cho sản xuất kinh doanh, sử dụng vốn và bố trí cán bộ.

- Lãnh đạo một số Tập đoàn, trước hết là Hội đồng Quản trị/Hội đồng thành viên và người đứng đầu với chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu đã có nhiều khuyết điểm, sai lầm trong tổ chức, quản lý, điều hành, nhất là trong việc xác định lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, tổ chức quản lý các công ty con, công ty liên kết, tiến hành các hoạt động đầu tư xây dựng, quản lý vốn, tài chính, vay và trả nợ; trong một thời gian ngắn đã mở rộng quá nhanh quy mô tập đoàn, nhất là mở ra rất nhiều công ty con, công ty liên kết; mở sang một số lĩnh vực không phải là những chuyên ngành phục vụ cho nhiệm vụ chính của mình...

Kinh nghiệm thực tiễn tổ chức quản lý các tập đoàn ở nước ta thời gian qua cho thấy vai trò to lớn của phát triển chiến lược NNL QTCC. Trong điều kiện thực hiện thương mại hóa các tập đoàn hiện nay, đặt các tập đoàn trong môi trường cạnh tranh bình đẳng trong nước và quốc tế, phát triển chiến lược NNL QTCC trở thành cấp thiết khách quan trong quá trình tồn tại và phát triển của các TĐKT nước ta.

1.2.2. Mô hình quy trình và nội dung của tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở các tập đoàn kinh tế

Mô hình quy trình tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC ở TĐKT được thể hiện trên Hình 1.3.

Theo đó, nội dung TCT CL NNL QTCC ở TĐKT bao gồm năm quá trình chi tiết có mối liên hệ, tương tác với nhau như sau:

i. Phân tích tình thế cấu trúc chiến lược NNL QTCC

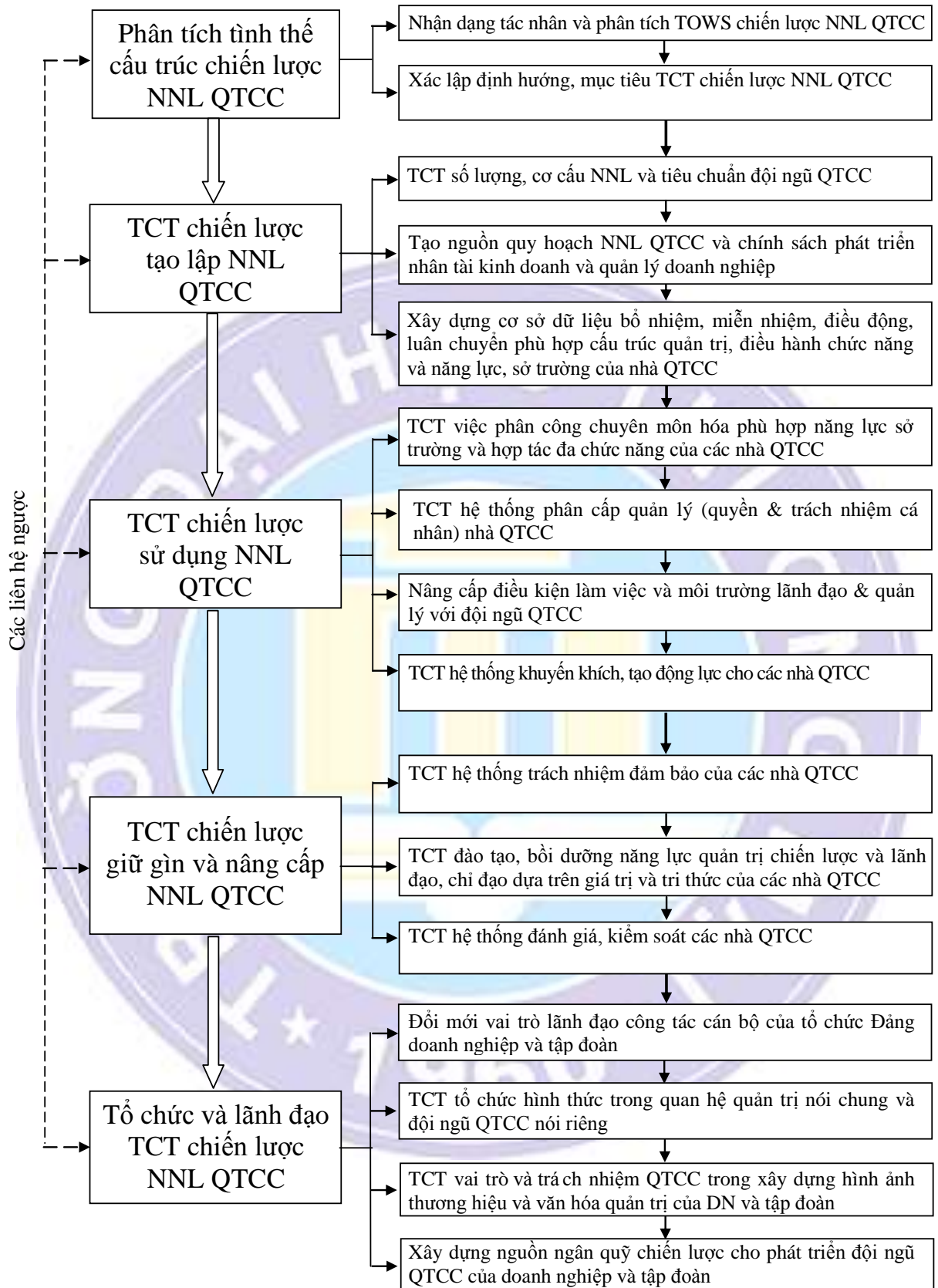
Quá trình này gồm 2 bước:

a. Nhận dạng tác nhân và phân tích TOWS chiến lược NNL QTCC

Nhận dạng tác nhân: nhằm xác định các nhân tố tác động đến chiến lược NNL QTCC. Các nhân tố này thường bao gồm các nhân tố bên trong và các nhân tố bên ngoài (được trình bày trong mục 1.3.1).

Phân tích TOWS chiến lược:

Phân tích TOWS chiến lược là phân tích các yếu tố Thách thức (Threats - T), Cơ hội (Opportunities - O), Điểm yếu (Weaknesses - W) và Điểm mạnh (Strengths - S) của chiến lược đó.



Hình 1.3. Mô hình quy trình tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC ở TĐKT

TOWS được sắp xếp theo thứ tự các yếu tố bên ngoài (TO) trước, rồi đến các yếu tố bên trong (WS). Phân tích TOWS cho phép áp dụng chiến lược mang tính phòng ngừa như "Hạn chế điểm yếu để nắm bắt cơ hội" và "Hạn chế điểm yếu để hạn chế thách thức" hoặc chiến lược mang tính đột phá như "Dùng cơ hội để hạn chế điểm yếu" hay "Hạn chế điểm yếu và hạn chế thách thức".

Như vậy, phân tích TOWS cần được thực hiện nhằm tối đa hóa lợi ích và tối thiểu hóa tổn thất của chiến lược kinh doanh nói chung và chiến lược NNL QTCC nói riêng của doanh nghiệp.

b. Xác lập định hướng, mục tiêu TCT chiến lược NNL QTCC

Sau khi nhận dạng tác nhân và phân tích TOWS chiến lược NNL QTCC, cần phải đánh giá, xem xét các yếu tố, động lực mang tính quyết định để tiến hành TCT CL NNL QTCC bao gồm 1 trong 3 hoặc cả 3 điều kiện sau:

- Khi chiến lược kinh doanh thay đổi, đổi mới dẫn tới phải thay đổi các chiến lược thành phần trong đó có chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao.
- Khi chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao không đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra của chiến lược kinh doanh, sự thành công của chiến lược kinh doanh.
- Khi ý chí, quan điểm và quyết định của chủ sở hữu yêu cầu thay đổi chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao.

Đây là những thay đổi lớn, đòi hỏi phải có cách tiếp cận mới một cách toàn diện, đó là TCT CL NNL QTCC.

Cũng giống như khi xây dựng chiến lược NNL QTCC, khi TCT CL NNL QTCC cũng phải xác định mục tiêu, định hướng, quan điểm và giải pháp thực hiện TCT CL NNL QTCC, trong đó, việc xác định định hướng và mục tiêu là quan trọng nhất.

ii. TCT chiến lược tạo lập đội ngũ QTCC của tập đoàn và các DN thành viên

Nội dung này gồm 3 bước:

a. TCT số lượng, cơ cấu NNL và tiêu chuẩn đội ngũ QTCC

TCT số lượng, cơ cấu NNL: quá trình này thường gắn liền với việc TCT mô hình tổ chức; rà soát, điều chỉnh yêu cầu chức danh công việc và xác định định biên.

- TCT mô hình tổ chức: khi TCT chiến lược KD của doanh nghiệp hoặc mô hình tổ chức hiện tại không đáp ứng được các yêu cầu của chiến lược KD của doanh nghiệp thì mô hình tổ chức phải TCT. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến NNL nói chung và NNL QTCC của doanh nghiệp, thậm chí, đây là điều kiện tiên quyết cũng như kim chỉ nam của quá trình TCT chiến lược tạo lập đội ngũ QTCC.

- Rà soát, điều chỉnh yêu cầu chức danh công việc: đây là việc làm định kỳ hoặc đột xuất cho tất cả các vị trí công tác, kể cả các nhà QTCC của doanh nghiệp. Cũng giống như khi xây dựng mới, việc rà soát, điều chỉnh yêu cầu chức danh công việc phải gắn liền với việc phân tích công việc để thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống, xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện thành công công việc đó. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất. Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- Xác định định biên: sau khi rà soát, điều chỉnh yêu cầu chức danh công việc thông qua phân tích công việc, có thể xác định định biên nhân sự nhờ tổng hợp các công việc liên quan cùng tính chất ghép thành vị trí đảm bảo thời gian hữu ích tiêu chuẩn, hiệu quả và năng suất; bình chuẩn năng suất giữa các vị trí làm việc phù hợp; xác định yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng và phẩm chất để xác định chế độ đãi ngộ tiêu chuẩn làm cơ sở cho việc bố trí, huấn luyện, giám sát và đánh giá kết quả công việc.

Tiêu chuẩn đội ngũ QTCC: sau khi phân tích công việc sẽ có bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí công việc, kể cả đội ngũ QTCC. Tuy nhiên, đội ngũ này đóng vai trò vô cùng quan trọng trong các doanh nghiệp, có chức năng lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát công việc của doanh nghiệp và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu của chiến lược kinh doanh. Vì vậy, cần thiết phải xây dựng tiêu chuẩn riêng cho đội ngũ này phù hợp với chiến lược NNL, các chiến lược chức năng và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

b. Tạo nguồn quy hoạch NNL QTCC và chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản lý doanh nghiệp

Để có một đội ngũ QTCC đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng sự đòi hỏi của chiến lược kinh doanh và các chiến lược chức năng của doanh nghiệp, công tác cán bộ có vị trí quyết định. Muốn có cán bộ tốt không thể không coi trọng việc xây dựng được nguồn cán bộ, tập hợp những người có đức, có tài, có bản lĩnh vững vàng và có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng họ. Tạo nguồn cán bộ, xây dựng đội ngũ cán bộ chính là nội dung của công tác quy hoạch cán bộ. Đó là việc chủ động tạo nguồn cán bộ từ xa bao gồm cả khâu đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện, luân chuyển để

chuẩn bị bố trí, bổ nhiệm trong tương lai. Quy hoạch cán bộ phải tuân thủ theo quy trình chặt chẽ, bảo đảm dân chủ, công khai và có biện pháp giám sát, ngăn ngừa những sai phạm, tiêu cực trong công tác cán bộ. Nguồn cán bộ được đưa vào quy hoạch phải đủ về số lượng, với các độ tuổi cho các chức danh. Việc lựa chọn nhân sự vào quy hoạch cần có tiêu chí rõ ràng, nghĩa là cần phải xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí cho đội ngũ được quy hoạch làm QTCC trong tương lai.

Để có được chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản lý cho doanh nghiệp, cần nhận thức rõ vai trò của nhân tài đối sự nghiệp phát triển bền vững của doanh nghiệp; xây dựng hệ thống qui trình tổng thể về quản trị nhân tài trong các doanh nghiệp; thiết lập và ứng dụng được công cụ phát hiện, đánh giá nhân tài và học hỏi kinh nghiệm các doanh nghiệp đã thành công; đề ra được chính sách đào tạo, sử dụng và luân chuyển để phát triển nhân tài; lựa chọn phương thức đào tạo hiệu quả để bồi dưỡng, phát triển năng lực cho những người thuộc diện tiềm năng nhân tài và nhóm nhân tài; sử dụng được một số công cụ đánh giá nhân sự hiện đại đang được áp dụng tại các đất nước phát triển.

c. Xây dựng cơ sở dữ liệu bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển phù hợp cấu trúc quản trị, điều hành chức năng và năng lực, sở trường của nhà QTCC.

Việc bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ là một nội dung quan trọng trong xây dựng cũng như TCT chiến lược tạo lập đội ngũ QTCC.

Bổ nhiệm là việc người có thẩm quyền ra quyết định cử cán bộ một chức vụ lãnh đạo có thời hạn trong cơ quan, đơn vị. Miễn nhiệm là việc người có thẩm quyền ra quyết định thôi giữ chức vụ lãnh đạo đối với cán bộ lãnh đạo khi chưa hết thời hạn bổ nhiệm do vi phạm kỷ luật, vi phạm đạo đức, năng lực yếu kém, không hoàn thành nhiệm vụ, mất uy tín nhưng chưa đến mức xử lý kỷ luật cách chức hoặc bãi nhiệm. Điều động, luân chuyển là việc người có thẩm quyền bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo giữ một chức vụ lãnh đạo mới trong quá trình thực hiện công tác quy hoạch và đào tạo bồi dưỡng cán bộ. Khi thực hiện bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ phải phù hợp cấu trúc quản trị, điều hành chức năng của doanh nghiệp và năng lực, sở trường của đội ngũ QTCC; phải phát huy đầy đủ trách nhiệm và quyền hạn của từng thành viên lãnh đạo, nhất là người đứng đầu tổ chức, cơ quan, đơn vị đối với công tác cán bộ; phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ và phải căn cứ vào tiêu chuẩn cán bộ, nhất là phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực công tác thực tế và sức khoẻ của cán bộ; phải bảo đảm tính ổn định và có kế thừa trong việc bố trí, sử dụng cán bộ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng, hiệu quả của bộ máy lãnh đạo, quản lý, điều hành.

iii. TCT chiến lược sử dụng đội ngũ QTCC của tập đoàn và các DN thành viên

Bao gồm 4 nội dung:

a. TCT việc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của các nhà QTCC.

Nguyên tắc chuyên môn hoá quản lý được hiểu là việc làm sao để cho quá trình vận động, thao tác của các thành viên trong doanh nghiệp diễn ra hợp lý, không trùng lặp, tốn ít thời gian và sức lực, qua đó đạt được năng suất lao động cao nhất. Đó chính là sự hợp lý hoá lao động, hay nói theo cách hiện đại là tổ chức lao động một cách khoa học. Sự xuất hiện của nguyên lý chuyên môn hoá trong quản lý đã đáp ứng đúng nhu cầu của các doanh nghiệp khi chờ đợi một nhân tố hướng đến thành công trong bối cảnh nền kinh tế thế giới có những biến động lớn... Đội ngũ QTCC cũng cần được phân công chuyên môn hóa phù hợp với năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của đội ngũ này. Việc phân công này phải đảm bảo phân chia công việc quản lý, phân biệt từng cấp quản lý: cấp cao tập trung vào chức năng hoạch định, tổ chức và phát triển kinh doanh, còn cấp dưới làm chức năng điều hành cụ thể. Thực hiện sơ đồ tổ chức theo chức năng và theo trực tuyến, tổ chức sản xuất theo dây chuyền liên tục. Những người phụ trách các phòng ban, phân xưởng hay chi nhánh phải san sẻ trách nhiệm. Một trong những chức năng quan trọng của người quản lý là thực hiện tốt sự phối hợp giữa bộ phận của mình với những bộ phận khác. Một kết luận rút ra là giới lãnh đạo cấp cao không nên giao phó những công việc quan trọng chỉ cho một phòng ban mà thôi.

b. TCT hệ thống phân cấp quản lý (quyền & trách nhiệm cá nhân) nhà QTCC.

TCT hệ thống phân cấp quản lý (quyền & trách nhiệm cá nhân) cân bằng với đội ngũ QTCC nhằm phát huy mạnh mẽ tính năng động, sáng tạo, quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đội ngũ QTCC trong quản lý, thực hiện các nhiệm vụ theo chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân cấp quản lý giúp những lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp tránh bị quá tải, phân cấp được đầy mạnh với kỳ vọng rằng nó sẽ giúp giải tỏa những ách tắc trong quá trình ra các quyết định của doanh nghiệp.

Việc phân cấp cần bảo đảm quản lý thống nhất; cần phân định rõ ràng, cụ thể nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm của mỗi cấp quản trị trong việc thực hiện chức năng quản lý; cần bảo đảm tương ứng các điều kiện cần thiết để thực hiện khi phân cấp quản lý.

Việc phân cấp quản lý phải dựa trên quan điểm và nguyên tắc sau: quyền lực là thống nhất, bảo đảm quản lý thống nhất của doanh nghiệp về chính sách, chiến

lược, quy hoạch, thanh tra, kiểm tra; phân cấp quản lý phải rõ việc, rõ địa chỉ, rõ trách nhiệm, gắn với chức năng, nhiệm vụ của mỗi cấp; phù hợp với trình độ, quy mô, năng lực và tính đặc thù của doanh nghiệp trong từng giai đoạn chiến lược; bảo đảm tương ứng giữa nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm với nguồn lực tài chính, tổ chức, nhân sự và các điều kiện cần thiết khác; thể hiện được sự đồng bộ, thống nhất trong hệ thống gắn với đổi mới cơ chế và bảo đảm quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của đội ngũ QTCC.

c Nâng cấp điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo & quản lý với đội ngũ QTCC.

Để phát huy tối đa năng lực của các nhà QTCC và của từng nhân viên trong doanh nghiệp, cần phát triển điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo & quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo với đội ngũ QTCC.

Trước áp lực cạnh tranh về môi trường làm việc để thu hút nhân sự, các nhà QTCC nên:

- Đề cao vai trò cá nhân: Làm cho đội ngũ nhân viên của mình cảm thấy luôn hạnh phúc, thoải mái và tận tụy với công việc. Xây dựng doanh nghiệp thành nơi mỗi cá nhân được trải nghiệm, cống hiến và được ghi nhận. Khi nhân viên cảm nhận được vai trò của mình trong doanh nghiệp, họ sẽ làm việc có động lực và tâm huyết hơn.

- Quan hệ nội bộ thông suốt: Giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và đội ngũ nhân viên được thông suốt là cách tốt nhất để lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng lòng tin và thu phục nhân tâm. Người quản lý cần luôn lắng nghe nhân viên một cách chân thành và khuyến khích họ sáng tạo, nhiệt tình cống hiến cho công việc.

- Sử dụng đúng người, đúng việc: Cần kiên định lập trường và biết dẫn dắt đội ngũ nhân viên theo mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Cách làm hiệu quả nhất bắt đầu từ khâu tuyển dụng, chọn người phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp, phân công đúng chuyên môn để họ có thể phát huy năng lực và sở trường cá nhân.

- Tạo bầu không khí thân thiện và cởi mở: Nhà quản lý cần quan tâm đến mọi người, biết cách gieo mầm và nuôi dưỡng nền văn hóa cũng như tạo được bầu không khí giao tiếp thân thiện, cởi mở sẽ kích thích người lao động phát huy năng lực làm việc và sáng tạo, đem lại hiệu suất cao trong công việc.

- Quan tâm hiện đại hóa môi trường làm việc: Đầu tư văn phòng, trang thiết bị làm việc hiện đại. Tích cực đổi mới và ứng dụng các công nghệ hiện đại, chủ động và sẵn sàng đón nhận thành tựu khoa học mới, như những công cụ đặc lực góp phần động viên tinh thần làm việc và tăng năng suất cho người lao động.

d. TCT hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các nhà QTCC.

Bất cứ nhân viên hay nhà QTCC nào đều có nhiều mục đích khi vào làm việc tại doanh nghiệp. Bản thân mục đích đó luôn luôn biến đổi theo tác động của công việc và môi trường sống. Việc nắm bắt được mục đích và động cơ làm việc của đội ngũ QTCC là chìa khóa để doanh nghiệp có thể đưa ra những chính sách hợp lý nhất. Điều này là rất quan trọng vì doanh nghiệp muốn thành công đều phải nhờ sự đóng góp của các thành viên, đặc biệt là đội ngũ QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới doanh nghiệp. Khi đội ngũ QTCC dành sức lực và tâm huyết của họ cho công việc của doanh nghiệp thì coi như doanh nghiệp đó đã thành công bước đầu. Để đạt được điều này, đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng hoặc TCT hệ thống động viên khuyến khích, tạo động lực làm việc, gắn kết động lực của các cá nhân với mục tiêu lớn của doanh nghiệp, khiến đội ngũ QTCC khao khát thực hiện công việc thay vì “phải” làm việc.

iv. TCT chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC của tập đoàn và các DN thành viên, bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

a. TCT hệ thống trách nhiệm đảm bảo hài hòa về vật chất & tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các nhà QTCC.

Đội ngũ QTCC có vai trò đặc biệt quan trọng, chịu trách nhiệm xây dựng, lãnh đạo và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh và mọi chiến lược chức năng trong doanh nghiệp. Vì vậy, hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất & tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các nhà QTCC cần được coi trọng.

Yếu tố vật chất & tinh thần do doanh nghiệp đem lại cho đội ngũ QTCC. Chính sách lương, thưởng cũng như các ưu đãi xứng đáng khác trong hợp đồng lao động đảm bảo đời sống vật chất cho các nhà QTCC. Bên cạnh đó, việc đảm bảo tốt hệ thống khuyến khích, tạo động lực chính là yếu tố tinh thần làm cho các nhà QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới doanh nghiệp.

Bản thân các nhà QTCC phải nhận thức rõ trách nhiệm pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội ở vị trí công tác của mình. Đây cũng là một trong những tiêu chuẩn cần có của một nhà QTCC nhằm đảm bảo sự tuân thủ pháp luật, đạo đức kinh doanh và sự thực hiện các nghĩa vụ đối với xã hội và cộng đồng của doanh nghiệp.

b. TCT đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC.

“Tài nguyên là hữu hạn, sáng tạo là vô hạn”. Bên cạnh đó, trước những bước phát triển vũ bão của khoa học, công nghệ, kinh tế,... của thế giới luôn là thách thức đối với kiến thức, tri thức của các nhà QTCC và toàn bộ nhân viên trong DN.

Việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo sẽ giúp đội ngũ QTCC không ngừng cập nhật, học hỏi và vươn lên về giá trị và tri thức để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhiệm vụ nặng nề mà đội ngũ này phải đảm nhận, đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đó là một hoạt động sinh lợi đáng kể và là một trong những yếu tố tạo nên động cơ làm việc tốt.

c. TCT hệ thống đánh giá, kiểm soát các nhà QTCC.

Việc xây dựng hay TCT hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ của tập đoàn và các đơn vị thành viên đang là một nhu cầu bức thiết, một công cụ tối ưu để xác định sự an toàn của nguồn vốn đầu tư, xác định hiệu quả điều hành của Ban điều hành doanh nghiệp cũng như kịp thời nắm bắt hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh nhà đầu tư vốn hay đại diện chủ sở hữu của doanh nghiệp đã và đang dần tách rời khỏi vai trò quản lý doanh nghiệp.

Hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh nhằm: xác lập/ hỗ trợ thiết lập công cụ quản lý nghiệp vụ đối với tất cả các hoạt động của từng cá nhân, phòng ban bộ phận trong toàn doanh nghiệp; làm hướng dẫn, làm căn cứ, cơ sở cho việc xây dựng các tài liệu phục vụ công tác quản lý điều hành các hoạt động trên toàn doanh nghiệp; xây dựng các công cụ để làm căn cứ để tiến hành các thủ tục kiểm soát nội bộ, căn cứ đánh giá tính tuân thủ, trung thực, đúng đắn trong công tác quản lý điều hành các hoạt động của doanh nghiệp; đảm bảo mọi hoạt động của doanh nghiệp được vận hành trơn tru theo đúng chuẩn mực quản trị rủi ro.

Đối tượng và phạm vi điều chỉnh của chính sách kiểm soát nội bộ gồm: chính sách kiểm soát nội bộ được áp dụng đối với tất cả các đối tượng là cá nhân, tổ chức, tất cả các nguồn vốn, tài sản thuộc doanh nghiệp; chính sách kiểm soát nội bộ được áp dụng thống nhất trong toàn bộ tập đoàn và các doanh nghiệp thành viên theo tiêu chí linh động và phù hợp với đặc thù quản lý điều hành sản xuất kinh doanh của từng bộ phận, đơn vị, công ty thành viên của doanh nghiệp.

v. *Phát triển tổ chức và lãnh đạo TCT CL NNL QTCC.*

Quá trình này gồm 4 nội dung:

a. Đổi mới vai trò lãnh đạo công tác cán bộ của tổ chức Đảng của tập đoàn và các đơn vị thành viên.

Phát triển vai trò lãnh đạo công tác cán bộ của tổ chức Đảng của tập đoàn và các đơn vị thành viên nhằm tăng cường sức mạnh của công tác cán bộ, tạo được một đội ngũ QTCC vừa giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm vừa có bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội. Để làm tốt việc này tổ

chức Đảng phải tham gia sâu, rộng vào xây dựng và lãnh đạo tổng thể chiến lược NNL QTCC của tập đoàn và các đơn vị thành viên.

b. TCT tổ chức hình thức trong quan hệ quản trị nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng.

Cấu trúc tổ chức hình thức gắn với mô hình cơ cấu bộ máy quản trị tập đoàn và DN thành viên. Ở mức cao nhất là cơ cấu bộ máy Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị với thành phần, số lượng được quy định trong Điều lệ hoạt động. Vấn đề ở đây chính là chất lượng và tầm quản trị của Hội đồng trong quyết sách chiến lược, vai trò và uy tín chuyên môn (chứ không chỉ là quan hệ) của Chủ tịch Hội đồng, tính độc lập tương đối và quyền của Ban Kiểm soát rất cần được quy định và điển chế hóa minh bạch, tránh xa vào trách nhiệm tập thể chung chung và không xác định được trách nhiệm vật chất khi mắc phải sai lầm, thất bại. Trong quan hệ tổ chức hình thức cũng cần xác lập rõ vị thế, vai trò, thẩm quyền, trách nhiệm cá nhân với cơ chế quan hệ giữa Đảng và Chính quyền, giữa Tổng giám đốc và Chủ tịch cùng các thành viên Hội đồng; giữa các nhân sự QTCC trên cùng mức quản trị và giữa các mức quản trị giữa Tập đoàn và các DN thành viên; giữa các nhà QTCC với các nhà quản trị cấp trung, quản trị cấp cơ sở theo dòng công việc... Ở đây có một vấn đề mang tính nguyên lý là không bao giờ các văn bản tổ chức hình thức có thể phủ kín và theo kịp thực tiễn lãnh đạo và quản trị của nhà QTCC, vì vậy tránh sa vào câu chữ quá chi tiết mà cần tiết chế tinh gọn, mặt khác xây dựng được cấu trúc tổ chức phi hình thức kèm theo để trợ giúp cho cơ chế tổ chức hình thức - đó chính là một phần của văn hóa DN, văn hóa quản trị DN.

c. TCT vai trò và trách nhiệm của QTCC trong xây dựng hình ảnh thương hiệu và văn hóa quản trị của doanh nghiệp và tập đoàn.

Thương hiệu là một trong những tài sản quý giá nhất, là biểu tượng sức mạnh về kinh tế, văn hoá của một doanh nghiệp. Một thương hiệu mạnh còn là tài sản quốc gia, niềm tự hào dân tộc và là cơ sở cho sự phát triển lâu dài, bền vững cho các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Điều này cũng ảnh hưởng đến tư duy, định hướng lãnh đạo của đội ngũ QTCC.

Để làm tốt việc này doanh nghiệp cần nhận thức rõ vai trò của một thương hiệu mạnh trong bối cảnh toàn cầu hóa. Tiếp đến là xây dựng chiến lược cạnh tranh thương hiệu, thiết lập một tầm nhìn chiến lược cho thương hiệu cũng như xây dựng chiến lược định vị thương hiệu, quy trình phát triển chiến lược thương hiệu. Cuối cùng, doanh nghiệp phải làm tốt việc phát triển hệ thống nhận diện thương hiệu và quảng bá, truyền thông thương hiệu.

Phát triển văn hóa quản trị của mỗi tập đoàn và các đơn vị thành viên là một trong những công cụ quan trọng để phát triển điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo, quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo đối với đội ngũ QTCC và toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp; nâng cao hiệu quả của hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các nhà QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới doanh nghiệp cũng như hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất và tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các nhà QTCC; giữ gìn và nâng tầm hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp.

d. Xây dựng và phân bổ nguồn ngân quỹ chiến lược cho phát triển đội ngũ QTCC của tập đoàn và các đơn vị thành viên.

Xây dựng nguồn ngân quỹ nhằm tạo lập và duy trì ổn định nguồn tài chính dành cho đào tạo phát triển đội ngũ QTCC cũng như NNL nói chung của tập đoàn và các đơn vị thành viên, bao gồm việc đào tạo và phát triển các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho đội ngũ QTCC và toàn thể cán bộ công nhân viên của tập đoàn và các đơn vị thành viên theo định hướng phát triển của tổ chức nói chung và chiến lược NNL, NNL QTCC nói riêng của tập đoàn.

Nguồn ngân quỹ được gây dựng nhờ: chi phí sản xuất – kinh doanh của tập đoàn; các hoạt động hợp tác với các đối tác của tập đoàn; các khoản hỗ trợ tự nguyện của các công ty con, công ty liên kết; kinh phí của các dự án hợp tác, dự án đầu tư mới, quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm, quỹ hỗ trợ sắp xếp doanh nghiệp; ngân sách nhà nước cấp theo các đề án đào tạo cán bộ quản lý, khoa học, kỹ thuật; các nguồn tài trợ từ các đơn vị khác muốn xây dựng quan hệ hợp tác,...

1.3. Những yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước

1.3.1. Những yếu tố ảnh hưởng chủ yếu tới tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở các tập đoàn kinh tế nhà nước

Toàn cầu hóa đã tác động đến chiến lược nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các doanh nghiệp cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng doanh nghiệp sẽ quyết định chất lượng đến các sản phẩm và dịch vụ.

Các nhân tố ảnh hưởng đến tái cấu trúc chiến lược NNL nói chung và NNL QTCC nói riêng ở các doanh nghiệp thuộc TĐKT nhà nước gồm:

i. Các yếu tố bên trong

- Chính sách và chiến lược phát triển TĐKT và DN thành viên: đây là chỉ dẫn quan trọng để bất kỳ doanh nghiệp nào thực hiện mục tiêu cung cấp được NNL QTCC với chất lượng, số lượng và cơ cấu phù hợp cho tổ chức của mình.

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

- Nhận thức của các nhà quản lý NN cấp trên, các nhà Lãnh đạo cấp cao nhất TĐKT về phát triển NNL: đây là nhân tố quyết định đến sự tồn tại cũng như hiệu quả của chính sách phát triển NNL.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp. Đây chính là điều kiện đảm bảo quan trọng để thực hiện tái cấu trúc chiến lược NNL QTCC trong từng giai đoạn.

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

ii. Các yếu tố bên ngoài

- Sự thay đổi có tính cạnh tranh trong NNL QTCC trong và ngoài ngành kinh doanh: nguồn nhân lực ở đây được hiểu là nhân lực đang trong độ tuổi lao động của quốc gia hay của vùng. Đây là nhân tố bên ngoài tác động nhiều đến chiến lược NNL nói chung và chiến lược NNL QTCC của bất kỳ doanh nghiệp nào. Trong điều kiện dồi dào nguồn nhân lực chất lượng cao, phù hợp ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ là điều kiện thuận lợi để thực hiện chiến lược NNL QTCC của doanh nghiệp đó.

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

- Kinh tế vĩ mô (thế giới và trong nước): trong thời đại “thế giới phẳng”, sức khỏe của nền kinh tế thế giới ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế trong nước. Vì vậy, tất cả các ngành nghề sản xuất kinh doanh sẽ phải có những nghiên cứu, tính toán,

cân nhắc nhân tố này trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh và các chiến lược thành phần, trong đó có chiến lược NNL QTCC.

- Sự thay đổi và mức độ cạnh tranh về công nghệ: đây là nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng và chi phí sản xuất của doanh nghiệp nên cần được cân nhắc trong chiến lược NNL QTCC.

1.3.2. Tiêu chí đánh giá cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở tập đoàn kinh tế nhà nước

Những chiến lược quá khuôn mẫu và cứng nhắc trở nên lạc hậu khi những điều kiện môi trường bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp thay đổi. Vì vậy các nhà quản trị cần phải xem xét lại, đánh giá, điều chỉnh và tái cấu trúc chiến lược. Việc đánh giá kịp thời có thể báo động cho nhà quản trị trước những khó khăn có thể xảy ra trước khi tình hình trở nên nghiêm trọng [27].

Với mục tiêu lượng hóa trạng thái và kết quả của cấu trúc và TCT CL NNL QTCC của TĐKT NN, vấn đề quan trọng nhất là phải phát triển thang đo. Tham khảo các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước, cùng kết quả nghiên cứu định tính qua phỏng vấn chuyên gia, trong Luận án này sử dụng các tiêu chí đánh giá sau:

i. Tiêu chí đánh giá phẩm chất và năng lực đội ngũ QTCC như là kết quả của cấu trúc chiến lược hiện tại đồng thời là khởi điểm của TCT chiến lược gồm 7 tham số sau:

Một là, năng lực quản trị tri thức chuyên ngành tập đoàn và/hoặc quản trị DN thành viên tập đoàn thuộc ngành công nghiệp tàu thủy.

Hai là, năng lực tri thức nền tảng, đa ngành, đa lĩnh vực có liên quan đến ngành công nghiệp tàu thủy.

Bà là, năng lực quản trị chiến lược và xây dựng các năng lực cốt lõi theo các dòng công việc đa chức năng đảm nhiệm.

Bốn là, năng lực bám sát cơ sở, phát hiện vấn đề, xây dựng tầm nhìn tri thức và tập hợp mọi người giải quyết vấn đề ngay tại cơ sở.

Năm là, năng lực kích khởi sáng tạo vượt khó, làm hoạt hóa và tạo đột phá phát triển DN.

Sáu là, năng lực lãnh đạo chiến lược dựa trên tri thức và đổi mới mô hình KD dựa trên giá trị.

Bảy là, năng lực hành vi gương mẫu về đạo đức chức nghiệp, phong cách nhân văn và bản lĩnh chính trị chống tham nhũng, lãng phí.

Ở đây, năng lực được hiểu là tổng hợp tri thức (lộ và ngầm), khả năng ngoại hợp và trải nghiệm thực tiễn của nhà QTCC mà khi tích hợp chúng vào 1 công việc

lãnh đạo, quản trị cụ thể cho phép tối đa hóa độ thỏa dụng các tài sản nguồn lực và đạt hiệu suất công việc cao [18].

ii. Tiêu chí đánh giá hiệu suất cấu trúc chiến lược NNL QTCC tại các thời điểm nghiên cứu. Tiêu chí này gồm 5 tham số:

Một là, hiệu suất triết lý chiến lược.

Hai là, hiệu suất chiến lược tạo lập NNL QTCC.

Ba là, hiệu suất chiến lược sử dụng NNL QTCC.

Bốn là, hiệu suất chiến lược giữ gìn và phát triển NNL QTCC.

Năm là, hiệu suất nguồn lực chiến lược NNL QTCC.

Trong Luận án này, tác giả do cương vị công tác của mình tại Vinashin đã lập bảng hỏi đưa lựa chọn với các đối tượng đã có quá trình công tác từ trước 2010 đến nay ở cơ quan Tập đoàn và doanh nghiệp thành viên, do vậy trong mỗi câu hỏi đều phân định cho 2 thời kỳ: Trước TCT (lấy mốc 2010) và trong TCT (lấy mốc thời điểm điều tra 2013).

iii. Tiêu chí đánh giá TCT CL NNL QTCC. Tiêu chí này gồm 3 tham số:

Một là, so sánh tiêu chí năng lực đội ngũ QTCC ở các thời điểm trước, trong và sau TCT.

Hai là, hiệu năng (efficiency) của TCT chiến lược phản ánh đầu ra của chiến lược so với chi phí chiến lược trong một khoảng thời gian xác định của thời hạn chiến lược.

Ba là, hiệu quả (effectiveness) của TCT chiến lược phản ánh mức độ đáp ứng/hoàn thành mục tiêu TCT trong một khoảng thời gian xác định của một chu kỳ chiến lược.

1.4. Tình hình và bài học rút ra từ thực tiễn quản trị chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao ở các tập đoàn kinh tế trong và ngoài nước với Vinashin

1.4.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực QTCC ở Mỹ

Không một ai có thể trở thành nhà QTCC chuyên nghiệp nếu thiếu sự học tập, trải nghiệm, rèn luyện trong thực tiễn nghề nghiệp, thực tiễn kinh doanh. Trong nền kinh tế lấy tri thức làm chủ đạo thì các nhà QTCC nói chung và đội ngũ QTCC trong doanh nghiệp thương mại nói riêng phải thường xuyên nâng cao tri thức, năng lực học tập, để đáp ứng các năng lực cơ bản của NNL QTCC và các thành viên trong doanh nghiệp - đây là nền tảng sự thành công, của ưu thế cạnh tranh nhân lực và cạnh tranh trên thị trường [12].

Yếu tố quản lý điều hành doanh nghiệp thương mại trong nền kinh tế thị trường đòi hỏi nhà QTCC phải giỏi về nhiều mặt. Nhà QTCC không chỉ là một

chuyên gia nghiệp vụ mà phải biết hoạch định chiến lược, chính sách phát triển doanh nghiệp, là người có năng lực tổ chức, lãnh đạo, sử dụng nhân lực, điều khiển các nguồn lực công việc trên cơ sở kiến thức, kỹ năng thành thạo về quản trị điều hành cùng với niềm say mê, khát vọng, bản lĩnh và sự tự tin.

Theo quan điểm của trường kinh doanh Havard, nhà QTCC muốn thành đạt phải có kiến thức quản trị kinh doanh và xã hội sâu rộng đồng thời phải có kỹ năng bao quát, kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng nhân sự. Lý luận của Havard khẳng định nhà QTCC giỏi không phải tự nhiên mà có mà phải thông qua đào tạo, rèn luyện và trải nghiệm thực tế mà nên. Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu chú trọng kinh tế tri thức, khoa học, công nghệ phát triển như vũ bão thì nếu không được đào tạo bài bản, có phương pháp khoa học, nhà QTCC khó có thể nâng cao được năng lực để trở thành nhà QTCC giỏi. Một thực tế là ở Mỹ có một hệ thống trường đào tạo tổng giám đốc, giám đốc trong đó nổi tiếng nhất phải kể đến trường Havard, Yale; Anh cũng có một số trường đào tạo theo mô hình Havard, Đức và Trung Quốc cũng có những trường đào tạo giám đốc theo mô hình Havard.

Nhà QTCC cần phải là người có sức thuyết phục, biết diễn đạt một cách đơn giản, và điều đó thể hiện tư duy đơn giản. Để đạt được điều đó, người ta phải làm việc cật lực, song việc diễn đạt một vấn đề phức tạp thành đơn giản, dễ hiểu không phải là điều dễ dàng, cũng phải được thường xuyên học hỏi, trải nghiệm, rèn luyện.

Học là một sự đầu tư đối với bất kỳ ai nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng. Học không chỉ là đến trường, đến lớp mà còn là học hỏi lẫn nhau từ chính công việc hàng ngày. Phải đẩy mạnh việc học tập, chia sẻ lẫn nhau trong nội bộ doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp, các nhà QTCC với nhau và quan trọng hơn năng lực của đội ngũ QTCC thông qua việc học với tài năng sẵn có, biết vận dụng linh hoạt, sáng tạo những điều đã học, đã tiếp thu vào đúng lúc, đúng chỗ, đúng thời cơ, hoàn cảnh.

Liên tục đổi mới là điều khó khăn và đôi lúc còn rất đau đớn khi phải trả giá, song các nhà lãnh đạo tài ba là những người có khả năng liên tục đổi mới và quản trị sự thay đổi. Điều gì xảy ra đối với họ ngày hôm qua không quan trọng mà quan trọng hơn là điều gì sẽ đến với họ trong ngày mai. Trong những tập đoàn lớn, khả năng thay đổi linh hoạt là sống còn, do đó đòi hỏi đội ngũ QTCC phải luôn trau dồi kiến thức, kinh nghiệm và bản lĩnh... mới có thể đương đầu trước những biến động để giành được thành công.

Về phương pháp giáo dục, Havard lấy kinh nghiệm phong phú của giới lãnh đạo cao cấp ngành công thương, đưa vào 2 năm học tập của học sinh. Chương trình học tập như vậy sẽ khiến các học sinh tiếp xúc rộng rãi được với các lĩnh vực của

quản trị kinh doanh và họ cũng nhận được các công cụ và khuôn mẫu để xác định các quyết định.

Các kỹ năng phân tích và nhận dạng, phát hiện vấn đề và đánh giá để ra quyết định đúng đắn được quan tâm với các nhà QTCC tương lai. Các kỹ năng như phân tích kinh tế, tài chính, phân tích rủi ro, từ đó xác định được sách lược được các khóa học MBA của Havard rất chú trọng.

Về kiến thức, kỹ năng mà Havard đào tạo cho đội ngũ QTCC đều hướng tới việc nâng cao năng lực của nhà QTCC tương lai, theo đó:

- Nhà QTCC tương lai phải được trang bị kiến thức tinh thông ít nhất một chuyên ngành mà mình sẽ làm việc trong tương lai; kiến thức này phải đảm bảo khá cơ bản, toàn diện và hệ thống đối với chuyên ngành mà doanh nghiệp công thường hoạt động. Hiểu được chuyên ngành vai trò của nó và mối quan hệ với các chuyên ngành khác.

- Nhà QTCC tương lai phải nắm vững phương pháp, công cụ và cách ứng dụng vào thực tiễn hoạt động kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.

- Các nhà QTCC được trang bị kiến thức và kỹ năng để có cách hiểu toàn diện trong kinh doanh, phải hiểu và phân tích được môi trường kinh doanh toàn cầu và chỉ ra được xu thế vận động, nhận diện được cơ hội và thách thức trong thương mại quốc tế.

Bên cạnh việc đào tạo kiến thức và kỹ năng thì Havard cũng rất coi trọng giáo dục các giá trị đạo đức, luân lý. Tôn chỉ của trường là “vào trường để tăng thêm trí tuệ, ra trường đi phục vụ tốt hơn cho tổ quốc và đồng bào”.

Thực tiễn cho thấy thành tựu xuất sắc của Harvard tuyệt đối không chỉ ở dạy kiến thức và kỹ năng mà cả trên lĩnh vực giáo dục luân lý, đạo đức đối với đội ngũ QTCC tương lai. Họ luôn nhắc nhở bản thân họ phải có thái độ khoan dung trong đối xử với người khác, phải nghiêm khắc với bản thân, phải yêu người và coi sự giúp đỡ người khác là một nguồn vui, không quên trách nhiệm của mình đối với xã hội và nghĩa vụ đối với đất nước.

Về tiêu chuẩn của nhà QTCC, nhiều tổ chức ở Mỹ nghiên cứu, áp dụng trong thực tiễn và đều tập trung vào các tiêu chuẩn sau:

- Năng lực tư duy quyết định.
- Năng lực hoạch định, quan sát, phán đoán, phát hiện và giải quyết vấn đề.
- Năng lực tổ chức, giao quyền, ủy quyền.
- Năng lực thuyết phục, hiểu và cảm thông với người khác.
- Năng lực sáng tạo, đào tạo, bồi dưỡng cấp dưới.

- Năng lực huy động tính tích cực của người khác.
- Dám đổi mới, dám mạo hiểm, dám làm, dám chịu.
- Có thể lực, bản lĩnh, tôn trọng người khác, đạo đức hơn người, ý chí vượt khó, vươn lên mạnh mẽ.

1.4.2. Tình hình quản trị chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế Viễn thông Quân đội

Diễn hình thành công trong thực hiện chiến lược NNL QTCC của các TĐKT trong nước có thể kể đến Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) [63].

Tập đoàn Viễn thông Quân đội, trực thuộc Bộ Quốc phòng, được thành lập theo quyết định 2097/2009/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ký vào ngày 14/12/2009, là doanh nghiệp kinh tế quốc phòng 100% vốn nhà nước với số vốn điều lệ 50.000 tỷ đồng, có tư cách pháp nhân, có con dấu, biểu tượng và điều lệ tổ chức riêng.

Hoạt động kinh doanh của Viettel bao gồm: Cung cấp dịch vụ Viễn thông; Truyền dẫn; Bưu chính; Phân phối thiết bị đầu cuối; Đầu tư tài chính; Truyền thông; Đầu tư Bất động sản; Xuất nhập khẩu; Đầu tư nước ngoài. Trong đó, Viettel tập trung vào 4 “cột trụ” chính: lấy viễn thông trong nước làm chủ đạo, đầu tư ra nước ngoài, đầu tư nghiên cứu phát triển và sản xuất thiết bị Công nghệ thông tin – Viễn thông và bất động sản.

Trong quá trình xây dựng và phát triển, Viettel là một trong những TĐKT hoạt động hiệu quả nhất tại Việt Nam dù hình thành sau và chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông (VNPT).

Doanh thu hơn 140.000 tỷ đồng, tăng trưởng 18,5% so với năm 2011 và vượt kế hoạch đề ra, lợi nhuận trước thuế 24.500 tỷ đồng, đạt tăng trưởng gần 40% và vượt kế hoạch 21%, Viettel có mốc quan trọng với năm 2012 khi lần đầu vượt qua VNPT về doanh thu (130.400 tỷ đồng), sau nhiều năm trời rút ngắn khoảng cách. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của Viettel đạt trên 40%, doanh nghiệp đã nộp ngân sách nhà nước 10.400 tỷ đồng, tăng 24% so với cùng kỳ, thu nhập bình quân người lao động tăng 12% so với năm 2011. Năm 2012 cũng đánh dấu mức doanh thu của Tập đoàn Viễn thông Quân đội lần đầu vượt "anh cả" ngành viễn thông VNPT, sau nhiều năm bám đuổi và rút ngắn khoảng cách. Lợi nhuận của Viettel vài năm gần đây cũng cao hơn VNPT, nhưng năm 2012, con số này lớn hơn gấp 3 lần, đạt chênh lệch gần 19.000 tỷ đồng. Hiện nay, Viettel có khoảng 25.000 nhân sự và thu nhập bình quân đầu người của Viettel khoảng 18 triệu đồng/tháng (trung bình Viettel trả 5.400 tỷ đồng lương và thưởng một năm).

Những thành công của Viettel còn được thể hiện ở những giải thưởng mà Tập đoàn này giành được trong và ngoài nước: Thương hiệu mạnh nhất Việt Nam ngành Bưu chính-Viễn thông-Tin học do người tiêu dùng bình chọn; Doanh nghiệp đầu tiên phá thế độc quyền trong ngành Bưu chính Viễn thông ở Việt Nam; Doanh nghiệp viễn thông lớn nhất tại Campuchia và Lào về hạ tầng viễn thông và thuê bao; Doanh nghiệp viễn thông lớn nhất tại Haiti và Mozambique về hạ tầng viễn thông; Nằm trong 100 thương hiệu viễn thông lớn nhất thế giới; Mạng di động có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới (tạp chí Wireless Intelligence bình chọn); ...

Những thành tựu trên có sự đóng góp đáng kể của chiến lược nguồn nhân lực QTCC tại Viettel, cụ thể như sau:

i. Về định hướng chiến lược nguồn nhân lực QTCC

Trên cơ sở định hướng phát triển, chiến lược kinh doanh, Viettel đã xây dựng định hướng chiến lược nguồn nhân lực QTCC của mình nhằm xác định các tiêu chí, yêu cầu, nội dung và quy trình cho các chiến lược thành phần trong chiến lược nguồn nhân lực QTCC.

ii. Về chiến lược tạo lập nguồn nhân lực QTCC

Thứ nhất, bên cạnh việc xây dựng cấu trúc và xác định tiêu chuẩn cho nguồn nhân lực QTCC phù hợp với quy định của pháp luật, phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp quân đội, Viettel còn bổ sung các phẩm chất cần thiết cho lãnh đạo của mình.

Thứ hai, việc tạo nguồn quy hoạch nguồn nhân lực QTCC và xây dựng chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản lý doanh nghiệp tại Viettel đã được thực hiện tích cực.

Thứ ba, Viettel đã xây dựng tiêu chí, mục tiêu, quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển phù hợp cấu trúc quản trị, điều hành chức năng của mình và các doanh nghiệp thành viên và năng lực, sở trường của QTCC.

iii. Về chiến lược sử dụng nguồn nhân lực QTCC

Thứ nhất, Viettel đã xây dựng cấu trúc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của các QTCC. Một người có thể làm nhiều việc. Nhưng như thế, người ta có xu thế chỉ chọn những việc dễ để làm. Vì vậy, Viettel thường giao cho mỗi người mỗi việc để việc khó cũng có người đảm nhận và chịu trách nhiệm. Tại Viettel, sức lao động, sự cống hiến, hưởng thụ được coi trọng bằng tính công khai, minh bạch và luôn dựa trên tinh thần thi đua tích cực. Lãnh đạo tập đoàn luôn lắng nghe cấp dưới và vì thế, nhiều chủ trương, ý tưởng làm ăn lớn, có hiệu quả kinh tế cao được khởi nguồn từ đó.

Thứ hai, Viettel đã xây dựng hệ thống phân cấp quản lý (quyền & lực) toàn diện, cân bằng với đội ngũ QTCC. Điều này thể hiện ở *Phong cách lãnh đạo 3 trong 1 (lãnh đạo, điều hành, chuyên gia)* và *Điều hành hàng ngày* của các QTCC tại Viettel.

Phong cách lãnh đạo 3 trong 1 (lãnh đạo, điều hành, chuyên gia): Tất nhiên, tỷ trọng 3 lĩnh vực trên thay đổi tùy theo từng giai đoạn phát triển, quy mô của từng đơn vị. Lãnh đạo Viettel là người có kiến thức, biết định hướng, biết gợi mở để mọi người tham gia, biết giao việc cho mọi người làm nhưng biết tiến độ công việc, biết đánh giá nhận xét, biết đào tạo nhân viên, biết nhúng tay vào tháo gỡ khó khăn khi cần. Người lãnh đạo (dù là Tổng Giám đốc, Giám đốc, trưởng các phòng ban) phải vạch ra chiến lược và trực tiếp tổ chức thực hiện chiến lược đó, đồng thời phải phát hiện, đào tạo và sắp xếp nhân sự phục vụ cho việc thực thi có hiệu quả. Chiến lược và thực thi là một quá trình liên kết giữa Sinh và Thành. Các Giám đốc của Viettel phải thực sự là hạt nhân lãnh đạo, sâu sát thực tiễn để dẫn dắt tổ chức của mình.

Điều hành hàng ngày: Đây chính là cốt lõi của công tác điều hành để tăng trưởng nhanh. Người lãnh đạo phải vạch ra chiến lược và trực tiếp tổ chức thực hiện chiến lược đó, đồng thời phải phát hiện, đào tạo và sắp xếp nhân sự phục vụ cho việc thực thi có hiệu quả.

Thứ ba, Viettel đã tạo lập được điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo & quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo với đội ngũ QTCC. Ở Viettel chính là môi trường làm việc tốt, cởi mở với đầy những cơ hội thăng tiến và đương nhiên, cả sự...đào thải nghiêm khắc.

Thứ tư, hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các nhà QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì sự phát triển của doanh nghiệp của Viettel đã được xây dựng chuyên nghiệp.

iv. Về chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC

Thứ nhất, Viettel đã xây dựng hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất & tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các nhà QTCC.

Viettel đã triển khai nhiều chính sách đồng bộ từ phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí sử dụng...trong đó áp dụng lý thuyết cách trả lương theo 2 chóp. Chóp thứ nhất là sự phát triển theo nguyên tắc, yêu cầu quy định ngạch, bậc chỉ huy trong một đơn vị quân đội. Chóp thứ hai, chính là sự khuyến khích tài đức của các cá nhân, dựa trên sự cống hiến năng lực của chính người đó.

Thứ hai, Viettel đã xây dựng hệ thống đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC.

Thứ ba, việc tạo lập hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ của tập đoàn và các doanh nghiệp thành viên được Viettel thực hiện đầy đủ theo quy định của pháp luật và phù hợp với đặc thù của một đơn vị quân đội. Chính vì vậy, công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của Viettel được tiến hành chuyên nghiệp, nghiêm túc và hiệu quả, góp phần vào thành công chung của tập đoàn.

1.4.3. Một số hạn chế rút ra từ tình hình quản trị chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các TĐKT NN ở nước ta nói chung

Một số hạn chế trong quản trị chiến lược NNL QTCC của TĐKT NN ở nước ta nói chung được tổng kết như sau [38]:

i. Về định hướng chiến lược nguồn nhân lực QTCC

Hầu hết các TĐKT, đặc biệt là các TĐKT nhà nước đều chưa xây dựng được định hướng chiến lược nguồn nhân lực QTCC nhằm xác định các tiêu chí, yêu cầu, nội dung và quy trình cho các chiến lược thành phần trong chiến lược nguồn nhân lực QTCC trên cơ sở định hướng phát triển, chiến lược kinh doanh của mình.

ii. Về chiến lược tạo lập nguồn nhân lực QTCC

Thứ nhất, hầu hết các TĐKT chưa xây dựng cấu trúc và xác định tiêu chuẩn phù hợp cho nguồn nhân lực QTCC. Có không ít trường hợp ở Công ty mẹ - Tập đoàn và ở các đơn vị thành viên đã bố trí quá nhiều cán bộ cấp phó so với quy định và yêu cầu quản lý. Có Tập đoàn có tới trên 10 Phó tổng giám đốc, phổ biến các tập đoàn đều có từ 5 đến 7 Phó tổng giám đốc; ở không ít đơn vị thành viên, nhất là đơn vị được tổ chức thành Tổng công ty cũng có Hội đồng thành viên từ 3 - 5 người và có từ 4 đến 5 Phó tổng giám đốc.

Thứ hai, việc tạo nguồn quy hoạch nguồn nhân lực QTCC và xây dựng chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản lý doanh nghiệp chưa được các Tập đoàn quan tâm đúng mức. Việc quy hoạch, bố trí nguồn nhân lực QTCC ở một số TĐKT và các đơn vị thành viên chưa đồng bộ, nghiêm túc. Việc đổi mới quản trị doanh nghiệp để cơ cấu lại lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có chất lượng, giảm phân phối bình quân, thu hút người tài, người giỏi vào làm việc trong các tập đoàn để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, kinh doanh, tăng cường khả năng cạnh tranh, tạo nguồn bổ sung cho nguồn nhân lực QTCC tiến hành chậm, hiệu quả chưa cao.

Thứ ba, các TĐKT chưa chú trọng xây dựng tiêu chí, mục tiêu, quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển phù hợp cấu trúc quản trị, điều hành của TĐKT và các DN thành viên và năng lực, sở trường của đội ngũ QTCC.

Theo quy định hiện hành (Nghị định số 25/2010/NĐ-CP), thành viên Hội đồng thành viên (HĐTV) Công ty mẹ Tập đoàn không được giữ chức vụ quản lý, điều hành tại doanh nghiệp thành viên. Tuy nhiên, thực tế thành viên HĐTV kiêm nhiệm chức vụ quản lý, điều hành tại doanh nghiệp thành viên vẫn diễn ra khá phổ biến.

iii. Về chiến lược sử dụng nguồn nhân lực QTCC

Thứ nhất, việc xây dựng cấu trúc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của các nhà QTCC tại các TĐKT chưa chuyên nghiệp. Năng lực quản trị doanh nghiệp trong các TĐKT nhìn chung là chưa cao, ở một số không nhỏ các đơn vị của TĐKT còn hạn chế, chậm thay đổi để phù hợp với yêu cầu quản trị doanh nghiệp theo cơ chế thị trường và xu thế hội nhập; còn hạn chế về năng lực dự tính, dự báo, xây dựng và thực hiện chiến lược, kế hoạch đầu tư, phát triển sản xuất, kinh doanh, phát triển nguồn nhân lực, quản lý đầu tư, quản lý tài chính, quản lý rủi ro, thực hành tiết kiệm và chống lãng phí, thất thoát.

Vai trò lãnh đạo của một số ít cấp ủy tổ chức Đảng chưa được phát huy, thậm chí có nơi, có lúc bị lu mờ, nhất là trong lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh. Một số cấp ủy chưa xây dựng quy chế phối hợp với cấp ủy địa phương nơi các đơn vị thành viên đóng trên địa bàn.

Thứ hai, hệ thống phân cấp quản lý (quyền & trách nhiệm cá nhân) tại các TĐKT chưa được xây dựng toàn diện, cân bằng với đội ngũ QTCC.

Liên kết thông tin giữa các doanh nghiệp thành viên đã được hình thành, nhưng chủ yếu theo trục dọc công ty mẹ - công ty con. Trao đổi thông tin giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau chưa trở thành kênh thông tin được chuẩn hóa theo một thỏa thuận thống nhất. Hình thức trao đổi thông tin trong tập đoàn cơ bản dựa vào chế độ báo cáo và thông tin một chiều thiếu đa dạng, thiếu cơ chế hiệp thương trao đổi,... dẫn đến không đảm bảo mục tiêu thống nhất hành động và ý chí của cả tập đoàn; thiếu sự tham gia của các doanh nghiệp thành viên vào quá trình hoàn thiện quyết sách của công ty mẹ cũng như của cả tập đoàn.

Thứ ba, việc tạo lập điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo & quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo với đội ngũ QTCC của một số TĐKT, đặc biệt là TĐKT nhà nước ở nước ta chưa được quan tâm đúng mức.

Thứ tư, hầu hết các TĐKT ở nước ta đều chưa xây dựng hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì sự phát triển của doanh nghiệp.

iv. Về chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC

Thứ nhất, tồn tại những hạn chế trong việc xây dựng hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất & tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các QTCC của các TĐKT.

Thứ hai, hệ thống đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC tồn tại nhiều bất cập.

Hầu hết các tập đoàn đều không có một chiến lược kinh doanh dài hạn chính thức, coi đó là xuất phát điểm cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Do vậy, càng không thể nói tới sự phù hợp của chiến lược quản lý nguồn nhân lực và chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh.

Thứ ba, việc tạo lập hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ của tập đoàn và các doanh nghiệp thành viên chưa đầy đủ.

Thực tế cho thấy, kiểm soát nội bộ chưa được chú trọng và kiểm soát viên chưa thực hiện tốt hoặc không có đủ điều kiện để thực hiện chức năng bảo vệ lợi ích của chủ sở hữu, giám sát Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên thực hiện nhiệm vụ do chủ sở hữu giao hoặc uỷ quyền như pháp luật yêu cầu. Kiểm soát viên cũng chưa hoàn toàn độc lập với bộ máy quản lý, điều hành, đồng thời do thù lao, thu nhập của họ gắn với doanh nghiệp, nên khó đảm bảo tính khách quan của các thông tin, các quyết định của mình nên trong thực tế còn xảy ra tình trạng báo cáo không đúng sự thực; cố ý làm trái, sai phạm, tiêu cực không được kịp thời phát hiện.

1.4.4. Bài học tham khảo đối với Vinashin

Có thể rút ra 1 số bài học lớn với quản trị và TCT CL NNL QTCC của Vinashin sau:

Một là, qua những nội dung đã phân tích, giải trình trên, trong mục này thấy rõ thực tiễn vai trò tiên quyết của việc phát triển chiến lược NNL QTCC của các TĐKT trong và ngoài nước đối với sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của chiến lược NNL QTCC đối với chiến lược kinh doanh; đối với hiệu quả sản xuất, kinh doanh; đối với thương hiệu và văn hóa doanh nghiệp,... của các TĐKT.

Hai là, một trong những nguyên nhân dẫn tới sự yếu kém của một số TĐKT nhà nước nói chung và sự khủng hoảng của Vinashin vừa qua nói riêng chủ yếu là do chiến lược NNL QTCC chưa được hoạch định một cách bài bản, hệ thống và/hoặc chưa được thực hiện, kiểm soát một cách nghiêm túc, đầy đủ và hiệu quả. Trong đó, nội cộm lên là vấn đề bổ nhiệm, sử dụng, giám sát các QTCC của Tập đoàn. Từ đó dẫn tới nhiều sai phạm nghiêm trọng của một bộ phận đội ngũ QTCC,

đẩy Tập đoàn vào tình trạng khủng hoảng và đẩy nhiều QTCC của Tập đoàn vào vòng lao lý.

Ba là, cần định hướng lại chiến lược nguồn nhân lực QTCC của Vinashin trên cơ sở đánh giá thực trạng “sức khỏe” của Vinashin và các yêu cầu tái cấu trúc tổng thể Tập đoàn này để xác định được chiến lược kinh doanh mới cho Vinashin trong giai đoạn tái cấu trúc và những giai đoạn phát triển tiếp theo; phân tích đặc điểm và thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển chiến lược NNL QTCC giai đoạn hiện nay của Vinashin; xác định thực trạng chiến lược NNL QTCC tại Công ty mẹ Tập đoàn và một số Công ty thành viên chủ chốt của Vinashin thông qua nghiên cứu điển hình và điều tra xã hội học; đánh giá chung và phân tích các nguyên nhân thực trạng phát triển chiến lược NNL QTCC thời gian qua, từ đó xác định những vấn đề cấp thiết đặt ra với phát triển chiến lược NNL QTCC của Vinashin thời gian tới.

Đến đây, có thể xây dựng được định hướng chiến lược nguồn nhân lực QTCC phù hợp với định hướng phát triển chung của Vinashin. Qua đó, xác định được các tiêu chí, yêu cầu, nội dung và quy trình mới cho các chiến lược thành phần trong chiến lược nguồn nhân lực QTCC tại Vinashin.

Bốn là, cần nghiêm túc triển khai thực hiện phát triển chiến lược nguồn nhân lực QTCC mới đã được xây dựng trên cơ sở tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC hiện tại của Vinashin, tập trung trong giai đoạn đến 2015 vào TCT chiến lược tạo lập NNL QTCC của Vinashin từ 2017 đến 2020 tập trung TCT chiến lược sử dụng NNL QTCC của Vinashin; TCT chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC của Vinashin. Tuy nhiên, trong mỗi giai đoạn trên đều phải coi trọng đồng thời cả 3 mặt nhưng có trọng tâm, trọng điểm trong từng thời kỳ.

Năm là, cần có quan điểm và giải pháp chiến lược mang tính tổng thể, đồng bộ để thúc đẩy và nâng cao hiệu quả quá trình TCT CL NNL QTCC của Vinashin. Từ đó xây dựng mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ, nội dung, lộ trình, chương trình hành động cho hoạt động này cho từng thời kỳ cụ thể cũng như là xác định các điều kiện đảm bảo để thực hiện nhiệm vụ này.

Sáu là, bên cạnh những bài học thành công về xây dựng và phát triển năng lực cốt lõi của nhà QTCC, cần đặc biệt quan tâm xây dựng cơ chế làm việc, phối hợp như cơ chế 3 trong 1 của Viettel (lãnh đạo, điều hành, chuyên gia), 3 chữ G của các CEO hãng Honda: có mặt tận nơi (Genta), biết sản phẩm thực (Genbutsu), tình huống (Genjyou) – và hãy thực tiễn (Genjitsutek), hoặc cơ chế phòng ngừa rủi ro do

chủ nghĩa cá nhân và/hoặc lợi ích nhóm trong các quyết định đầu tư chiến lược của Viettel đều là những bài học đắt giá rút ra với Vinashin.

Tóm lại, trong chương 1, trên cơ sở khái niệm TĐKT, TĐKT NN, NNL, NNL QTCC của TĐKT, chiến lược NNL, luận án đã làm rõ khái niệm chiến lược và tái cấu trúc chiến lược NNL QTCC của TĐKT. Từ nội hàm khái niệm trên, luận án đã phân tích sự cần thiết và đề xuất mô hình quy trình TCT chiến lược NNL QTCC của các TĐKT. Luận án cũng đã phân tích được những yếu tố ảnh hưởng và nội dung đánh giá TCT chiến lược NNL QTCC của các TĐKT NN. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao năng lực NNL QTCC của một số nước trên thế giới, điển hình thành công và thất bại trong thực hiện chiến lược NNL QTCC của các TĐKT NN ở nước ta, luận án đã rút ra một số bài học để tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao cho Vinashin.



CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CẤU TRÚC CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP CAO CỦA VINASHIN THỜI GIAN QUA

2.1. Sơ lược quá trình phát triển và tình hình nguồn nhân lực quản trị cấp cao trong tiến trình tái cấu trúc Vinashin những năm qua

2.1.1. Quá trình thành lập và các giai đoạn phát triển

i. Bối cảnh ra đời và sơ lược quá trình phát triển của Vinashin

Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 103/QĐ - TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 15/5/2006 và Quyết định 104 QĐ - TTg thành lập Công ty mẹ Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Vinashin là một Tập đoàn đa sở hữu, trong đó sở hữu Nhà nước là chi phối, bao gồm các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, có trình độ công nghệ quản lý hiện đại và có chuyên môn hoá cao, kinh doanh đa ngành, trong đó có ngành Công nghiệp đóng mới sửa chữa tàu thủy và vận tải biển là ngành kinh doanh chính; gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu triển khai đào tạo, làm nòng cốt để ngành Công nghiệp tàu thủy Việt Nam phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế có hiệu quả.

Việc hình thành, phát triển Tập đoàn Vinashin mạnh mẽ làm nòng cốt trong việc phát triển ngành công nghiệp tàu thủy của đất nước, đáp ứng nhu cầu kinh tế quốc dân, quốc phòng, an ninh là chủ trương đúng đắn, rất cần thiết, phù hợp với các Nghị quyết liên quan của Đảng. Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt các đề án phát triển Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam các giai đoạn với mục tiêu, lộ trình và một số chính sách hỗ trợ cần thiết. Năm 1996, Thủ tướng Chính phủ đã quyết định thành lập Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam; năm 2003, thí điểm chuyển Tổng công ty này sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con; năm 2006, quyết định thí điểm hình thành Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam.

Bước đầu, Tập đoàn đã hình thành được cơ sở vật chất kỹ thuật quan trọng và khá đồng bộ của ngành công nghiệp đóng tàu biển với 28 nhà máy đóng tàu đang hoạt động có trình độ công nghệ tiên tiến, sản phẩm tàu biển được thế giới công nhận về chất lượng, có thương hiệu, uy tín trong ngành đóng tàu thế giới. Đến năm 2008, đội ngũ lao động của Tập đoàn là trên 70.000 người, trong đó trình độ đại học, trên đại học 12.500 người, công nhân kỹ thuật trên 55.000 người với tay nghề khá, có hơn 5.000 người đạt chứng chỉ quốc tế. Tập đoàn đã thiết kế được phần công nghệ, bước đầu thực hiện được phần thiết kế kỹ thuật cho các tàu 58.000 tấn,

115.000 tấn. Tập đoàn cũng đã xây dựng được một số cơ sở sản xuất công nghiệp phụ trợ, nâng cao được một bước tỷ lệ nội địa hóa trong đóng và sửa chữa tàu biển.

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

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

Thời kỳ từ 2010 trở đi, hậu quả tăng trưởng “nóng” do đầu tư quá nhiều ngoài ngành chính, quá nhiều DN thành viên sai phạm trong quản trị tài chính, đến cuối 2009, Vinashin đã thâm hụt khoảng 5000 tỷ đồng vốn điều lệ Nhà nước cấp, là thời kỳ Chính phủ quyết định TCT Vinashin.

ii. Cơ cấu tổ chức và quản trị điều hành

a. Về cơ cấu tổ chức

Công ty mẹ: Vinashin được hình thành trên cơ sở Tổng công ty, các đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Trong đó, Công ty mẹ - Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam được thành lập trên cơ sở Văn phòng tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và các đơn vị phụ thuộc: 03 Chi nhánh và các Ban chuyên môn nghiệp vụ, hiện nay Văn phòng tập đoàn có: 13 Ban chuyên môn nghiệp vụ và 32 Phòng thuộc các Ban.

Số lượng và hình thức pháp lý các công ty con: Theo Quyết định số 104/TTg ngày 15/6/2006 của Thủ tướng Chính phủ thành lập Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam, hệ thống các công ty con thuộc Tập đoàn gồm có: Tổng công ty do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con; Công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con; các Công ty cổ phần do Tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ; các công ty liên kết do Tập đoàn nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ và các đơn vị sự nghiệp.

+) Các Tổng công ty do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con.

Các Tổng công ty được hình thành trên cơ sở Công ty mẹ là công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên và tổ hợp Công ty con bao gồm từ việc sáp

xếp các đơn vị thành viên trong Tập đoàn, các công ty cổ phần có vốn góp chi phối của Tổng công ty và các công ty cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước.

Đã có 3 Tổng công ty được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án để Tập đoàn ra quyết định thành lập là: Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu, Công nghiệp tàu thủy Bạch Đằng và Công nghiệp tàu thủy Phà Rừng.

+) Các công ty con là công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con.

+) Các Công ty cổ phần do Tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ.

+) Các công ty liên kết do Tập đoàn nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ.

+) Các đơn vị sự nghiệp.

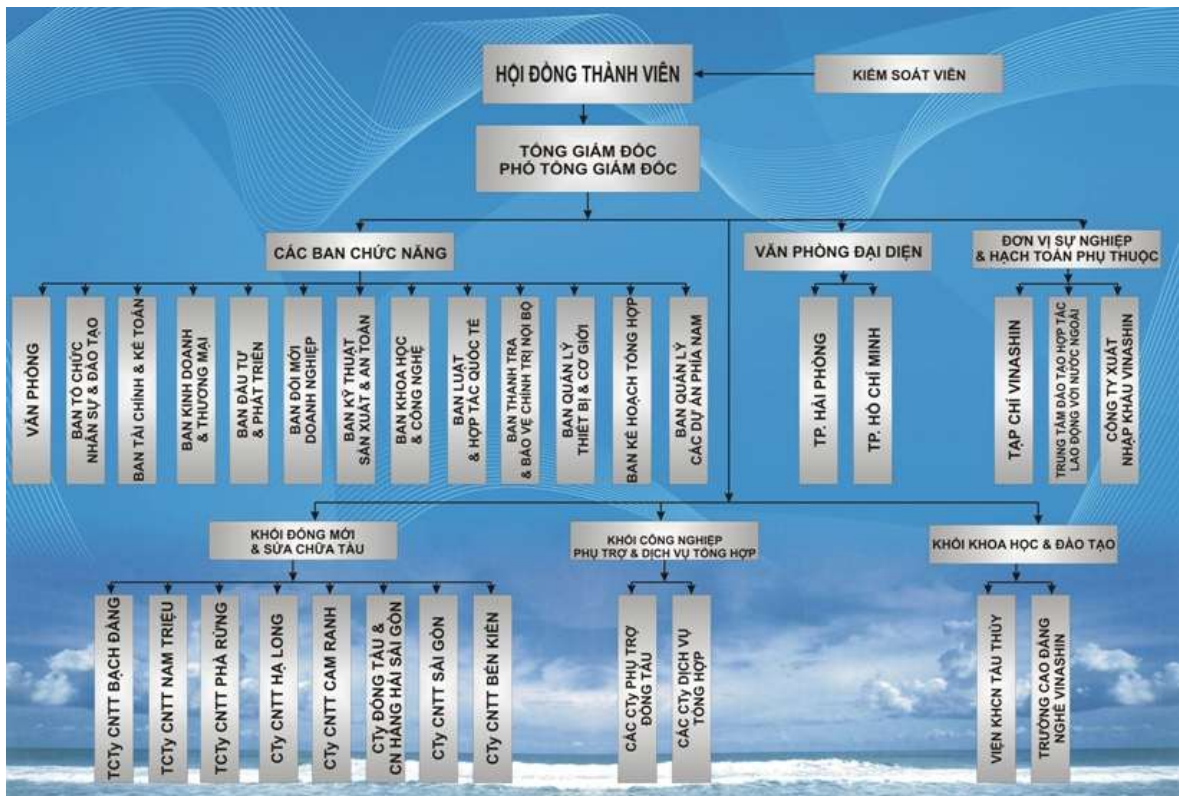
b. Lĩnh vực hoạt động

Ngành nghề KD chính và một số ngành nghề KD có liên quan của Tập đoàn bao gồm: KD tổng thầu đóng mới và sửa chữa tàu thủy, thiết bị và phương tiện nội; Chế tạo kết cấu dàn khoan; Thiết kế thi công công trình thủy, nhà máy đóng tàu, phá dỡ tàu cũ; Sản xuất các loại vật liệu, thiết bị cơ khí, điện, điện lạnh, điện tử phục vụ công nghiệp tàu thủy; Xuất nhập khẩu vật tư thiết bị cơ khí, phụ tùng, phụ kiện tàu thủy và các loại hàng hoá liên quan đến ngành công nghiệp tàu thủy; Lập dự án, chế thử, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm Công nghiệp Tàu thủy; Đào tạo, cung ứng xuất khẩu lao động trong ngành công nghiệp tàu thủy; Dịch vụ, khách sạn, cung ứng hàng hải; Dịch vụ Logistic, tàu mẫu, quảng cáo; Tổ chức, khai thác thực nghiệm năng lực các phương tiện vận tải thủy mới sản xuất; Vận tải biển; Sản xuất, mua bán thép đóng tàu, thép cường độ cao; Sản xuất, lắp ráp động cơ Diesel, động cơ lắp đặt cho tàu thủy; Sản xuất, lắp ráp trang thiết bị nội thất tàu thủy; Lắp ráp, phục hồi, sửa chữa, xuất nhập khẩu và mua bán vật tư, thiết bị giao thông vận tải; Khảo sát, thiết kế, cung cấp lắp đặt các hệ thống tự động, phòng cháy, chữa cháy; Dịch vụ hoa tiêu hàng hải; Dịch vụ hàng hải: Đại lý cung ứng, lai đất, sửa chữa, vệ sinh tàu biển, môi giới hàng hải, bốc dỡ hàng hoá; Đại lý hàng hoá và môi giới mua bán tàu biển, đại lý vận tải; Dịch vụ cảng, bến cảng, bốc xếp hàng hoá, hoạt động kho bãi và các hoạt động khác hỗ trợ vận tải; KD nạo vét luồng lạch và san lấp, tạo bãi, mặt bằng xây dựng; KD vật liệu xây dựng; KD hạ tầng cơ sở khu công nghiệp;

iii. Cơ cấu quản trị điều hành

Cơ cấu quản trị điều hành của Tập đoàn đã được Thủ tướng Chính phủ quyết định gồm: Hội đồng thành viên, Kiểm soát viên, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc chức năng, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Sơ đồ tổ chức của Vinashin được thể hiện trên Hình 2.1.



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của Vinashin trước TCT

Hội đồng thành viên Tập đoàn là đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước tại Tập đoàn. Tổng giám đốc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam là đại diện theo pháp luật của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Cơ cấu quản trị của các công ty con là các Tổng công ty gồm: Hội đồng thành viên hoặc chủ tịch Tổng công ty, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc. Công ty con là Công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên hoặc các công ty cổ phần có vốn của Tập đoàn từ 51% vốn Điều lệ.

2.1.2. Sự cần thiết tái cấu trúc Vinashin và những vấn đề đặt ra đối với chiến lược NNL nói chung và NNL QTCC nói riêng tại Vinashin

Tính cấp thiết phải TCT Vinashin là do các tác nhân sau quyết định:

Một là, tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế thế giới, những bất ổn trong kinh tế vĩ mô nhưng năm từ 2008 dẫn đến những bất ổn trong đường lối, chiến lược của các TĐKT NN nói chung và Vinashin nói riêng.

Hai là, tác động của thị trường ngành công nghiệp tàu thủy thế giới và Việt Nam. Sự trầm lắng về sức mua và đặt hàng lớn của các khách hàng chiến lược, những rủi ro thị trường ngành tăng cao, dẫn tới việc bỏ chạy các đặt hàng trước, càng làm càng thua lỗ.

Ba là, những bất cập, yếu kém và sai lầm trong các quyết định phát triển đầu tư DN vượt quá dung lượng thị trường ngoài ngành chính, phát triển nóng các loại

hình DN ngoài ngành chính (thương mại, du lịch, bất động sản, dịch vụ tài chính – chứng khoán...), những yếu kém, sai phạm của lãnh đạo Tập đoàn trong quản trị Tập đoàn và quản trị DN thành viên Tập đoàn đã dẫn đến thất bại chiến lược kinh doanh, đổ vỡ nhiều DN thành viên, tình trạng thua lỗ, thất thoát và nợ xấu tài sản phổ biến, việc làm, đời sống CBCNV sụt giảm nghiêm trọng, một số lãnh đạo cao nhất vi phạm đến mức độ hình sự, Vinashin trên bờ vực tuyên bố phá sản.

Bốn là, đứng trước tình thế ngặt nghèo cả môi trường bên ngoài và nội tại Tập đoàn, Nhà nước với tư cách chủ sở hữu Tập đoàn đã có quyết định TCT các TĐKT nói chung và đặc biệt với Vinashin nói riêng từ 2010.

Thực tế cho thấy năng lực quản trị doanh nghiệp và dự báo của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao Vinashin yếu kém, trình độ cán bộ lãnh đạo quản lý chưa đáp ứng yêu cầu; xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch đầu tư của doanh nghiệp quá nhanh, quá nóng, không phù hợp với nguồn vốn, năng lực quản lý và quy hoạch phát triển được cấp có thẩm quyền phê duyệt; quản lý đầu tư, quản lý tài chính lỏng lẻo, kém hiệu quả, nhiều quyết định trái quy định của pháp luật; tổ chức phát triển hệ thống doanh nghiệp quá dàn trải và quản lý nhân sự cán bộ không chặt chẽ. Tuy nhiên đứng trước tình hình khủng hoảng kinh tế thế giới, sự suy thoái của ngành đóng tàu, Vinashin đứng trước thách thức của bờ vực phá sản thì công tác cán bộ càng đòi hỏi phải được chuẩn bị công phu, bài bản cho trước mắt và lâu dài để có thể xoay chuyển tình thế, tạo ra những bước ngoặt phát triển mới của ngành đóng tàu. Do đó vấn đề quy hoạch chức danh lãnh đạo quản lý cấp cao, cấp chiến lược đặc biệt quan trọng. Trong hầu hết các doanh nghiệp nhà nước nói chung, các Tập đoàn Kinh tế, các Tổng công ty nhà nước và đặc biệt là Vinashin nói riêng thì các chức danh chiến lược, chủ chốt như Chủ tịch, Chủ tịch HĐQT, các thành viên HĐQT, Ban giám đốc lại không được chuẩn bị một cách căn cơ, khoa học nên đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của các DN thành viên.

Nguồn nhân lực kỹ thuật của Vinashin được đánh giá là chất lượng cao là tài sản quý của doanh nghiệp, nhưng là đó là tài sản có tính cạnh tranh cao, luôn có xu hướng dịch chuyển trong cơ chế thị trường. Đối với những nhân sự cao cấp, bên cạnh mức lương, các nhân sự này còn rất chú trọng đến các yếu tố khác như: môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, cơ hội học hỏi và lộ trình thăng tiến trong tương lai... Nếu không được thỏa mãn các yếu tố trên, nhân tài của doanh nghiệp cũng có thể bỏ đi. Trong thời gian qua không ít tài sản này đã từ bỏ doanh nghiệp đóng tàu của Vinashin, thậm chí đã bị “đánh cắp” bắt từ các doanh nghiệp đóng tàu khác có chính sách tốt hơn Vinashin.

Có thể coi giữ chân người tài được nhận định là thách thức lớn nhất đối với việc tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin. Vì vậy trong thực thi chiến lược nhân sự, vấn đề việc tạo lực hút và giữ chân những nhân sự cấp cao của Vinashin đang đứng trước các thách thức như:

Thứ nhất, thương hiệu của Vinashin trên thị trường đã rất xấu, Vinashin không còn là niềm tự hào, hãnh diện của cán bộ khi được làm việc tại đó.

Thứ hai, việc sử dụng và trọng dụng nhân tài của Vinashin chưa dựa trên năng lực thực sự của nhân sự để bố trí và đãi ngộ.

Thứ ba, Vinashin chưa có chiến lược dài hạn về nhân lực, phát triển nghề nghiệp cho người lao động, chưa có chiến lược đào tạo về kỹ năng, chưa chủ động tạo dựng nhân lực cao cấp từ chính nguồn nhân lực của mình.

Thứ tư, chính sách lương bổng và quản lý còn chịu nhiều ràng buộc bởi các quy định đối với Doanh nghiệp nhà nước nên chưa tạo được sức cạnh tranh đối với các doanh nghiệp có chính sách tốt hơn.

2.1.3. Thực tế NNL QTCC theo tiến trình TCT Vinashin

i. Giai đoạn thực hiện tái cấu trúc Vinashin theo Quyết định số 2108/QĐ-TTg ngày 18/11/2010 của Chính phủ

Vinashin đã bắt đầu tái cấu trúc từ ngày 18/11/2010 theo quyết định số 2108/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ và chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty TNHH MTV từ ngày 25/6/2010 theo Quyết định số 984/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Theo Quyết định 2108/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án tái cấu trúc Vinashin, Tập đoàn sẽ tiến hành sắp xếp các đơn vị theo 02 nhóm: nhóm các đơn vị giữ lại sau tái cấu trúc và nhóm các đơn vị không giữ lại. Theo đó, Tập đoàn sẽ giữ lại Công ty mẹ và 42 đơn vị làm nòng cốt sau tái cấu trúc và số đơn vị phải thực hiện tái cấu trúc theo các hình thức khác nhau là 216 đơn vị.

Chính phủ, Bộ giao thông vận tải và Tập đoàn xác định việc cần thiết và quan trọng lớn nhất của Vinashin là khẩn trương kiện toàn bộ máy lãnh đạo cấp cao tại Công ty mẹ. Sau khi Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc Tập đoàn và 05 Chủ tịch, Tổng giám đốc 03 đơn vị lớn bị khởi tố, tại Công ty mẹ, để điều hành các hoạt động của Tập đoàn, Chính phủ đã điều động Thứ trưởng Bộ Giao thông vận tải Nguyễn Hồng Trường kiêm nhiệm Chủ tịch Tập đoàn từ 7/2013 đến 10/2013.

Ngày 3/10/2013 Thủ tướng Chính phủ đã có quyết định bổ nhiệm ông Trương Văn Tuyên, anh hùng lao động, Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, giữ chức Thành viên HĐQT, Tổng giám đốc Vinashin. Ngày 09/10/2013 Thủ tướng Chính phủ đã có quyết định bổ nhiệm ông Nguyễn Ngọc Sự, tiến sỹ tài chính, Phó

Tổng Giám đốc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, giữ chức Chủ tịch HĐQT của Vinashin. Đây là những cán bộ có kinh nghiệm quản lý điều hành tại Tập đoàn Dầu khí Quốc Gia Việt Nam. Cùng với sự thay đổi lớn ở 02 vị trí nhân sự cao nhất của Tập đoàn, trong thời gian từ tháng 3 đến tháng 7/2013, Thủ tướng Chính phủ đã chính thức bổ nhiệm 03 thành viên HĐQT Tập đoàn đều là những kỹ sư đóng tàu những nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm tại các đơn vị thành viên của Tập đoàn.

Tập đoàn thực hiện kiện toàn tổ chức bộ máy, nhân sự các cấp thuộc Công ty mẹ và các đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn. Tại công ty mẹ, thực hiện sắp xếp lại các Phòng, Ban chuyên môn và bộ phận giúp việc phù hợp với điều kiện cụ thể của Tập đoàn trong tình hình mới. Trong đó thành lập 04 Ban mới, sáp nhập, điều chỉnh chức năng nhiệm vụ 04 Ban. Đồng thời quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của các Ban chuyên môn. Lãnh đạo các Ban chuyên môn cũng được sắp xếp lại, theo đó những cán bộ quản lý có năng lực tại các đơn vị thành viên được điều động giữ các chức vụ Trưởng, Phó trưởng ban quan trọng tại Tập đoàn. Tập đoàn cũng đã tuyển dụng và tiếp nhận nhiều cán bộ có chuyên môn, kinh nghiệm được đào tạo ở nước ngoài để giữ các vị trí quan trọng trong bộ máy điều hành và tham mưu cho Hội đồng thành viên Tập đoàn. Từ tháng 6 năm 2010 đến 31 tháng 12 năm 2012 Tập đoàn đã tiến hành bổ nhiệm và bổ nhiệm lại đối với 115 lượt cán bộ từ phó trưởng phòng thuộc Ban chuyên môn Tập đoàn và tương đương trở lên thuộc Công ty mẹ.

Trong 3 năm qua, Vinashin đã tập trung thực hiện tái cấu trúc các đơn vị thành viên theo QĐ 2108/QĐ-TTg với mục tiêu quan trọng nhất là chuyển nhượng và bán doanh nghiệp để thu hồi vốn, tăng nguồn thu phục vụ sản xuất kinh doanh và giảm đầu mỗi các đơn vị thuộc Tập đoàn.

Đối với Công ty mẹ và 42 đơn vị giữ lại sau tái cấu trúc, sau khi nhân sự cấp cao của Tập đoàn được kiện toàn và ổn định, Tập đoàn đã trình và được Chính phủ phê duyệt ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động, Bộ Tài chính phê duyệt Quy chế quản lý tài chính của Tập đoàn. Tập đoàn đã chỉ đạo các công ty con xây dựng đề án tái cấu trúc của đơn vị và giao cho công ty con thực hiện đề án tái cấu trúc của đơn vị mình với sự giám sát của các Ban chuyên môn Tập đoàn; kiện toàn các chức danh quản lý tại các Tổng công ty, công ty thuộc Tập đoàn, Tập đoàn đã thực hiện bổ nhiệm và bổ nhiệm lại 183 lượt cán bộ lãnh đạo các đơn vị thành viên (Chủ tịch công ty, Thành viên hội đồng thành viên, Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó Tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng, Kiểm soát viên. Thực hiện rà soát và kiện toàn người đại diện phần vốn góp của Tập đoàn tại các công ty cổ phần theo đúng quy định. Tập đoàn thực hiện không bổ nhiệm lại, miễn nhiệm đối với 161 lượt cán bộ

từ chức danh phó trưởng phòng thuộc Ban chuyên môn Tập đoàn và tương đương tại các đơn vị trong Tập đoàn theo đúng qui định.

Đối với 216 đơn vị không giữ lại trong mô hình Tập đoàn sau tái cấu trúc, qua gần 03 năm triển khai thực hiện tái cấu trúc, mặc dù gặp nhiều khó khăn, vướng mắc về thủ tục pháp lý, tình hình thị trường và một số cơ chế chính sách liên quan trong lĩnh vực sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nên đến nay Tập đoàn đã hoàn thành xong việc giảm đầu mối 46 đơn vị, cụ thể: chuyển nhượng phần vốn góp, bán tài sản 28 đơn vị; giải thể: 14 đơn vị; bàn giao, chuyển chủ sở hữu, quyền đại diện vốn: 03 đơn vị; sáp nhập: 01 đơn vị. Bán, chuyển nhượng được 02 trường trung cấp nghề, 01 khu đất thuộc Công ty TNHH một thành viên Thủy sản Vinashin. Thu hồi công nợ từ Công ty Cổ phần Công nghiệp tàu thủy Hoàng Anh thông qua việc nhận lại dự án Nhà máy Đóng tàu Thịnh Long 1, Nhà máy Đóng tàu Thịnh Long 2...

Cùng với việc thực hiện tái cấu trúc các đơn vị thành viên, Tập đoàn cũng đã bắt đầu triển khai việc quy hoạch và hoạch định cán bộ QTCC. Đối với các đơn vị đang thực hiện giải thể, bán, phá sản, chuyển giao...v.v, không còn hoạt động sản xuất kinh doanh chỉ giữ lại đội ngũ nòng cốt để tái cấu trúc, các cán bộ kỹ thuật, quản lý điều hành sản xuất được điều động sang các nhà máy trực tiếp sản xuất như tại Nhà máy đóng tàu Hạ Long, Nhà máy Đóng tàu Thịnh Long, Nhà máy đóng tàu Sông Hồng, Bến Thủy. Đối với các cán bộ tại các đơn vị đã thực hiện bán, giải thể hoặc chuyển giao, tùy theo nguyện vọng và năng lực của cán bộ, Tập đoàn đã thực hiện điều động, bố trí công việc phù hợp với kinh nghiệm, chuyên môn hoặc đồng ý cho chuyển công tác...v.v.

Mặc dù Ban Lãnh đạo Tập đoàn đã có nhiều cơ chế động viên, khuyến khích và thu hút, tuy nhiên do thời gian trước đây công tác hoạch định, đào tạo nhân sự của Vinashin làm chưa tốt nên Tập đoàn gặp rất nhiều khó khăn trong công tác cán bộ. Từ giai đoạn 2010 đến nay, Chính phủ và các Bộ ban ngành đã quyết liệt hơn trong tái cấu trúc Vinashin, có nhiều chính sách, cơ chế để thực hiện tái cấu trúc, giải quyết chế độ chính sách cho người lao động và hỗ trợ các đơn vị sản xuất kinh doanh, tạo niềm tin cho người lao động và cán bộ quản lý tại đơn vị tiếp tục từng bước tháo gỡ khó khăn.

ii. Giai đoạn thực hiện tái cấu trúc Vinashin theo Quyết định số 1224/QĐ-TTg ngày 26/7/2013 của Chính phủ

Sau thời gian 03 năm tiến hành tái cấu trúc chưa đạt yêu cầu, Chính phủ và các Bộ, Ban, ngành đã chỉ đạo quyết liệt việc tái cấu trúc Vinashin hơn nữa. Theo đó, ngày 26/7/2013 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tiếp tục tái cấu

trúc Vinashin kèm theo Quyết định số 1224/QĐ-TTg. Theo đề án mới, Tập đoàn chỉ giữ lại 08 đơn vị đóng và sửa chữa tàu lớn, thực hiện bán, giải phứt, chuyển giao, rút vốn tại 234 đơn vị. Một trong những yêu cầu bắt buộc đối với tái cấu trúc đối với 08 đơn vị thuộc diện giữ lại là thu gọn, tinh giảm bộ máy quản lý điều hành hướng tới mục tiêu hiệu quả, chất lượng. Theo số liệu thống kê, hiện tại Vinashin có 289 cán bộ QTCC. Tại 08 đơn vị thuộc diện giữ lại dự kiến sẽ hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên có Chủ tịch Công ty, Tổng giám đốc và từ 2 đến 3 phó Tổng giám đốc, 1- 3 kiểm soát viên và Kế toán trưởng. Tại Tập đoàn sẽ hoạt động theo mô hình Hội đồng thành viên có từ 3- 5 thành viên, Ban Tổng giám đốc sẽ từ 3-5 người, 1- 3 kiểm soát viên và Kế toán trưởng. Cụ thể như trên bảng 2.1.

Bảng 2.1. Dự kiến số lượng nhân sự QTCC sau tái cấu trúc của Vinashin

TT	Nội dung	Số cán bộ hiện tại	Số cán bộ dự kiến sau tái cấu trúc	Số dôi dư (người)
1	Công ty mẹ	48	30 - 35	Tối đa 18
2	08 đơn vị giữ lại	63	48 - 55	Tối đa 15
3	234 đơn vị không giữ lại	226	0	Tối đa 226

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Tổ chức lại NNL QTCC đối với Vinashin trong giai đoạn tái cấu trúc là rất phức tạp vì thay đổi về con người là rất khó khăn. Tổ chức lại NNL QTCC không có nghĩa là cắt giảm nhân sự toàn bộ cán bộ quản lý tại 234 doanh nghiệp, mà là phải đưa ra mô hình hoạt động tốt nhất, đúng người, đúng việc để giúp Vinashin mới vượt qua khó khăn, thực thi được kế hoạch, chiến lược kinh doanh có hiệu quả nhất. Để đảm bảo tái cấu trúc Tập đoàn nói chung và tổ chức lại NNL nói riêng, Vinashin cần quan tâm đến việc xác định mức độ phù hợp của cấu trúc tổ chức mới với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; tỷ lệ xảy ra các xung đột do tái cấu trúc gây ra; hiệu quả kinh doanh; tỷ lệ chi phí vận hành của cấu trúc tổ chức mới.

2.2. Thực trạng chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao tại một số đơn vị điển hình của Vinashin

2.2.1. Công ty mẹ Tập đoàn: điển hình về yếu kém của QTCC trong quản lý vĩ mô, quản trị chiến lược Tập đoàn

Cấu trúc tại Công ty mẹ - Tập đoàn Vinashin bao gồm: hệ thống lãnh đạo Tập đoàn, các bộ phận chức năng giúp việc, các tổ chức chính trị, xã hội với tổng số khoảng 300 cán bộ, công nhân viên. Số lượng các nhà QTCC tại Công ty mẹ - Tập đoàn được thể hiện trên bảng 2.2.

Bảng 2.2. Số lượng và cơ cấu đội ngũ QTCC tại Công ty mẹ (đến tháng 9/2012)

TT	Các bộ phận	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Tại Hội đồng thành viên Tập đoàn	4	8
2	Tại bộ máy quản trị cấp Tập đoàn	4	8
3	Tại bộ máy quản trị cấp Cty mẹ	42	84
Tổng cộng		50	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát, đánh giá thực trạng cấu trúc cũng như hiệu quả hoạt động của Công ty mẹ - Tập đoàn Vinashin từ 2006 đến nay, đặc biệt là qua đợt khảo sát, đánh giá chuyên sâu toàn bộ cơ quan mẹ được tiến hành từ ngày 15/8/2012 đến 28/9/2012, một số hạn chế của Công ty mẹ - Tập đoàn được rút ra như sau:

Thứ nhất, về cơ cấu tổ chức và định biên: Về cơ cấu tổ chức: 03 Ban chuyên môn (Ban Tài chính kế toán, Ban Kỹ thuật sản xuất và An toàn, Ban Tổ chức nhân sự và Đào tạo) và Văn phòng Tập đoàn cần điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức bằng các hình thức sáp nhập, chia tách, thành lập mới các phòng trực thuộc. Về định biên: định biên của Cơ quan mẹ cần được nghiên cứu sắp xếp, điều chỉnh theo hướng giảm sau khi điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ và hoàn thiện mô tả công việc chi tiết của từng vị trí công việc theo Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 của các ban chuyên môn, văn phòng, trung tâm thuộc Công ty mẹ.

Thứ hai, về chức năng nhiệm vụ: toàn bộ 14 ban, văn phòng và trung tâm thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn đều cần có điều chỉnh, bổ sung chức năng nhiệm vụ cho phù hợp với tình hình mới của Tập đoàn bằng các hình thức điều chỉnh, bổ sung, chia tách, giảm bớt, phân định lại trách nhiệm của các chức năng, nhiệm vụ nhất là các hoạt động liên quan đến nhiều ban chuyên môn. Ngoài ra, số văn bản quy phạm nội bộ của Tập đoàn nói chung và của Cơ quan mẹ nói riêng vừa thiếu, vừa chồng chéo (tại thời điểm thành lập Tập đoàn năm 2006, mới ban hành được 1 quy chế về phân công nhiệm vụ trong lãnh đạo Tập đoàn; đến hết 2008, mới ban hành được 12 quy chế, trong đó có Quy chế cán bộ tạm thời; đến hết 2010, mới ban hành được 25 quy chế và đến hết tháng 4/2013 đã ban hành được 81 quy chế) nên thiếu hành lang để chỉ đạo điều hành.

Thứ ba, về hiệu quả hoạt động: (1) Công tác dự báo thị trường, lập kế hoạch sản xuất kinh doanh (SXKD) còn nhiều yếu kém. Công tác quản lý theo dõi thực hiện, đàm phán giữ hợp đồng chưa tích cực, nhiều hợp đồng xuất khẩu bị chủ tàu hủy trong năm 2011 gây thiệt hại về kinh tế và uy tín cho Vinashin. (2) Quản lý điều hành và tổ chức sản xuất thi công còn nhiều bất cập, yếu kém, đặc biệt là khâu

lập tiến độ và kiểm soát theo dõi việc thực hiện. Chỉ đạo sản xuất đối với các đơn vị thành viên chưa chuyên môn hóa, chưa khoa học và hợp lý. (3) Công tác tài chính chưa có phương án tài chính khả thi đủ để đàm phán thuyết phục các ngân hàng, tổ chức tín dụng thu xếp kịp thời các nguồn vốn đáp ứng nhu cầu SXKD, vẫn chủ yếu thụ động trông chờ vào nguồn vốn cấp từ ngân sách nhà nước. (4) Thiếu cán bộ có chuyên môn và trình độ kinh nghiệm trong quản trị doanh nghiệp, dự báo thị trường, lập chiến lược và kế hoạch SXKD. Thiếu đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp về quản lý sản xuất, quản lý vật tư máy móc thiết bị, quản lý tài chính, tài sản. (5) Mối quan hệ giữa các phòng ban chức năng, giữa các ban và các đơn vị, giữa các đơn vị với nhau còn chưa thực sự gắn bó, nhuần nhuyễn, chưa chủ động phối hợp vì công việc chung nên chưa phát huy được sức mạnh tổng hợp của Tập đoàn.

2.2.2. Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu (TCTy Nam Triệu): điển hình kinh doanh thua lỗ do đội ngũ QTCC làm trái chức năng chính

TCTy Nam Triệu là Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam đầu tư 100% vốn điều lệ; thành lập trên cơ sở tổ chức lại, chuyển đổi từ Công ty Công nghiệp Tàu thủy Nam Triệu hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con (theo Quyết định số 1062 QĐ/CNT-TCCBLĐ ngày 18/4/2007 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam). TCTy Nam Triệu bao gồm Công ty mẹ và 21 đơn vị thành viên với tổng số cán bộ công nhân viên khoảng 7.000 người. Số lượng các nhà QTCC và quản trị cấp trung tại TCTy Nam Triệu được thể hiện trên bảng 2.3.

Bảng 2.3. Số lượng và cơ cấu đội ngũ QTCC và quản trị cấp trung tại TCTy Nam Triệu (đến tháng 9/2012)

TT	Đội ngũ	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Lãnh đạo Tổng công ty (QTCC)	9	14
2	Quản trị Tổng công ty và Lãnh đạo các đơn vị thành viên thuộc Tổng công ty (quản trị cấp trung)	55	86
Tổng cộng		64	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát thực trạng cấu trúc và hiệu quả hoạt động tại TCTy Nam Triệu, có thể rút ra một số nhận xét về các hạn chế và nguyên nhân như sau:

Về một số hạn chế: (1) Mô hình tổ chức hiện tại tại Nam Triệu đã và đang hoạt động nhưng hiệu quả chưa cao, các phòng ban còn chồng chéo, bất hợp lý, (2) Tình hình tài chính của TCTy hiện rất khó khăn, cụ thể: thiếu vốn cho sản xuất kinh

doanh, không có nguồn trả nợ lương cho người lao động chịu nhiều áp lực từ việc thanh toán các khoản nợ ngân hàng, tổ chức tín dụng, nợ nhà cung cấp, nhà thầu xây dựng và các tổ chức, cá nhân khác. Vốn lưu động không đáp ứng được nhu cầu sản xuất. Hàng hoá trong kho còn tồn đọng quá lớn, để lâu mất phẩm chất, vốn chậm luân chuyển. (3) Nhiều hạng mục xây dựng cơ bản, hạng mục công trình dở dang; chưa quyết toán các nghĩa vụ liên quan đối với các nhà thầu. (4) Rủi ro trong các hợp đồng mua bán máy móc, thiết bị giữa Nam Triệu và các nhà cung cấp nước ngoài gồm cả các khoản phạt và khoản phí lưu kho bãi vì chậm nhận hàng do chậm tiến độ sản xuất dù hàng đã về tới cảng Hải Phòng.

Về các nguyên nhân: Nguyên nhân khách quan: (1) Do khủng hoảng kinh tế toàn cầu nên ngành vận tải biển và công nghiệp đóng tàu nói chung và TCTy Nam Triệu nói riêng chịu ảnh hưởng nặng nề. Các chủ tàu đồng loạt giãn, hoãn, hủy và giảm giá trị các hợp đồng đóng mới. (2) Lãi suất ngân hàng tăng cao cùng với chính sách thắt chặt tín dụng của các ngân hàng, tổ chức tín dụng nên việc thu xếp nguồn vốn cho các dự án đóng mới không kịp thời ảnh hưởng tới quá trình mua sắm vật tư thiết bị. Nguyên nhân chủ quan: (1) Tỷ lệ lao động của Tổng Công ty chưa hợp lý (khối lao động gián tiếp nhiều, khối tạo động trực tiếp thiếu). (2) Trình độ tay nghề của công nhân và cán bộ quản lý chưa cao dẫn đến việc triển khai thi công đóng tàu bị chậm tiến độ. (3) Điều phối vật tư không hợp lý, nhiều vật tư do triển khai sản xuất chậm dẫn đến hết hạn sử dụng và phải mua lại làm ảnh hưởng tới tiến độ đóng mới. (3) Việc ký kết các hợp đồng thiết kế chưa chặt chẽ, thiếu chuyên nghiệp nên thiết kế chuyển cho đơn vị thường không đồng bộ, (4) Đặc biệt trong quá trình định hướng chiến lược phát triển cũng như điều hành sản xuất, ban lãnh đạo của TCTy đã tập trung quá nhiều vào các lĩnh vực không phải lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính, như: xây dựng; nông lâm, ngư nghiệp; dịch vụ khách sạn, nhà hàng; tái chế phế liệu, xử lý nước thải và cung cấp nước sạch,.. Đây là những nguyên nhân quan trọng, góp phần vào tình trạng khó khăn, làm ăn thua lỗ của TCTy Nam Triệu.

2.2.3. Mảng vận tải biển của Vinashin: điển hình kinh doanh thua lỗ do đội ngũ QTCC xác định sai chiến lược kinh doanh

Mảng vận tải biển của Vinashin hoạt động trong các lĩnh vực: vận tải hàng hóa ven biển, viễn dương và đường thủy nội địa; hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải thủy, cảng, kho bãi, nạo vét luồng lạch, hoa tiêu,... tập trung vào các công ty: (1) Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHH MTV) hàng hải Viễn Đông: gồm 175 cán bộ công nhân viên (CBCNV) và 06 tàu; (2) Công ty TNHH MTV vận tải biển Nam Triệu: gồm 245 CBCNV và 04 tàu; (3) Công ty

TNHH MTV vận tải Shipmarin: gồm 138 CBCNV và 24 tàu; (4) Công ty cổ phần Vận tải Công nghiệp tàu thủy Nghệ An: gồm 169 CBCNV và 02 tàu. Số lượng các nhà QTCC và quản trị cấp trung tại công ty vận tải biển của Vinashin được thể hiện trên bảng 2.4.

Bảng 2.4. Số lượng và cơ cấu đội ngũ QTCC và quản trị cấp trung tại mảng vận tải biển của Vinashin (đến tháng 9/2012)

TT	Đội ngũ	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Lãnh đạo các công ty (QTCC)	14	29
2	Quản trị các công ty (quản trị cấp trung)	35	71
Tổng cộng		49	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Một số hạn chế: (1) Hoạt động cầm chừng, thua lỗ; (2) Nợ lương, nợ bảo hiểm xã hội kéo dài ảnh hưởng đến các sỹ quan, thuyền viên; (3) Nhiều dự án đầu tư phương tiện còn dở dang do thiếu nguồn vốn; (4) Nhiều công nợ khó đòi từ các đơn vị trong và ngoài Tập đoàn dẫn đến tình trạng-không có nguồn tài chính để phục vụ sản xuất kinh doanh thường ngày.

Nguyên nhân: ngoài những nguyên nhân khách quan như suy thoái kinh tế lạm phát, không tiếp cận được nguồn vốn từ các ngân hàng thương mại, có thể nói nguyên nhân chính dẫn đến những khó khăn, hạn chế trong hoạt động vận tải biển của Vinashin là do xác định sai chiến lược kinh doanh. Cụ thể: (1) Tập đoàn chưa xây dựng và triển khai được chiến lược phát triển tổng thể của mảng vận tải biển. (2) Chưa xác định được thị trường trọng tâm (vận tải trong nước hay quốc tế) cũng như chưa xác định được quy mô hoạt động. (3) Chưa tạo được lợi thế cạnh tranh đối với các đối thủ trong và ngoài nước cũng như đối với loại hình vận tải đường bộ như: về uy tín, về giá cước, về độ ổn định, về thời gian vận chuyển,... (4) Chưa chuẩn bị đầy đủ các nguồn lực về năng lực kỹ thuật, trang thiết bị; nguồn lực về tài chính cũng như về nguồn lực con người. (5) Chưa dự báo đầy đủ và chính xác về thị trường và các nhân tố ảnh hưởng đến mảng vận tải biển.

2.2.4. Công ty Cổ phần Đóng tàu Sông Cấm (Cty CP Sông Cấm): điển hình thành công do phát huy năng lực của các nhà QTCC

CTy CP Sông Cấm là đơn vị thuộc Tập đoàn Vinashin được chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước sang Công ty cổ phần ngày 30/7/2007. Chức năng chính của Công ty là Đóng mới và sửa chữa phương tiện vận tải thủy; sản xuất các sản phẩm công nghiệp khác. Cơ cấu tổ chức của Công ty hiện nay gồm: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban tổng giám đốc và 11 phòng ban chức năng cùng 03

phân xưởng (Vỏ tàu, Điện - Máy, Trang trí) với tổng số CBCNV là 775 người. Số lượng các nhà QTCC và quản trị cấp trung tại CTy CP Sông Cấm được thể hiện trên bảng 2.5.

Bảng 2.5. Số lượng và cơ cấu đội ngũ QTCC và quản trị cấp trung tại CTy CP Sông Cấm (đến tháng 9/2012)

TT	Đội ngũ	Số lượng	Tỷ lệ %
1	Lãnh đạo Công ty (QTCC)	6	15
2	Quản trị Công ty (quản trị cấp trung)	35	85
Tổng cộng		41	100

(Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả)

Một số thành tựu: (1) Trong những năm qua Công ty luôn đạt và vượt những chỉ tiêu về kết quả sản xuất kinh doanh. (2) Thu nhập bình quân của Công ty năm 2011 đạt 7 triệu đồng/người/tháng, thuộc loại cao tại khu vực Hải Phòng. (3) Công ty đã thực hiện đầy đủ, kịp thời các nghĩa vụ thuế đối với nhà nước. (4) Công ty đã trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp dứt điểm hàng tháng và mua Bảo hiểm thân thể 24/24 cho 100% CBCNV đang làm việc tại công ty. (5) Công ty thường xuyên tham gia ủng hộ các quỹ từ thiện và các hoạt động xã hội trên địa bàn Hải Phòng cũng như quan tâm, chăm lo chu đáo đến đời sống tinh thần của CBCNV trong Công ty.

Nguyên nhân: Bên cạnh những điều kiện thuận lợi như có truyền thống trong ngành đóng mới và sửa chữa tàu thủy; đội ngũ cán bộ công nhân lâu năm lành nghề có nhiều kinh nghiệm, có tính kỷ luật cao, cần cù, chịu khó;... để có được những thành công trên không thể không kể đến vai trò của ban lãnh đạo Công ty. Ban lãnh đạo đã xác định chính xác sứ mệnh của doanh nghiệp; hiểu rõ mục tiêu của Công ty để từ đó vạch ra chiến lược cho từng giai đoạn cụ thể; tổ chức, xây dựng mô hình Công ty để tạo ra sự phát triển bền vững, tạo ra hiệu quả và thích ứng được với hoàn cảnh khó khăn của ngành đóng tàu hiện nay; xây dựng được hệ thống quản trị gọn nhẹ, hiệu quả, giảm thiểu được các rủi ro; liên kết linh hoạt khoa học các bộ phận trong Công ty; xây dựng mối liên kết rất thành công giữa Công ty với các đối tác trong và ngoài nước.

2.2.5. Một số kết luận rút ra về chiến lược NNL QTCC từ các đơn vị điển hình trên của Vinashin

Qua nghiên cứu điển hình thực trạng hiệu quả hoạt động của một số công ty thuộc Vinashin có thể thấy hầu hết các công ty có hiệu quả hoạt động rất thấp, lúng túng trong xây dựng và lãnh đạo chiến lược, khó khăn chồng chất, tình hình

SXKD, thị trường và tài chính âm đạm, chưa tìm được hướng đi thích hợp trong ngắn hạn và trung hạn. Bên cạnh những nguyên nhân chủ quan và khách quan đã được phân tích ở trên, một nguyên nhân mang tính quyết định đó là cấu trúc chiến lược NNL QTCC của các công ty thuộc Vinashin chưa được xây dựng, phát triển, thực thi, giám sát... đúng mức, cụ thể:

Thứ nhất, về nghiên cứu và phân tích cấu trúc chiến lược NNL QTCC:

Để xác lập định hướng, mục tiêu trọng tâm nhằm xây dựng, lãnh đạo, thực thi, kiểm tra, điều chỉnh,... hay tái cấu trúc chiến lược NNL QTCC cần phải dày công nghiên cứu nhận dạng các tác nhân ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh nói chung và chiến lược NNL QTCC nói riêng của Công ty trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cũng như phải phân tích TOWS (thách thức và cơ hội của môi trường bên ngoài, các điểm yếu và điểm mạnh bên trong doanh nghiệp) chiến lược NNL QTCC. Tuy nhiên, hoạt động này chưa được thực hiện và chưa được quan tâm đúng mức ở các công ty của Vinashin, nghĩa là, đang tồn tại khoảng trống trong định hướng, mục tiêu trọng tâm trong cấu trúc chiến lược NNL QTCC của Vinashin.

Thứ hai, về chiến lược tạo lập NNL QTCC:

Chiến lược này bao gồm các bước: (1) xây dựng cơ cấu NNL và tiêu chuẩn QTCC; (2) phát triển, tạo nguồn quy hoạch NNL QTCC và chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản trị doanh nghiệp; (3) phát triển hoàn chỉnh tiêu chuẩn, tiêu chí bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển phù hợp cấu trúc quản trị, điều hành chức năng và năng lực, sở trường. Các bước này đều do Lãnh đạo Tập đoàn phê duyệt và ra quyết định thực hiện.

Trong giai đoạn 2006 – 2010, hoạt động này tại Vinashin chưa được quan tâm thực hiện hoặc thực hiện thiếu sót và tồn tại nhiều hạn chế, yếu kém, thậm chí là vi phạm các quy định của công tác cán bộ.

Có thể thấy một ví dụ điển hình là ông Phạm Thanh Bình được bổ nhiệm giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn năm 2006. Vừa là Chủ tịch, vừa là Tổng giám đốc điều hành nên ông Bình đã bổ nhiệm con trai, em trai, em vợ giữ những chức vụ quan trọng trong Tập đoàn.

Điều này dẫn tới những hệ lụy lâu dài mà đến nay Vinashin vẫn phải đang từng bước khắc phục. Ngoài ra, cơ cấu NNL và tiêu chuẩn QTCC tại Vinashin mới đang trong quá trình xây dựng và hoàn thiện.

Thứ ba, về chiến lược sử dụng NNL QTCC: Ngoài một số ít các Công ty hoạt động hiệu quả, điển hình là Công ty CP Sông Cấm, hầu hết các công ty thuộc Vinashin đều yếu kém trong chiến lược sử dụng NNL QTCC, bao gồm; (1) chưa

phát triển đầy đủ cấu trúc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của các QTCC; (2) chưa triển khai đồng bộ hệ thống phân cấp quản lý (quyền và lực) toàn diện, cân bằng với đội ngũ QTCC; (3) chưa thực sự phát triển điều kiện làm việc về môi trường lãnh đạo, quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo đối với đội ngũ QTCC, (4) chưa hoàn thiện hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm để đổi mới hiệu quả doanh nghiệp.

Thứ tư, về chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC;

Đây cũng là một chiến lược còn nhiều hạn chế và chưa được quan tâm đúng mức tại đa số các công ty thành viên thuộc Vinashin, thể hiện ở: (1) chưa xây dựng hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất, tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các QTCC; (2) chưa phát triển đồng bộ các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC; (3) hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ của Tập đoàn và các đơn vị thành viên chưa hoàn thiện và chuyên nghiệp dẫn tới nhiều sai phạm nghiêm trọng của các QTCC.

Điển hình là một loạt cán bộ cao cấp của Vinashin phạm tội “Cố ý làm trái quy định của Nhà nước về quản lý kinh tế gây hậu quả nghiêm trọng” như: Phạm Thanh Bình, nguyên Chủ tịch HĐQT kiêm TGD Tập đoàn, 20 năm tù; Trần Văn Liêm, nguyên là Giám đốc Công ty TNHH MTV Vận tải Viễn Dương Vinashin, 19 năm tù; Tô Nghiêm, nguyên là Chủ tịch Công ty TNHH Một thành viên Công nghiệp Tàu thủy Cái Lân, nguyên Tổng Giám đốc Công ty cổ phần Đầu tư Phát triển khu kinh tế Hải Hà, Quảng Ninh, 18 năm tù; Nguyễn Văn Tuyên, nguyên là Giám đốc Công ty cổ phần Công nghiệp Tàu thủy Hoàng Anh, 16 năm tù; Trịnh Thị Hậu, nguyên là Phó Tổng Giám đốc Công ty Tài chính Công nghiệp Tàu thủy, 14 năm tù; Hoàng Gia Hiệp, nguyên là Phó Tổng Giám đốc Công ty Tài chính Công nghiệp Tàu thủy (VFC), nguyên Giám đốc Công ty cho thuê tài chính Công nghiệp Tàu thủy, 13 năm tù; Trần Quang Vũ, nguyên là Tổng Giám đốc Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy Việt Nam, nguyên Tổng Giám đốc Công ty TNHH MTV Tổng Công ty Công nghiệp Tàu thủy Nam Triệu, 11 năm tù; Đỗ Đình Côn, nguyên là Kế toán trưởng Công ty cổ phần Công nghiệp Tàu thủy Hoàng Anh, 10 năm tù.

Thứ năm, về phát triển tổ chức và lãnh đạo cấu trúc đội ngũ QTCC:

Đây cũng là một hoạt động chưa hiệu quả và còn mang nặng tính hình thức tại Vinashin, cụ thể: (1) công tác cán bộ của các tổ chức Đảng chưa phát huy được vai trò lãnh đạo, chỉ đạo, kiểm tra giám sát toàn diện; (2) cấu trúc tổ chức hình thức

trong quản lý nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng trong toàn Tập đoàn chưa được phát triển; (3) chưa xây dựng và phát triển thực chất hình ảnh thương hiệu và văn hóa quản trị của doanh nghiệp; (4) chưa tạo lập được nguồn ngân quỹ dành riêng cho việc phát triển đội ngũ QTCC.

Như vậy, để thoát khỏi tình trạng khủng hoảng, chuẩn bị cho sự tăng trưởng trong tương lai của ngành, Vinashin cần phải tái cấu trúc toàn diện, trong đó, TCT CL NNL QTCC của các Công ty thuộc Vinashin mang ý nghĩa then chốt.

2.3. Thực trạng cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin qua điều tra xã hội học

2.3.1. Mô tả phương pháp điều tra thực trạng

Mục đích nghiên cứu: Nghiên cứu sâu thông qua điều tra Bảng hỏi trên phạm vi rộng hơn nghiên cứu thăm dò, kết hợp với nghiên cứu phỏng vấn chuyên gia nhằm thu thập thông tin về thực trạng năng lực đội ngũ QTCC và hiệu suất cấu trúc chiến lược NNL QTCC hiện tại cùng một số thông tin khác về cấu trúc chiến lược NNL QTCC thời gian qua của Vinashin.

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu này là phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng, cụ thể là: phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong giai đoạn khám phá (nghiên cứu tài liệu thứ cấp, thảo luận với cán bộ quản lý tại Tập đoàn và một số đơn vị thành viên), phương pháp định lượng được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu chính thức là phương pháp trắc nghiệm khách quan kết hợp phỏng vấn chuyên gia được thực hiện thông qua khảo sát tệp mẫu (theo mẫu chọn $n = 354$) cán bộ quản lý đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc Vinashin qua phiếu điều tra. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0. Mẫu phiếu sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 điểm – không có, rất yếu; 5 điểm – rất tốt, rất cao). Thời điểm hỏi cho 2 giai đoạn: trước TCT DN (2010); đang TCT DN (2013). Thời gian tiến hành điều tra: tháng 9/2012 đến tháng 2/2013.

Nội dung và tiêu chí điều tra làm căn cứ thiết kế Bảng hỏi trong trắc nghiệm và kịch bản trong phỏng vấn sâu chuyên gia.

- Điều tra thông tin chung về đội ngũ QTCC.
- Điều tra trắc nghiệm năng lực đặc thù của đội ngũ QTCC.
- Điều tra hiệu suất cấu trúc chiến lược NNL QTCC.
- Điều tra đánh giá bước đầu TCT CL NNL QTCC.

Các tiêu chí điều tra theo tiểu mục 1.3.3 Chương 1.

Đối tượng điều tra: Nhìn chung để điều tra trắc nghiệm năng lực đặc thù của đội ngũ QTCC phải dựa trên đánh giá chủ yếu của các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các phòng, ban, giám đốc các SBU của Tập đoàn và công ty thành viên) và được tách biệt 2 nhóm:

- Nhóm nhà QTCC bậc Tập đoàn gồm các đối tượng sau: Các nhà QT cấp trung của bộ máy quản trị Tập đoàn, các nhà QTCC ở các DN thành viên, các nhà Quản lý Nhà nước với TĐKT NN nói chung và Vinashin nói riêng. Tổng số phiếu phát ra 250, thu về 156 (62,4%).

- Nhóm nhà QTCC bậc quản trị Công ty thành viên gồm các đối tượng sau: Các nhà QT cấp trung ở bộ máy quản trị cấp DN thành viên, ở bộ máy cấp Tập đoàn, các nhà QTCC bậc quản trị Tập đoàn, các nhà Quản lý Nhà nước địa phương nơi DN đóng có liên quan đến Vinashin. Tổng số phiếu phát ra 250, thu về 144 (57,6%).

- Ngoài ra, nhằm mục đích tham khảo cho công việc của Ban Tổ chức nhân sự và Đào tạo Tập đoàn, nghiên cứu này còn gửi 100 phiếu điều tra cho các nhà QTCC tự đánh giá và thu về 54 phiếu.

Như vậy tổng số phiếu thu về: 354 phiếu (59,0%). Các nội dung khác đều được hỏi cho tất cả các đối tượng trên. Bảng 2.6 sau phản ánh cơ cấu mẫu điều tra đưa vào xử lý.

Bảng 2.6. Cơ cấu các phần tử mẫu điều tra.

TT	Tiêu chí cơ cấu	Phát ra	Thu về	
			Số lượng	Tỷ lệ %
1	Điều tra năng lực đội ngũ QTCC. Trong đó:	600	354	59,0
	- Cấp Tập đoàn	250	156	62,4
	- Cấp công ty thành viên	250	144	57,6
	- Các nhà QTCC tự đánh giá	100	54	54,0
2	Điều tra hiệu suất cấu trúc chiến lược NNL QTCC và nội dung khác	600	354	59,0

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả đến 02/2013)

2.3.2. Thực trạng trình độ chung của đội ngũ QTCC hiện tại

Tại thời điểm năm 2010 khi mà Vinashin bắt đầu thực hiện tái cấu trúc Tập đoàn có 256 doanh nghiệp trong đó có 38 Công ty TNHH MTV, 38 Công ty Cổ phần có vốn góp trên 51%, 03 Công ty TNHH hai thành viên (công ty liên doanh), 23 Công ty liên kết (Bảng 2.7): trong đó có 10 Công ty góp bằng tiền với số tiền là 984.380 triệu đồng, 08 công ty góp vốn bằng thương hiệu, 02 công ty tiếp nhận từ

địa phương về, 01 công ty chưa góp vốn và 02 công ty góp bằng thương hiệu và đất và 102 Công ty cháu (công ty cấp 3).

Bảng 2.7. Cơ cấu các doanh nghiệp tại Vinashin

TT	Loại hình	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Công ty con	88	40,93
	Công ty TNHH	32	14,88
	Công ty Cổ phần	32	14,88
	Công ty liên doanh, liên kết	24	11,16
2	Công ty cháu (cấp 3)	127	59,07
	Tổng cộng	215	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả đến 02/2012)

Trong lĩnh vực sản xuất đóng mới và sửa chữa tàu biển Vinashin có 07 đầu mối lớn, bao gồm: 03 Tổng công ty (Bạch Đằng, Nam Triệu, Phà Rừng) và 04 Công ty TNHH MTV (Hạ Long, Cam Ranh, Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn, Đóng tàu và Công nghiệp hàng hải Sài Gòn) đã được đầu tư, đủ năng lực đóng các gam tàu lớn từ 10.000 DWT đến 150.000 DWT của Tập đoàn và được phân công hóa theo các gam tàu mà các công ty có thể mạnh. Làm vệ tinh cho 07 đầu mối lớn trên có 16 Công ty đóng và sửa chữa tàu vừa và nhỏ làm vệ tinh cụ thể như sau:

- Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Bến Kiên, Công ty cổ phần đóng tàu Sông Cấm, Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy và xây dựng Sông Hồng, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Sông Lô, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Nam Hà, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Sông Đào, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Hoàng Anh, Công ty TNHH MTV đóng tàu Sông Giá, Công ty TNHH MTV sửa chữa tàu biển và công nghiệp phụ trợ Yên Hưng, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy Hạ Long, Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Diêm Điền, Công ty TNHH MTV đóng tàu Bến Thủy, Công ty TNHH MTV đóng tàu 76, Công ty cổ phần Công nghiệp tàu thủy và vận tải Cần Thơ;

- Có 02 Công ty TNHH Songsan - Vinashin (liên doanh), Nhà máy tàu biển Hyundai - Vinashin (liên kết) cùng trong lĩnh vực đóng và sửa chữa tàu.

Tổng số cán bộ quản lý Vinashin hiện đang quản lý hiện nay gồm 1010 người, trong đó cán bộ quản lý cấp cao là 210 người (20,89%) tại Tập đoàn và các đơn vị thành viên bao gồm: Hội đồng thành viên, ban Giám đốc, Kế toán trưởng kiểm soát viên và kế toán trưởng, các Trưởng, phó một số ban của Tập đoàn. Cán bộ quản lý cấp trung tại là 739 người là các trưởng phòng, phó trưởng phòng cấp Tập đoàn và các lãnh đạo phòng, ban, phân xưởng, xí nghiệp tại các tổng công ty, công ty trực thuộc Tập đoàn; 61 người đại diện quản lý vốn (xem Bảng 2.8).

Bảng 2.8. Cơ cấu nhân sự quản trị cấp cao và cấp trung của Vinashin.

TT	Cấp quản lý	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Cấp cao	210	20,89
2	Cấp trung	739	73,02
3	Người đại diện	61	6,09
4	Tổng	1010	100,00

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả đến 02/2013)

Tỷ lệ lao động quản lý/tổng số lao động dao động từ khoảng 1,5% đến 2%. Đối với các doanh nghiệp sản xuất, số lượng công nhân, lao động phổ thông nhiều thì tỷ lệ trên là thấp và chưa phản ánh được sự hợp lý trong quản lý doanh nghiệp. Với số lượng đông đảo cán bộ quản lý các cấp như trên, trong thời gian tới số lượng các doanh nghiệp của Vinashin giảm đi khi mà thực hiện đề án tái cấu trúc Tập đoàn thì Vinashin có nhiều sự lựa chọn để bố trí, sử dụng cán bộ quản lý phù hợp có chất lượng cho các vị trí Lãnh đạo cấp cao.

100% cán bộ QTCC của Vinashin có trình độ đào tạo đại học và trên đại học, cụ thể: Trình độ trên đại học cán bộ QTCC toàn Tập đoàn là 4,15% tổng số cán bộ quản trị cấp cao và cấp trung, trong đó tại Công ty mẹ là 1,58%, đơn vị thành viên là 2,57%. Trình độ đại học của đội ngũ QTCC toàn Tập đoàn là 16,63%, trong đó Công ty mẹ là 2,87%, các đơn vị thành viên là 13,76% (xem Bảng 2.9).

Bảng 2.9. Trình độ học vấn của đội ngũ QTCC của Vinashin.

TT	Đơn vị	Trên đại học		Đại học		Tổng số
		Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	
1	Công ty mẹ - Tập đoàn	16	1,58	29	2,87	45
2	Đơn vị thành viên	26	2,57	139	13,76	165
3	Tổng	42	4,15	168	16,63	210

(Ghi chú: Tỷ lệ % tính trên tổng số cán bộ QTCC và cấp trung của Vinashin)

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả đến 02/2013)

Đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao của Vinashin đã được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ và cả về lý luận chính trị. Vấn đề đáng quan tâm của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao của Vinashin đó là sự thiếu hụt đào tạo về quản trị TĐKT, và quản trị khoa học công nghệ tàu thủy. Sự thiếu đồng bộ về một số ngành và lĩnh vực, nhất là các chuyên gia giỏi. Phân đông số cán bộ trẻ có kiến thức, có trình độ học vấn, năng động và mạnh dạn nhưng thiếu kinh nghiệm trong việc quản lý điều hành, chưa được chuẩn bị chu đáo, có những trường hợp chậm được phát hiện để bố trí sử dụng thỏa đáng và cất nhắc kịp thời.

Kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn về kinh tế thị trường, về quản doanh nghiệp của một số cán bộ quản lý cấp cao, chậm được đào tạo mới, đào tạo lại. Đã có hiện tượng "chảy máu chất xám" do một số cán bộ quản lý sau khi được cho đi đào tạo sau đại học đã bỏ đơn vị, để đi làm việc cho các Doanh nghiệp khác có chế độ ưu đãi và thu nhập cao.

2.3.3. Thực trạng năng lực quản trị doanh nghiệp chung của đội ngũ QTCC

Kết quả điều tra trắc nghiệm, phỏng vấn và nghiên cứu dữ liệu thứ cấp cho thấy năng lực quản lý của các nhà QTCC của Vinashin còn hạn chế, chưa thực sự quan tâm đến phát triển năng lực quản lý của họ, đến chiến lược và chính sách phát triển NNL. Sau đây là kết quả điều tra trắc nghiệm thông qua Bảng hỏi.

i. Năng lực kiến thức về quản trị DN nói chung

Theo kết quả điều tra, ở cấp Tập đoàn, chiến lược kinh doanh (4,67) marketing và tiếp thị (4,71) chính trị pháp luật (4,79) được cho là quan trọng nhất. Đối với lãnh đạo các đơn vị thành viên thì kiến thức về quản trị doanh nghiệp, chính trị pháp luật và quản trị nhân sự được cho là quan trọng. Còn theo đánh giá của cán bộ quản lý cấp trung đối với lãnh đạo cấp cao của Vinashin thì cho rằng kiến thức về quản trị doanh nghiệp, chính trị pháp luật và chiến lược là quan trọng nhất. Theo kết quả điều tra trong Bảng 2.10 dưới đây, các kiến thức được các nhà quản lý cấp cao của Vinashin đánh giá là quan trọng nhất là các kiến thức về chiến lược kinh doanh (4,67) marketing (4,71) chính trị pháp luật (4,79).

Bảng 2.10. Những kiến thức cần thiết với nhà QTCC ở Vinashin

TT	Những kiến thức cần thiết với nhà QTCC	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kiến thức về ngành nghề kinh doanh của DN	4,59	0,283	3,63	0,341
2	Ngoại ngữ, tin học	3,93	0,276	3,40	0,283
3	Chính trị - Pháp luật	4,79	0,314	3,80	0,301
4	Văn hóa – xã hội	3,95	0,294	3,74	0,288
5	Hội nhập kinh tế quốc tế	4,15	0,266	3,38	0,274
6	Công nghệ và môi trường	4,08	0,215	3,40	0,296
7	Quản trị nhân sự	4,64	0,321	3,67	0,287
8	Kế toán, quản trị tài chính	4,11	0,344	3,44	0,301
9	Marketing và bán hàng	4,71	0,294	3,50	0,323
10	Chiến lược kinh doanh	4,67	0,301	3,53	0,314

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Với sự đánh giá cao các kiến thức trên cho thấy mức độ kỳ vọng rất lớn đối với các nhà quản lý đặc biệt ở cấp Tập đoàn về kiến thức về chiến lược và marketing khi mà thị trường của Vinashin không còn, không cạnh tranh được và các con tàu của Vinashin đóng xong không bán được. Kết quả điều tra cũng cho thấy mức độ năng lực tri thức chung của các nhà QTCC Vinashin chủ yếu được đánh giá ở mức trên trung bình, từ 3,42 – 3,80 điểm.

Các nhà QTCC của Vinashin chưa thực sự am hiểu các kiến thức về chính trị - pháp luật, do một phần là từ phía bản thân nhà quản lý chưa chủ động, tích cực cập nhật các thông tin về các quy định pháp luật mới, một phần khác là do hệ thống luật pháp của chúng ta còn nhiều bất cập trong cả khâu ban hành luật và thực thi luật.

ii. Về tổ chất các nhà QTCC

Theo kết quả điều tra trắc nghiệm trong nghiên cứu thăm dò, các tổ chất được các nhà quản lý đánh giá trên mức trung bình bao gồm: bản lĩnh chính trị, mạo hiểm và quyết đoán, tỷ mỉ và chi tiết. Các tổ chất cần thiết được đánh giá tầm quan trọng ở mức cao là: kiên nhẫn và quyết tâm, sáng tạo, thích nghi và ứng biến, bao quát vấn đề (xem Bảng 2.11).

Bảng 2.11. Những tổ chất cần có đối với nhà QTCC ở Vinashin

TT	Những phẩm chất cần có với nhà QTCC	Mức độ quan trọng		Mức độ đáp ứng	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)	Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Bản lĩnh chính trị	4,15	0,512	3,08	0,294
2	Mạo hiểm và quyết đoán	4,30	0,389	3,32	0,303
3	Kiên nhẫn và quyết tâm	4,29	0,366	3,57	0,288
4	Sáng tạo	4,20	0,362	3,24	0,313
5	Thích nghi và ứng biến	4,95	0,391	3,24	0,285
6	Tỷ mỉ và chi tiết	3,86	0,397	3,44	0,311
7	Bao quát vấn đề	4,03	0,501	3,43	0,308

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Kết quả điều tra trắc nghiệm cho thấy thích nghi và ứng biến được các nhà quản lý Vinashin cho rằng là quan trọng nhất trong kinh doanh (4,95 điểm). Điều này giải thích cho nỗi lo thường trực về tính bất ổn của môi trường kinh doanh của ngành đóng tàu Việt Nam. Vì vậy, theo họ, yếu tố quan trọng để thành công trong kinh doanh là khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường, với các hoàn cảnh kinh tế - xã hội mới, thích ứng mềm dẻo trong các quan hệ và ứng biến với sự thay đổi đó. Tuy nhiên chỉ khoảng 34,5% nhà quản lý trả lời đáp ứng ở mức trung bình.

Một tổ chất cũng được các nhà quản lý Vinashin đánh giá ở mức độ quan trọng cao, đó là tính mạo hiểm và quyết đoán trong công việc (4,30 điểm). Thiếu tính mạo hiểm và quyết đoán, đội ngũ QTCC sẽ gặp nhiều khó khăn trong tự thuyết phục mình và thuyết phục người khác khi tìm kiếm đối tác kinh doanh. Tuy nhiên, mức độ đáp ứng tổ chất này của các nhà QTCC Vinashin chưa cao, chỉ ở mức trung bình (3,32 điểm).

Cuối cùng, đánh giá về tính tỉ mỉ và tính bao quát. Đối với các doanh nghiệp nhỏ đa phần các nhà quản trị coi trọng tính tỉ mỉ hơn tính bao quát và thực tế họ cũng đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc đối với tổ chất này. Tính bao quát lại trái ngược với tính tỉ mỉ, theo các nhà QTCC tại các doanh nghiệp lớn của Vinashin, họ cần tính bao quát hơn là tỉ mỉ.

iii. Năng lực tri thức môi trường kinh doanh của Vinashin

Kết quả điều tra trắc nghiệm (xem Bảng 2.12) cho thấy năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế được các nhà QTCC của Vinashin cho là kém nhất trong năng lực tri thức nền tảng môi trường kinh doanh (2,94 điểm). Điều này giải thích cho một thực tế là hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Vinashin nói riêng vẫn còn nhiều mặt yếu kém, trong đó có việc thực hiện pháp luật.

Bảng 2.12. Đánh giá năng lực tri thức về môi trường kinh doanh

TT	Đánh giá năng lực kiến thức nền tảng quản lý doanh nghiệp	Mức độ đánh giá	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế	2,94	0,248
2	Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm tàu thủy Việt Nam và thế giới	3,03	0,297
3	Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh	3,14	0,285
4	Năng lực chẩn đoán doanh nghiệp và chuỗi cung cấp	3,08	0,214
5	Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích môi trường kinh doanh chiến lược và chiến thuật	2,99	0,303

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và thế giới đối với các nhà quản lý của Vinashin hiện nay được đánh giá là trung bình (3,03 điểm). Khi xác định được quy mô và phân kỳ đầu tư của Vinashin là không

thích hợp, các nhà QTCC mới của Vinashin đã bắt đầu thực hiện tái cấu trúc sản xuất, đầu tư, tài chính và lao động. Họ đã bắt đầu nhận thức được các điểm mạnh, điểm yếu của mình và của các đơn vị trong cùng Tập đoàn để bước đầu có những phân khúc rõ ràng với các sản phẩm đóng tàu của mình. Kết quả đánh giá năng lực hiểu biết về ngành và đối thủ cạnh tranh của các nhà QTCC của Vinashin phần nào thể hiện được thực trạng trên với ĐTB cho việc đánh giá mức độ là 3,14 điểm.

iv. Năng lực tri thức chuyên môn về công nghiệp tàu thủy và chuyên ngành quản trị DN công nghiệp

Năng lực về chuyên môn nghiệp vụ phải là người được đào tạo cơ bản ngành nghề trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Là nhà QTCC phải thạo nghề, phải am hiểu sâu sắc nhiệm vụ mục trách, biết dồn tiềm lực vào những khâu trọng yếu và sung yếu nhất khi cần thiết, cơ chế thị trường luôn xuất hiện những tình huống mới, thời cơ vận hội mới.

Vì vậy, nhà QTCC phải biết phân biệt, lường trước mọi tình huống có thể xảy ra và đón bắt những cơ hội tốt cho SXKD của đơn vị mình, phải biết nghiên cứu thị trường, cơ chế chính sách mới của Đảng và nhà nước, thông hiểu pháp luật để đề ra những tình huống chiến lược phát triển SXKD của đơn vị. Kết quả đánh giá năng lực tri thức chuyên môn, chuyên ngành của đội ngũ QTCC của Vinashin được thể hiện qua bảng 2.13.

Bảng 2.13. Năng lực tri thức chuyên môn, chuyên ngành quản trị DN công nghiệp ở Vinashin

TT	Các tiêu chí	Mức độ đánh giá	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Tri thức quản trị chiến lược và phát triển các kế hoạch hàng năm	3,18	0,281
2	Tri thức triển khai quản trị và nâng cấp các dòng công việc được đảm nhận	3,15	0,263
3	Tri thức quản trị thay đổi và đổi mới DN	3,04	0,394
4	Tri thức tổ chức quản lý và kiểm soát các nhà quản trị cấp trung, các cơ sở dưới quyền	3,07	0,287

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

v. Kỹ năng quản trị và điều hành DN

Theo kết quả điều tra trắc nghiệm các kỹ năng quản trị của các nhà QTCC được đánh giá trung bình khá bao gồm kỹ năng ra quyết định quản trị (3,44 điểm), kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở SXKD (3,19 điểm), các kỹ năng còn lại được đánh giá ở mức trung bình, trong đó kỹ năng quản trị chiến lược và kế hoạch

kinh doanh là yếu nhất (2,92 điểm), kỹ năng tư sáng tạo và nhạy cảm với cái mới, cái tốt (2,94 điểm) (xem Bảng 2.14).

Bảng 2.14. Mức độ kỹ năng quản trị và điều hành DN ở Vinashin

TT	Các tiêu chí	Mức độ đánh giá	
		Điểm trung bình (ĐTB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Kỹ năng phân tích hoạch định chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh	2,92	0,296
2	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thị trường và kinh doanh	3,16	0,304
3	Kỹ năng ra quyết định quản trị	3,44	0,312
4	Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở SXKD	3,19	0,308
5	Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản trị	3,07	0,292
6	Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...v.v)	2,95	0,287
7	Kỹ năng tư duy sáng tạo và nhạy cảm với cái mới, cái tốt	2,94	0,289
8	Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm	3,02	0,313

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

2.3.4. Thực trạng các năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC tại Vinashin

Nếu như ở mục 2.3.3 trên, Luận án tập trung đánh giá các yếu tố năng lực của các nhà QTCC với DN nói chung ở mục này xây dựng các tham số để đánh giá năng lực đặc thù riêng cho lãnh đạo, quản trị TĐKT, và cấp thiết phải xây dựng chúng như là các yếu tố năng lực cốt lõi của NNL QTCC của Vinashin để đảm bảo thành công của TCT Tập đoàn hiện nay.

Luận án xây dựng 8 tham số cấu thành năng lực cốt lõi đặc thù cho nhà QTCC Vinashin, các tham số này được cấu thành 2 nhóm có hệ số độ quan trọng khác nhau để cấu thành năng lực cốt lõi tổng hợp.

Kết quả xử lý dữ liệu từ tệp mẫu điều tra được tổng hợp trong bảng 2.15.

Từ bảng 2.15 trên có thể rút ra 1 số nhận xét sau:

Một là, thông qua mô hình nghiên cứu các biến độc lập cấu thành năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC Vinashin đã tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu mối quan hệ giữa mỗi tham số đến biến phụ thuộc là tổng năng lực cốt lõi đặc thù, đến lượt nó – năng lực cốt lõi đặc thù lại có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất cấu trúc chiến lược KD của Vinashin. Kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy, tất cả hệ số Cronbach's Alpha đều có trị số $> 0,72$ – điều đó cho thấy các quan hệ này là điều có ý nghĩa thống kê. Tiếp theo khi xem xét các giá trị độ lệch chuẩn

(ĐLC) mỗi biến cho thấy chúng đều có trị số < 5% so với điểm trung bình (ĐTB), nghĩa là độ phân phối giá trị đánh giá mức năng lực thành phần và tổng thể khá tuân thủ phân phối chuẩn, tuy nhiên với ĐLC này cũng cho thấy sự phân hóa khá rõ nét về năng lực giữa các nhà QTCC của Vinashin.

Bảng 2.15. Bảng tổng hợp năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC của Vinashin

TT	Tiêu chí năng lực	Trước TCT DN		Hiện tại TCT DN		Độ quan trọng
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC	
1	Năng lực tri thức quản trị công ty và/ hoặc DN thành viên ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam và thế giới (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7583)	2,66	0,582	2,97	0,512	0,10
2	Năng lực tri thức liên ngành, liên lĩnh vực liên quan tới tiềm năng phát triển thị trường ngành kinh doanh và dịch vụ tàu thủy (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7946)	3,02	0,644	3,08	0,596	0,10
3	Năng lực phát triển chiến lược và xây dựng các năng lực cốt lõi theo dòng công việc đảm nhận (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,8465)	2,38	0,514	2,81	0,503	0,15
4	Năng lực bám sát cơ sở, phát hiện vấn đề, xây dựng tầm nhìn tri thức và tập hợp mọi người giải quyết vấn đề ngay tại cơ sở (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7647)	2,96	0,581	3,04	0,614	0,10
5	Năng lực kích khởi sáng tạo DN (Entrepreneurial) (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,8316)	2,48	0,462	2,75	0,472	0,15
6	Năng lực triển khai đổi mới mô hình kinh doanh của các SBU ngành chính dựa trên giá trị (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7725)	2,54	0,534	2,84	0,573	0,10
7	Năng lực lãnh đạo chiến lược KD dựa trên tri thức (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7306)	2,77	0,545	2,92	0,588	0,15
8	Năng lực hành vi gương mẫu về đạo đức chức nghiệp, phong cách nhân văn và bản lĩnh chính trị chống tham nhũng, lãng phí. (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,8319)	2,66	0,623	3,24	0,584	0,15
Tổng hợp		2,69	0,584	2,85	0,582	1,00

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Hai là, xét trên giá trị tổng hợp, trị số năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC là khá thấp, xếp loại trung bình yếu mặc dù so mức hiện tại 2013 và có tăng trưởng so với thời điểm bắt đầu TCT Tập đoàn (2010) – 2,95 điểm/ 2,69 điểm (mức tăng điểm bình quân hàng năm là 3,5%, điều đó có nghĩa, nếu không có đột phá trong TCT CL NNL thì phải gần 15 năm nữa, đội ngũ mới đạt mức năng lực cốt lõi trên 4 điểm, chưa kể 15 năm nghĩa là phải hơn 2 lần chuyển đổi thể hệ lãnh đạo QTCC – đây cũng là một vấn đề cho thấy thể hệ QTCC hiện tại phải lo lắng, quan tâm và triển khai ngay, triển khai hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ QTCC của Vinashin.

Ba là, có một quan niệm khá phổ biến nhưng lại không chính xác cả về lí luận và thực tế rằng, khi nói đến năng lực của các nhà QTCC các TĐKT là gắn nó với khái niệm năng lực quản trị DN của họ và đưa ra các tham số năng lực có tính hàn lâm về quản trị DN. Sai lầm là ở chỗ tri thức quản trị DN được trang bị là khách thể nghiên cứu là mô hình DN độc lập, nhưng TĐKT không phải là DN thuần túy, nó là sự tích hợp DN cả về chiều dọc và chiều ngang theo quy luật tích tụ và tập trung tài sản, tổ chức và cấu trúc sở hữu, nên quản trị Tập đoàn khác nhiều với quản trị DN độc lập, chỗ khác biệt này được gọi là năng lực đặc thù. Về thực tế cũng cho thấy sự khác biệt này: nếu như năng lực tri thức lãnh đạo và quản trị DN nói chung của các nhà QTCC ở Vinashin đều được đánh giá ở mức trung bình khá, thì năng lực tri thức đặc thù để lãnh đạo, quản trị Tập đoàn và DN thành viên chỉ đạt mức trung bình yếu hoặc xấp xỉ trung bình, đây cũng là một “lỗ hổng” trong công tác cán bộ QTCC Tập đoàn.

Bốn là, khác với năng lực quản trị DN nói chung thường gắn với năng lực quản trị chiến lược, ở các TĐKT năng lực này thường gắn với năng lực phát triển chiến lược và xây dựng các năng lực cốt lõi và khác biệt của Tập đoàn và DN thành viên, và chính nhờ có năng lực này, Tập đoàn mới khắc phục được điểm yếu cố hữu do quy mô lớn, phạm vi rộng để thường xuyên tạo sự cân bằng, thích ứng với thay đổi, đột biến trong môi trường và thị trường ngành KD, đồng thời tạo cơ sở đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững vào đảm bảo thành công của các chiến lược kinh doanh. Đây cũng là một điểm yếu của năng lực đội ngũ QTCC trước TCT Tập đoàn (đạt 2,38 điểm – xếp loại yếu) và hiện tại có tăng (2,81 điểm) nhưng vẫn ở mức trung bình yếu.

Năm là, về năng lực bám sát cơ sở, phát hiện – xây dựng tầm nhìn tri thức - tập hợp nhân lực để giải quyết vấn đề và ngay tại cơ sở là bài học thành công đắt giá của Viettel nêu ở Chương 1, ở đây không phải theo quan niệm thông thường về

“hướng về và bám sát” cơ sở theo chính trị mà điều quan trọng là các nhà QTCC khi bám cơ sở chính là triển khai quản trị việc tổ chức các dòng chảy công việc, thúc đẩy động cơ kiến tạo tri thức của mô hình SECI (mô hình kiến tạo tri thức) của nhà quản trị tổ chức I. Nonaka đã đưa ra. Đây là loại năng lực “cũ” mà “mới” mà các nhà QTCC của Vinashin mặc dù có quan tâm nhưng do tri thức năng và trải nghiệm quản trị tri thức chưa nhiều nên cũng chỉ đạt mức trung bình và 3 năm qua cũng không có cải thiện gì đáng kể (từ 2,96 lên 3,04 điểm).

Sáu là, trong bất kỳ tình huống nào của thị trường cạnh tranh đặc biệt trong bối cảnh suy thoái và đình trệ SXKD hiện nay ở Vinashin thì năng lực định hướng kích khởi sáng tạo DN của các nhà QTCC nói chung và Vinashin nói riêng đều đặc biệt quan trọng và rất được đề cao ở các hãng, các tập đoàn nước ngoài có liên quan đến năng lực tư duy và tại ý tưởng mới, thái độ không tự bằng lòng đứng lại, vượt khó khăn lấy thách thức làm cơ hội, phá bỏ mọi trì trệ ách tắc, đột phá các sức ỳ quán tính và khuyến khích, gương mẫu, sáng tại cái mới, tiến bộ nhằm mục tiêu không ngừng tại giá trị gia tăng của công việc và hệ thống. Rất tiếc, năng lực này cũng là một trong các điểm yếu nhất về năng lực thành phần và cũng ít có tiến bộ trong 3 năm qua ở Vinashin (2,48 điểm – yếu/ 2010 và 2,75 điểm – trung bình yếu/ 2013).

Bảy là, về năng lực đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên giá trị: Thế giới kinh doanh đã trải qua giai đoạn lấy sản phẩm làm tiêu điểm của mô hình KD; thực tế Vinashin giai đoạn trước TCT Tập đoàn cũng chỉ rõ mô hình trọng sản phẩm và theo đuổi cơ hội thị trường một cách tràn lan, thiếu cân nhắc và dẫn đến đổ bể, thất bại và thất thoát hàng loạt. Đó cũng chính là nguồn gốc để đổi mới mô hình kinh doanh mới dựa trên giá trị, đó là mô hình tích hợp 3 mức cấu trúc: trí tuệ - DN - lợi nhuận, trong đó lấy giá trị (chứ không phải sản phẩm) cung ứng cho khách hàng làm hạt nhân; chuyển hóa quá trình KD truyền thống sang quá trình cung ứng giá trị làm động lực; thay cho mô hình định chiến lược định hướng cơ hội thị trường là mô hình chiến lược định hướng giá trị/ thị trường dựa trên năng lực; thay cho trọng tâm ở bán hàng là trọng tâm giá trị quản lý quan hệ khách hàng (CRM); thay cho việc chỉ tập trung vào những gì xảy ra ở công xưởng là tập trung cả vào những gì từ khi xuất xưởng đến tay người tiêu dùng. Cần lưu ý, thiết kế đổi mới một mô hình KD mới đòi hỏi tính sáng tạo, tầm nhìn sâu, rộng và thông tin đa dạng mà chỉ các nhà QTCC không thôi thì không làm được, nhưng gợi nên ý tưởng, tạo động lực thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức ở mỗi SBU của DN là cơ sở hình thành và phát triển mô hình KD mới. Đây là điểm then chốt của một năng lực mới cho các nhà QTCC ở

Vinashin hiện nay, mặc dù đã qua 3 năm TCT Tập đoàn nhưng năng lực này của đội ngũ QTCC cũng mới chỉ đạt 2,84 điểm – xếp mức trung bình yếu so với năm 2010 đạt 2,54 điểm.

Tám là, một nhà QTCC không chỉ đối diện với các công việc quản trị mà còn là một nhà lãnh đạo KD, lãnh đạo chiến lược, tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay nhìn chung và bối cảnh TCT ngành công nghiệp tàu thủy nói chung và Vinashin nói riêng thì nội hàm lãnh đạo dựa trên tri thức là đặc biệt quan trọng và bao gồm các yếu tố: định hướng và thông đạt tầm nhìn tri thức về giá trị được chia sẻ trên toàn Tập đoàn và DN thành viên; đối thoại và thực hành quá trình kiến tạo tri thức đáp ứng sự thay đổi và đổi mới; giá trị đa chức năng và ứng xử năng động, hiệu quả với những thay đổi (cạnh tranh, lạm phát, suy giảm và suy thoái thị trường) trong TCT Tập đoàn; phát triển marketing nội bộ, marketing các quan hệ liên kết, đối tác chiến lược và cổ đông kinh doanh; như là năng lực khác biệt; phát triển uy tín, danh tiếng về đạo đức nhân văn, nhân bản; tự học, sáng tạo và thông thái thực tế; xây dựng và phát triển hình ảnh, niềm tin chiến lược với thương hiệu Tập đoàn và DN thành viên. Với nội hàm mới dựa trên tri thức của năng lực lãnh đạo này, điểm bình quân của năng lực với các nhà QTCC Vinashin hiện tại mới đạt mức xấp xỉ trung bình – 2,92 điểm, có nâng cao hơn nhưng chưa có bước phát triển có tính đột phá với 2010 – 2,77 điểm.

Chín là, một trong những bài học xương máu của đội ngũ QTCC Vinashin là chưa đặt đúng vai trò và rèn luyện thường xuyên các yếu tố năng lực hành vi của một nhà QTCC và do quá nghiêng về khía cạnh chuyên môn quản trị sự “nóng” nên dẫn đến sai lầm và trên một khía cạnh nào là “tự đánh mất mình”, đó là các yếu tố: đạo đức chức nghiệp, phong cách nhân văn, nhân bản và phẩm chất/ bản lĩnh chính trị để tỉnh táo trước những cám dỗ vật chất và tinh thần, tôn trọng và chấp hành pháp luật; phòng chống tham nhũng; lãng phí, thất thoát tài sản Nhà nước cũng là của nhân dân. Đây cũng là bài học riêng, nhiều khi yếu kém về năng lực lãnh đạo, quản trị này không gây hại bằng yếu kém về năng lực hành vi này. Một điểm đáng mừng rằng, sau 3 năm TCT Tập đoàn, mức năng lực này của đội ngũ QTCC đã tăng đáng kể và đạt 3,24 điểm - xếp loại trên trung bình so với trước TCT Tập đoàn chỉ đạt 2,66 điểm – xếp loại yếu.

2.3.5. Thực trạng triển khai các cấu trúc chiến lược NNL QTCC trong quá trình TCT Vinashin

Kết quả nghiên cứu trong 2 mục trước đã cho phép rút ra kết luận rằng, đội ngũ QTCC Vinashin có nền năng lực quản trị DN chung xếp loại trung bình khá

nhưng lại chỉ đạt mức trung bình yếu ở các năng lực cốt lõi đặc thù của quản trị TĐKT, đây cũng là 2 đầu ra chủ yếu của cấu trúc chiến lược NNL QTCC, mục này căn cứ vào hình 1.2, đã triển khai nghiên cứu 5 biến độc lập thành 29 tham biến (items) để cấu tạo Bảng hỏi vừa kiểm định giả thuyết về sự ảnh hưởng trực tiếp của 5 biến này đến hiệu năng và hiệu quả của chiến lược NNL QTCC, vừa đánh giá hiệu suất (performance) của cơ cấu chiến lược này ở 2 thời điểm: trước TCT Tập đoàn và hiện tại đang TCT TĐ. Kết quả xử lý dữ liệu tổng hợp cho trong bảng 2.16.

Bảng 2.16. Tổng hợp hiệu suất cơ cấu chiến lược NNL QTCC của Vinashin

TT	Các biến số cấu trúc	Độ quan trọng	Trước TCT		TCT hiện tại	
			ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Triết lý chiến lược NNL QTCC (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,8144)	0,15	2,66	0,489	2,94	5,26
2	Chiến lược tạo lập NNL QTCC (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7615)	0,20	2,65	0,507	3,01	0,539
3	Chiến lược sử dụng và phát huy NNL QTCC (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7823)	0,25	2,58	0,464	2,95	0,541
4	Chiến lược giữ gìn và nâng cấp NNL QTCC (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,8031)	0,25	2,64	0,513	3,05	0,552
5	Tổ chức và lãnh đạo thực thi chiến lược NNL QTCC (Hệ số C.Alpha hiện tại = 0,7635)	0,15	2,82	0,538	3,12	0,566
	Hiệu suất tổng hợp bình quân	1,00	2,65	0,509	3,01	0,547

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Từ bảng 2.16 trên có thể rút ra một số nhận xét sau:

Một là, kết quả kiểm định giả thuyết cho thấy giữa 5 biến số cơ cấu với mục tiêu hiệu năng và hiệu quả chiến lược NNL QTCC của Vinashin là có ý nghĩa thống kê (Các hệ số C.Alpha hiện tại đều $>0,75$). Điều đó cũng có nghĩa, việc phân tách nội hàm chiến lược NNL QTCC Vinashin thành 5 cấu trúc thành phần trên là đảm bảo cơ sở khoa học và thực tiễn.

Hai là, kết quả đánh giá hiệu suất tổng hợp của chiến lược NNL QTCC Vinashin. Qua 3 năm TCT Tập đoàn đạt ở mức 3,01 điểm – xếp loại trung bình, so

với thời điểm trước khi tiến hành TCT Tập đoàn (2010) đạt 2,65 điểm – xếp loại yếu thì có tiến bộ khá rõ nét, tuy nhiên do những khó khăn phải dành thời gian cho TCT Tập đoàn nên công việc chủ yếu của các nhà QTCC thời gian qua chủ yếu là sắp xếp loại tổ chức mà chưa có tác động nhiều đến triển khai chiến lược KD nên trị số hiệu suất tổng hợp trên là phù hợp và chấp nhận được trong bối cảnh Vinashin. Nếu xem xét đến chỉ số độ lệch chuẩn (ĐLC) là 0,547 (<20%) thì kết quả điểm trung bình trên là có ý nghĩa đại diện thống kê, tuy nhiên nếu vận dụng quy tắc 2σ trong lý thuyết xác suất thống kê thì hiện tại ở Vinashin còn tồn tại 22-24% số DN có hiệu suất chiến lược NNL QTCC yếu và trung bình yếu.

Để thấy rõ hơn các kết luận này, tiếp theo sẽ phân tích chi tiết từng cấu trúc chiến lược.

i. Về triết lý chiến lược NNL QTCC

Nói đến triết lý chiến lược là nói đến sự khái quát hóa cao về nguyên lý, về tư duy, quan điểm và về tầm nhìn tri thức của nhà quản trị chiến lược đối với đối tượng/ khách thể chiến lược.

Xuất phát từ thực tiễn của các doanh nghiệp của Vinashin đã được khảo sát, triết lý quản trị nhân sự cấp cao của Vinashin như sau: phải xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý của Tập đoàn và các đơn vị thành viên có phẩm chất và năng lực, có bản lĩnh chính trị vững vàng, gương mẫu về đạo đức, lối sống, có tác phong dân chủ, khoa học, có khả năng tập hợp quần chúng, đoàn kết cán bộ, có kiến thức về khoa học lãnh đạo quản lý, trải qua hoạt động thực tiễn có hiệu quả, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, bảo đảm sự chuyển tiếp liên tục và vững vàng giữa các thế hệ cán bộ.

Chủ trương quy hoạch cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý phải thể hiện được sự kết hợp chặt chẽ giữa sắp xếp, kiện toàn cán bộ và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Hai mặt này gắn bó khăng khít với nhau. Quy hoạch cán bộ không nên chỉ là quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng, mà phải bao gồm cả hai mặt đào tạo, bồi dưỡng và sắp xếp, kiện toàn đội ngũ cán bộ, gắn chặt hai mặt ấy với nhau để xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý vững mạnh.

Đáng tiếc là những quan điểm triết lý trên dù chưa toàn diện về nội hàm nhưng hiệu suất triển khai trong thực tế 3 năm TCT qua mới chỉ đạt 2,94 điểm – xếp loại xấp xỉ trung bình. Mặc dù so với 2010 đạt 2,66 điểm – xếp loại yếu là có nâng cao (xem bảng 2.17).

ii. Về chiến lược tạo lập NNL QTCC

Có thể khái quát một số nội dung chủ yếu của chiến lược lựa chọn, bổ nhiệm, tái bổ nhiệm, miễn nhiệm NNL QTCC của Vinashin qua các giai đoạn như sau:

Bảng 2.17. Hiệu suất triết lý chiến lược NNL QTCC Vinashin trong quá trình TCT Tập đoàn

TT	Các tham biến	Trước TCT		Trong TCT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1.	Mức độ quan tâm của Cơ quan QLNN cấp trên trực tiếp và HĐQT Tập đoàn đến thiết kế đội ngũ QTCC trên tầm chiến lược	2,82	0,526	3,04	0,584
2.	Mức độ phát triển một cách hệ thống đội ngũ QTCC dự bị chiến lược trong chu kỳ chiến lược của bộ máy QTCC hiện tại	2,65	0,513	2,81	0,536
3.	Mức độ toàn hệ thống, cạnh tranh và phát triển trong tầm nhìn tri thức và truyền thông tầm nhìn này của bộ máy QTCC hiện tại trong hoạch định chiến lược NNL QTCC	2,76	0,537	2,94	0,561
4.	Mức độ triển khai chiến lược NNL QTCC của Tập đoàn theo nguyên lý SỰ-NHÂN thay cho NHÂN SỰ	2,48	0,483	2,93	0,557
5.	Mức độ văn bản hóa quản trị chiến lược và kế hoạch NNL QTCC ở Tập đoàn	2,59	0,494	2,98	0,582
	Tổng hợp	2,66	0,504	2,94	0,559

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Trong giai đoạn 2006-2009 việc lựa chọn bổ nhiệm, tái bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ quản lý cấp cao của Vinashin chưa được quy định và hình thành chiến lược hay mục tiêu mà thực hiện theo ý chí của Lãnh đạo cấp cao. Vinashin vẫn áp dụng quy chế quản lý cán bộ tạm thời từ giai đoạn Tổng công ty, chưa có hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn cán bộ quản lý cấp cao...v.v. Việc quản lý cán bộ còn nhiều khiếm khuyết, còn nhiều nội dung không thực hiện theo các quy định của Pháp luật về lựa chọn bổ nhiệm cán bộ quản lý tại các đơn vị.

Từ năm 2009, Vinashin đã hình thành chiến lược lựa chọn, bổ nhiệm, tái bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ quản lý cấp cao, tuy nhiên:

- Cán bộ QTCC chưa được lựa chọn, bổ nhiệm, thi tuyển theo những tiêu chí, quy trình rõ ràng, minh bạch. Chính vì vậy, trong thời gian này, Vinashin chưa lựa chọn được những cán bộ dạn dày kinh nghiệm, được tôi luyện và kiểm nghiệm nghiêm ngặt cả về bản lĩnh và trí tuệ, đạo đức và lối sống, phong cách lãnh đạo, quản lý và năng lực tổ chức thực tiễn.

- Đối với các cán bộ nghỉ hưu chưa từng bước chuyển giao trọng trách cho lớp cán bộ trẻ, được đào tạo cơ bản. Đây là sự chuyển tiếp các thế hệ cán bộ là một quy luật khách quan, lãnh đạo Vinashin chưa quan tâm đến việc lựa chọn, bố trí đúng cán bộ trong chuyển tiếp thế hệ lãnh đạo, quản lý, nhất là những vị trí chủ chốt tại các Tổng công ty lớn.

Sau đây là kết quả công tác lựa chọn, bổ nhiệm, tái bổ nhiệm nhân sự quản lý cấp cao từ năm 2006 -2012 (xem Bảng 2.18, 2.19 và Hình 2.2, 2.3).

Bảng 2.18. Kết quả bổ nhiệm, tái bổ nhiệm đội ngũ QTCC theo chức vụ

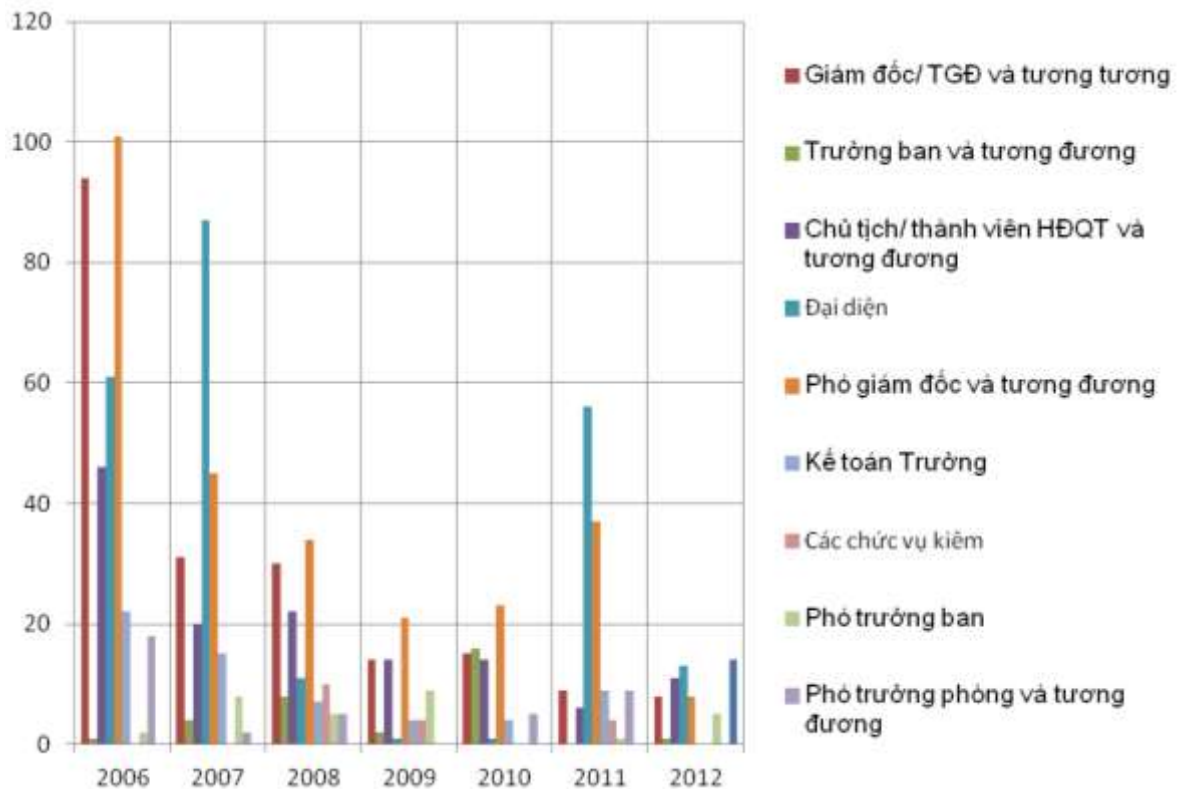
TT	Chức vụ	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tổng
1	Giám đốc/TGD và tương đương	94	31	30	14	15	9	8	169
2	Trưởng ban và tương đương	1	4	8	2	16		1	15
3	Chủ tịch/thành viên HĐQT và tương đương	46	20	22	14	14	6	11	102
4	Đại diện	61	87	11	1	1	56	13	160
5	Phó giám đốc và tương đương	101	45	34	21	23	37	8	201
6	Kế toán Trưởng	22	15	7	4	4	9		48
7	Các chức vụ kiêm	0	0	10	4		4		14
8	Phó trưởng ban	2	8	5	9		1	5	24
9	Phó trưởng phòng và tương đương	18	2	5	0	5	9		25
10	Kiểm soát viên							14	0
11	Tổng	345	212	132	69	78	131	46	758

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

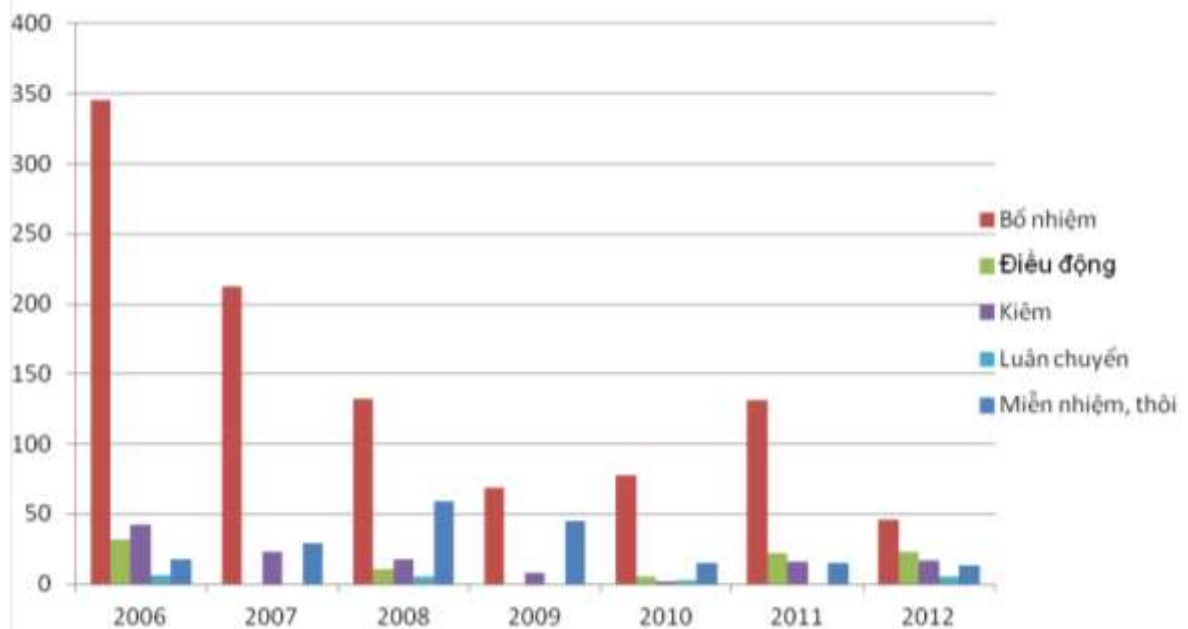
Bảng 2.19. Kết quả bổ nhiệm, tái bổ nhiệm đội ngũ QTCC theo hình thức

TT	Hình thức	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tổng
1	Bổ nhiệm	345	212	132	69	78	131	46	1013
2	Điều động	32		11		5	22	23	93
3	Kiểm	42	23	18	8	2	16	17	126
4	Luân chuyển	6		5		3		5	19
5	Miễn nhiệm, thôi	18	29	59	45	15	15	13	194
6	Tổng cộng	443	264	225	122	103	184	104	1445

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)



Hình 2.2. Kết quả bổ nhiệm, tái bổ nhiệm đội ngũ QTCC theo chức vụ



Hình 2.3. Kết quả bổ nhiệm, tái bổ nhiệm đội ngũ QTCC theo hình thức

Vinashin đang tích cực đổi mới, tái cấu trúc theo chỉ đạo của Chính phủ, các Bộ, ngành, thì lại phải cần cần trọng dụng những người tài có tư duy sáng tạo, có “tâm huyết” và kiên định với ngành đóng tàu. Điều này đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, nhất là cấp Tập đoàn phải thực sự có bản lĩnh và trí tuệ, luôn hết lòng phục vụ lợi ích của Vinashin.

Tuy nhiên, xét về nội hàm cơ cấu chiến lược này cho thấy còn nhiều mặt thiếu được quan tâm, xác lập và do vậy hiệu suất chiến lược này trong hiện tại cũng mới chỉ đạt 3,01 điểm, xếp loại trung bình, vẫn còn 3 tham số đạt mức < 3 điểm và so với trước TCT Tập đoàn (đạt 2,65 điểm, xếp loại yếu) đã tạo được một chuyển biến khá tích cực (Bảng 2.20).

Bảng 2.20. Hiệu suất chiến lược tạo lập NNL QTCC trong quá trình TCT Tập đoàn

TT	Các tham biến	Trước TCT		Trong TCT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Mức độ phù hợp về số lượng đội ngũ QTCC, giảm kiêm nhiệm và lực lượng thay thế chiến lược.	2,80	0,514	3,12	0,578
2	Mức độ cụ thể hóa và phù hợp giữa loại và tiêu chuẩn chức danh với cơ sở dữ liệu về nhà QTCC tiềm năng được quy hoạch	2,54	0,483	2,94	0,533
3	Mức độ tầm nhìn sáng suốt của bộ máy quản trị cao nhất trong tình huống chưa đáp ứng hoàn toàn chuẩn chức danh QTCC theo loại	2,75	0,508	2,96	0,529
4	Mức độ điều động, luân chuyển cán bộ QTCC đúng mục đích và yêu cầu phát triển DN.	2,64	0,517	3,02	0,587
5	Mức độ đáp ứng thực tế của các nhà QTCC để không dẫn tới tình huống buộc phải miễn nhiệm, điều động.	2,72	0,521	3,06	0,595
6	Mức độ sẵn sàng đáp ứng nguồn QTCC từ nội bộ được quy hoạch để bổ nhiệm theo loại chức danh.	2,48	0,47	2,94	0,544
	Tổng hợp	2,65	0,497	3,01	0,703

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

iii. Về chiến lược sử dụng và phát huy NNL QTCC

Quan điểm về sử dụng và phát triển nhân lực QTCC của Vinashin là đúng chuyên môn, phù hợp với năng lực và nhu cầu sử dụng cán bộ của Vinashin. Với đặc thù là ngành công nghiệp nặng, Vinashin phải đặc biệt chú ý đến đội ngũ cán bộ kỹ thuật.

Trong giai đoạn từ năm 2006-2009, Vinashin có gần 500 kỹ sư. Vinashin xác định đây những cán bộ nguồn, cán bộ chiến lược để phát triển ngành đóng tàu. Đối với tiêu chí lựa chọn các bộ QTCC tại các Nhà máy đóng tàu của Vinashin như Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc kỹ thuật...v.v phải là kỹ sư các chuyên ngành liên quan đến tàu thủy. Các cán bộ quản lý khác phải am hiểu ngành đóng tàu.

Tuy nhiên, Vinashin hiện tại thiếu hẳn các chuyên gia cấp cao trong hầu hết các lĩnh vực của mình. Nhận thức được vấn đề này, Tập đoàn đã thành lập Hội đồng

tư vấn và dự báo trực thuộc Hội đồng thành viên và tham mưu cho Ban Tổng giám đốc các vấn đề trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Vinashin cũng đã tuyển dụng và thuê một số chuyên gia cao cấp đến từ Ba Lan và đặc biệt là thuê chuyên gia Hàn Quốc điều hành các dự án đóng tàu quan trọng tại một số đơn vị thành viên của Tập đoàn. Đặc biệt trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế tàu thủy, Tập đoàn đang có chủ trương hình thành trung tâm nghiên cứu, thiết kế tàu thủy và đây sẽ là nơi quy tập các chuyên gia, kỹ sư giỏi của Tập đoàn. Đây là một chủ trương hợp lý để Vinashin có thể tận dụng cơ hội học hỏi, kế thừa thành quả của các chuyên gia nước ngoài và chủ động hơn trong sản xuất, kinh doanh, tạo lợi thế cạnh tranh nhưng đến nay, các hoạt động này vẫn chưa đem lại những kết quả khả quan.

Kết hợp đúng đắn giữa cán bộ cũ, cán bộ cao tuổi với cán bộ mới, cán bộ trẻ là một chính sách cán bộ rất quan trọng. Những điểm mạnh của hai loại cán bộ này được kết hợp lại, bổ sung cho nhau sẽ góp phần nâng cao sức chiến đấu của đội ngũ cán bộ. Việc kết hợp đúng đắn giữa hai loại cán bộ này còn có ý nghĩa đào tạo số cán bộ kế tục, bảo đảm tính liên tục và tính kế thừa. Cán bộ mới, cán bộ trẻ tham gia hoạt động lãnh đạo bên cạnh cán bộ cũ, cán bộ già, tiếp thu vốn hiểu biết, kinh nghiệm của những cán bộ này, tập dượt và chuẩn bị sẵn sàng để đảm nhận nhiệm vụ nặng nề hơn khi cần thiết.

Tuy nhiên, công tác này ở Vinashin chưa có sự quan tâm đầy đủ và có chiến lược hợp lý.

Kết quả xử lý dữ liệu điều tra về hiệu suất chiến lược này trong bảng 2.21.

iv. Về chiến lược giữ gìn, nâng cấp NNL QTCC

Qua khảo sát, nghiên cứu tại các doanh nghiệp của Vinashin, chính sách đãi ngộ nhân sự QTCC đã quan tâm đến việc hoàn thiện chính sách đãi ngộ. Tại đa số doanh nghiệp được khảo sát, chính sách tiền lương đã có nhiều thay đổi so với trước đây. Chính sách tiền lương của Tập đoàn và các đơn vị thành viên đã ban hành chính sách tiền lương mới theo hướng gắn với hiệu quả công việc. Thu nhập được thành hai phần: phần thứ nhất là lương cơ bản để làm căn cứ xác định các chế độ liên quan như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thôi việc...; phần thứ hai là thu nhập theo kết quả công việc, phụ thuộc vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc của từng cá nhân và doanh nghiệp.

Ngoài những mặt tích cực kể trên, chính sách đãi ngộ nhân sự của các doanh nghiệp Vinashin còn có một số hạn chế và khó khăn cần giải quyết.

Bảng 2.21. Hiệu suất chiến lược sử dụng và phát huy NNL QTCC trong quá trình TCT Tập đoàn

TT	Các tham biến	Trước TCT		Trong TCT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1	Mức độ phù hợp và hợp lý trong phân công trách vụ quản trị với năng lực, sở trường và phân cấp quyền lực cho các QTCC	2,52	0,497	2,93	0,523
2	Mức độ phối hợp, hiệp tác đa chức năng và làm việc nhóm trên thực tế giữa các nhà QTCC với quy trình kiến tạo tri thức	2,56	0,502	2,89	0,541
3	Mức độ cân bằng, tương thích và tương minh giữa trách nhiệm cá nhân với phân cấp quyền lực quản trị và đãi ngộ đối với các nhà QTCC	2,44	0,478	2,97	0,538
4	Mức độ đảm bảo điều kiện, môi trường làm việc phù hợp và kích đẩy các nhà QTCC bám sát cơ sở, nắm bắt thông tin và điều hành cập thời dòng công việc đảm nhiệm	2,88	0,521	3,12	0,552
5	Mức độ phù hợp và hiệu quả của hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các nhà QTCC trong đổi mới, sáng tạo mô hình kinh doanh, xây dựng năng lực cốt lõi của DN	2,63	0,503	2,90	0,517
6	Mức độ hiệu quả sử dụng đội ngũ QTCC (Lợi nhuận bình quân/thu nhập bình quân một nhà QTCC và bình quân đầu người DN)	2,45	0,494	2,88	0,528
	Tổng hợp	2,58	0,498	2,95	0,537

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Một là, chính sách tiền lương của đại đa số các doanh nghiệp tỏ ra chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Một trong những biểu hiện của nó là lương thấp. Lương bình quân của các doanh nghiệp Vinashin thấp gần nhất trong các Tổng công ty, Tập đoàn kinh tế nhà nước. Trong khi đó Tập đoàn chưa áp dụng chính sách tiền lương chung đối với nhân sự QTCC tại các doanh nghiệp mà để có các doanh nghiệp tự xây dựng cơ chế trả lương, hàng năm Tập đoàn chỉ phê duyệt đơn giá tiền lương.

Hai là, Vinashin đang gặp phải những khó khăn cơ bản về việc hiểu biết và sử dụng công cụ triển khai đãi ngộ nhân sự theo hướng khoa học, hiện đại. Phần lớn các doanh nghiệp được quản trị không có những tri thức và kỹ năng về đãi ngộ nhân sự khoa học. Nhiều Lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp không biết và không thể phát biểu được triết lý của chính sách đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp mình.

Ba là, một số Lãnh đạo doanh nghiệp chưa nắm vững mối quan hệ nhân quả giữa chính sách đãi ngộ nhân sự và hiệu quả kinh doanh. Đa số cho rằng, để cải thiện chế độ đãi ngộ nhân sự phải chờ đến lúc đạt được kết quả kinh doanh tốt. Trong khi thực tế thì ngược lại, chỉ có đãi ngộ tốt thì kết quả kinh doanh mới được cải thiện.

Bốn là, chính sách đãi ngộ nhân sự phi tài chính chưa được chú trọng đúng mức. Trong những kiến nghị của người Lãnh đạo ở các doanh nghiệp khảo sát, phần lớn cho rằng chế độ đãi ngộ phi tài chính của Vinashin là không tốt, 65% số ý kiến trả lời lựa chọn việc tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp có điểm bình quân là điểm 3,4. Điều này cho thấy các nhà quản lý chưa thực sự hài lòng về việc lựa chọn và bổ nhiệm mình ở chức vụ hiện tại. Đồng thời với câu hỏi về phân công nhiệm vụ trong ban Lãnh đạo và mối quan hệ trong Ban lãnh đạo, nhân sự quản lý cấp cao cũng có điểm bình quân là 3,7. Đây là một điểm số không cao, dễ tác động đến quyết định ra đi hay ở lại của đội ngũ QTCC.

Kết quả xử lý các tham số cấu thành chiến lược giữ gìn và nâng cấp NNL QTCC Vinashin được tổng hợp trong bảng 2.22.

v. Về tổ chức và lãnh đạo chiến lược NNL QTCC

Công tác quản lý cán bộ ở Vinashin nhìn tổng thể đều nhằm hướng tới đạt được các mục tiêu cơ bản là: xây dựng được một đội ngũ cán bộ theo yêu cầu của Tập đoàn; phát triển, khuyến khích và động viên cán bộ để mục tiêu của Tập đoàn đạt được hiệu quả cao nhất; thúc đẩy sự hợp tác, phối hợp của cán bộ trong toàn Tập đoàn; bảo đảm về trách nhiệm pháp lý, điều kiện việc làm, đời sống, phúc lợi.

Hướng tới các mục tiêu ấy, công tác quản lý cán bộ của Vinashin đã dựa trên các nguyên tắc: quản lý cán bộ phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam, thông qua tổ chức Đảng tại cơ quan; quản lý cán bộ, công chức là quản lý một lực lượng lao động đặc biệt, song phải trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước; quản lý cán bộ phải dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật quy định riêng cho từng chức danh; quản lý cán bộ phải luôn gắn liền với đào tạo và phát triển, tạo cơ hội để cán bộ được thăng tiến theo chức nghiệp, công trạng; quyền và trách nhiệm được xác định rõ trên cơ sở pháp luật; các quy tắc, quy chế.

Tuy nhiên trên thực tế, đặc biệt trong giai đoạn 2006-2009 công tác quản lý cán bộ, đặc biệt là việc bố trí cán bộ chưa có tỷ lệ phù hợp với đặc điểm, tính chất và yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ của từng đơn vị, chưa dựa trên kế hoạch quy hoạch cán bộ của từng giai đoạn. Tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ chưa được bổ sung, sửa đổi, hoàn chỉnh phù hợp với đặc điểm, yêu cầu của từng

doanh nghiệp. Cơ chế quản lý, sử dụng và chế độ chính sách đối với cán bộ còn nhiều bất hợp lý, chưa tạo được động lực khuyến khích đội ngũ cán bộ đề cao trách nhiệm, phấn đấu rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, năng lực công tác. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chậm được đổi mới, cải tiến, chưa gắn với yêu cầu xây dựng một đội ngũ công chức chuyên nghiệp, hiện đại, phục vụ nhu cầu của sự nghiệp đổi mới.

Bảng 2.22. Hiệu suất chiến lược giữ gìn và nâng cấp NNL QTCC trong quá trình TCT Tập đoàn

TT	Các tham biến	Trước TCT		Trong TCT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1.	Mức độ hài hòa và đồng thuận trong hệ thống cơ chế, chính sách của Tập đoàn về giữ chân, nâng cao lòng trung thành đội ngũ QTCC hiện tại và kế cận cùng các nhân tài kinh doanh DN	2,58	0,494	2,98	0,541
2.	Mức độ quan tâm và hiệu quả thực tế cơ chế, chính sách đào tạo, tự đào tạo nâng cao năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC và các cán bộ nguồn quy hoạch	2,63	0,503	3,12	0,582
3.	Mức độ quan tâm và hiệu quả thực tế của kiểm tra, kiểm soát NNL QTCC để cảnh báo sớm các khả năng sai lầm vi phạm pháp luật của nhà QTCC	2,64	0,511	2,95	0,517
4.	Mức độ hiệu lực chính sách tạo động lực cho các nhà QTCC cống hiến tâm lực trí tuệ vì lợi ích phát triển chung của DN	2,74	0,526	3,09	0,535
5.	Mức độ kích thích nhà QTCC đạt tới bậc nhu cầu về tính tự trọng, tự thể hiện với trách vụ được giao vượt trên cả đả ngộ và lôi kéo của đối thủ	2,61	0,519	2,98	0,527
6.	Mức độ hài lòng của những người dưới quyền về tương quan giữa hiệu suất công việc/ đả ngộ của nhà QTCC	2,83	0,547	3,18	0,594
	Tổng hợp	2,64	0,526	3,05	0,563

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Nhằm khắc phục những hạn chế, tồn tại nêu trên bắt đầu từ năm 2010 Vinashin đã thông qua Chương trình xây dựng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu tổng quát là: xây dựng đội ngũ cán bộ có số lượng, cơ cấu phù hợp với yêu cầu thực tiễn, từng bước tiến tới chuyên nghiệp, hiện đại; có phẩm chất đạo đức tốt và năng lực.

Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy có hơn hai phần ba công ty (73%) không có chiến lược phát triển NNL hình thức (văn bản chiến lược) hay quy định về công tác quản lý cán bộ bằng văn bản, tuy nhiên cũng hỏi về nội dung này với cách hỏi gián tiếp thì có đến 95% công ty không có chiến lược phát triển NNL. Điều này chứng tỏ người trả lời thường muốn trả lời tốt hơn cho doanh nghiệp của mình và cho thấy nhiều lãnh đạo của Vinashin không nhận thấy cần có hoạt động chiến lược về phát triển NNL hoặc chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của chiến lược phát triển NNL nhất là NNL QTCC. Nguyên nhân chủ yếu được tổng hợp tại bảng 2.23.

Bảng 2.23. Nguyên nhân công ty không có chiến lược NNL QTCC chính thức

Đơn vị tính: %

TT	Tiêu chí phỏng vấn nguyên nhân	Đồng ý	Không đồng ý	Tổng cộng
1	Do không có sự thay đổi về kinh tế, kỹ thuật, công nghệ và đội ngũ cán bộ QTCC hiện tại đã đáp ứng tốt nhu cầu công việc	7	93	100
2	Do lãnh đạo doanh nghiệp không nhận thấy sự cần thiết của chiến lược	13	87	100
3	Do không có kinh phí để xây dựng và thực hiện	20	80	100
4	Do không nhìn thấy hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và phát triển đội ngũ QTCC	7	93	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả phỏng vấn chỉ ra rằng chỉ rất ít doanh nghiệp có chiến lược hoặc kế hoạch kinh doanh và chiến lược phát triển, quản lý NNL. Có rất ít công ty đã có được tầm nhìn của công ty và mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực của công ty (ví dụ như công ty Cổ phần Đóng tàu Sông Cấm, Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Hạ Long, Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu và Công nghiệp hàng hải Sài Gòn, Công ty TNHH một thành viên Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn). Một số ít doanh nghiệp trả lời rằng họ có chiến lược phát triển kinh doanh nhưng chưa có chiến lược phát triển NNL. Họ thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất khác nhau: “Tùy thuộc vào tình hình thực tế của nhu cầu mà có chính sách tuyển dụng và đào tạo” hoặc “các hoạt động đào tạo chủ yếu là vừa học vừa làm theo thực tế công việc”, “làm theo cảm tính, dựa trên mục tiêu cần đạt được của năm sau từ đó xem xét xem số lượng lao động cũng như trình độ có đáp ứng được mục tiêu mới hay không để cân nhắc tuyển mới. Nếu thấy nhân viên yếu, tiến hành kèm cặp”.

Tóm lại, từ phỏng vấn ta thấy rằng phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược hoặc kế hoạch phát triển kinh doanh cũng như chiến lược phát triển nguồn nhân lực, như vậy kết quả này phù hợp cho kết quả khảo sát (95% doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực). Các doanh nghiệp của Vinashin chưa nỗ lực nhận diện nhân tài hay các nhà quản lý doanh nghiệp mà họ đã tốn rất nhiều công để đào tạo mặc dù Tập đoàn đã có nhiều chủ trương, chính sách quản lý đội ngũ cán bộ này. Phân tích số liệu thống kê trong một vài năm trở lại đây tại các doanh nghiệp thuộc Vinashin có thể thấy rằng xu hướng các nhà quản lý cấp cao nghỉ việc vẫn còn cao (12,9%) và năm phục vụ trung bình đã giảm đặc biệt là lãnh đạo quản lý cấp trung. Tất cả đã chỉ ra vấn đề yếu kém trong quản lý cán bộ dẫn đến tình trạng thiếu hụt các nhà quản lý.

Để thấy rõ hơn mức độ đảm bảo nguồn lực cho thực thi chiến lược NNL QTCC Vinashin qua điều tra trắc nghiệm được tổng hợp trong bảng 2.24.

Bảng 2.24. Hiệu suất tổ chức và lãnh đạo chiến lược NNL QTCC trong quá trình TCT Tập đoàn

TT	Các tham biến	Trước TCT		Trong TCT	
		ĐTB	ĐLC	ĐTB	ĐLC
1.	Mức độ đảm bảo và chất lượng thực tế vai trò lãnh đạo của Đảng bộ Tập đoàn và DN thành viên cố gắng công tác cán bộ QTCC	3,01	0,543	3,36	0,592
2.	Mức độ phù hợp, cấp thời và hiệu quả của quản lý NN trực tiếp với công tác cán bộ	3,04	0,551	3,42	0,548
3.	Mức độ phù hợp, hiệu lực của cơ cấu chính sách, quy chế và văn hóa tổ chức thực thi chiến lược NNL QTCC	2,91	0,518	3,23	0,566
4.	Mức độ phát huy trong thực tế, hình ảnh giá trị vốn nhân lực của đội ngũ QTCC trong lãnh đạo thực thi chiến lược KD của Tập đoàn	2,74	0,507	2,91	0,534
5.	Mức độ đảm bảo và hiệu quả thực tế ngân quỹ chiến lược NNL QTCC	2,68	0,512	2,94	0,517
6.	Mức độ hiệu quả thực tế của việc xây dựng hệ cơ sở dữ liệu (văn bản và điện tử) về các nhà QTCC hiện tại cùng nguồn cung cấp các nhà QTCC triển vọng	2,52	0,598	2,86	0,523
	Tổng hợp	2,82	0,549	3,12	0,558

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

2.4. Đánh giá chung và nguyên nhân thực trạng cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao trong quá trình tái cấu trúc Tập đoàn

2.4.1. Những thành công, điểm mạnh

Kết quả điều tra cho thấy thực trạng năng lực quản lý chung của cán bộ quản lý cấp cao Vinashin cho thấy những tín hiệu khả quan. Có hơn 60% cán bộ quản lý đánh giá năng lực của cán bộ quản lý cấp cao là từ mức trung bình trở lên, cụ thể về các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của cán bộ quản lý cấp cao Vinashin, theo kết quả phân tích thực trạng, nhìn chung các cán bộ quản lý cấp cao Vinashin có các phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu của hoạt động kinh doanh và quản lý doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh nhiều biến động hiện nay. Các cán bộ quản lý cấp cao có lòng say mê nghề nghiệp, có bản lĩnh kinh doanh, ưa mạo hiểm và quyết đoán, có tính kiên nhẫn, tỉ mỉ và chi tiết trong công việc điều hành doanh nghiệp. Các phẩm chất này phần nào hình thành nên năng lực của một nhà quản lý tốt, giúp lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp của Vinashin vượt qua những khó khăn, đi đến những thành công nhất định. Nguyên nhân của thực trạng trên là do các của Vinashin trong thời gian qua đã gặp nhiều khó khăn cả về tài chính, thị trường, lao động, các cán bộ quản lý cấp cao của Vinashin đã trải qua những trải nghiệm, những thách thức của doanh nghiệp đang có nguy cơ phá sản nên bản lĩnh, tính quyết đoán, kiên nhẫn và cả mạo hiểm phần nào đã được các cán bộ QTCC Vinashin phát huy. Ngoài ra, như phân tích ở trên, ngành công nghiệp tàu thủy là ngành có truyền thống lâu đời, nhiều cán bộ quản lý của Vinashin đã gắn bó cả cuộc đời với ngành đóng tàu, nhiều cán bộ quản lý cấp cao Vinashin có truyền thống gia đình làm trong nghề đóng tàu nên họ thường gắn bó, đam mê và rất yêu nghề.

Vinashin là một tập đoàn kinh tế nhà nước lớn, trong công tác cán bộ việc, lựa chọn, bổ nhiệm các cán bộ quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp tuân thủ theo các quy định của Pháp luật, của Đảng nên đa phần cán bộ quản lý của Vinashin là có phẩm chất đạo đức. Trong những năm gần đây, Vinashin đã bắt đầu triển khai thực hiện đánh giá, quy hoạch cán bộ quản lý cấp cao. Đây được đánh giá là một việc khó, mới, chưa có tiền lệ đã được Vinashin thực hiện. Cũng theo đó, Vinashin đã và đang triển khai đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn Tập đoàn. Đề án nhằm chủ động xây dựng đội ngũ cán bộ cấp chiến lược, gắn kết, liên thông giữa quy hoạch cán bộ cấp chiến lược với quy hoạch cán bộ các cấp. Qua triển khai, Vinashin đã phát hiện nhiều cán bộ có tài năng lãnh đạo, quản lý, trưởng thành từ thực tiễn để tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện, thử thách, chuẩn bị nguồn cán bộ dồi dào đáp ứng nhiệm vụ trước mắt cũng như lâu dài.

2.4.2. Những hạn chế, điểm yếu

Chất lượng đội ngũ cán bộ còn những mặt yếu; cơ cấu đội ngũ cán bộ vẫn mất cân đối, thiếu đồng bộ, chưa hợp lý; thiếu cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, cán bộ có trình độ cao, có khả năng dự báo, xử lý tốt những vấn đề phức tạp nảy sinh. Nguyên nhân những hạn chế nêu trên, trước hết là do trong giai đoạn trước đây Vinashin chưa quan tâm đúng mức đến lãnh đạo công tác cán bộ, chậm đổi mới tư duy, thiếu chủ động trong tạo nguồn, nhất là đối với cán bộ trẻ và chưa mạnh dạn thay thế cán bộ năng lực yếu. Hệ quả là không đơn vị có tình trạng "vừa thừa, vừa thiếu", thiếu cán bộ có năng lực, thừa cán bộ yếu kém. Đã xuất hiện tình trạng "chảy máu chất xám", thiếu nguồn cán bộ trẻ được đào tạo chính quy. Sự yếu kém về năng lực quản trị (con người và công nghệ là chủ yếu) là thực trạng chung trong bức tranh chất lượng quản lý trị của các doanh nghiệp Vinashin hiện nay. Thời gian qua, Lãnh đạo Vinashin cũng đã bắt đầu có ý thức thay đổi hiện trạng này bằng những quyết tâm cải cách ở nhiều nội dung song hiệu quả của nó cũng chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển. Từ những phân tích trên có thể rút ra một số yếu kém cơ bản về thực trạng cấu trúc chiến lược NNL QTCC của Vinashin như sau:

Thứ nhất, định hướng chiến lược NNL QTCC chưa xuất phát từ chiến lược kinh doanh của tập đoàn.

Thứ hai, chiến lược lựa chọn, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm NNL QTCC do Tập đoàn quản lý còn tùy tiện, thậm chí vi phạm nghiêm trọng các quy định của công tác tổ chức cán bộ.

Thứ ba, chiến lược phát triển nhân tài và tạo nguồn NNL QTCC của Tập đoàn chưa được chú trọng đúng mức.

Thứ tư, chiến lược nâng cao năng lực và hiệu suất lãnh đạo, quản lý dựa trên giá trị và tri thức của NNL QTCC không được quan tâm thực hiện.

Thứ năm, vai trò Ban kiểm soát đối với công tác cán bộ nói chung và NNL QTCC nói riêng của Tập đoàn gần như tê liệt.

Thứ sáu, chưa xác định được vai trò của đội ngũ nhà quản trị cấp trung và đội ngũ nhân lực với các NNL QTCC của các đơn vị thành viên và tập đoàn.

Thứ bảy, chưa tham mưu, đề xuất và góp ý kiến để xây dựng chiến lược tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm với NNL QTCC do Thủ tướng Chính phủ và/hoặc Bộ, ngành quản lý.

Thứ tám, chưa tham mưu, đề xuất các giải pháp tăng cường vai trò lãnh đạo của Đảng về công tác cán bộ và quản lý cán bộ của Chính phủ, Bộ ngành với người đứng đầu và NNL QTCC của Tập đoàn.

Thứ chín, chưa tham mưu, đề xuất các giải pháp tăng cường thanh tra, kiểm soát, kiểm toán nhà nước và giám sát, phân biện xã hội với đội ngũ NNL QTCC của Tập đoàn.

Thứ mười, chưa tham mưu, đề xuất các giải pháp phát triển chính sách, cơ chế công khai, minh bạch về vai trò, trách nhiệm của NNL QTCC của tập đoàn và của quản lý nhà nước các cấp với các dự án đầu tư phát triển các hạng mục.

Thứ mười một, chưa tham mưu, đề xuất các giải pháp tách biệt chức năng quản lý nhà nước với tập đoàn và chức năng quản trị kinh doanh của tập đoàn để có cơ chế và quy định phân cấp quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh và chống tham nhũng, minh bạch đối với doanh nghiệp, tập đoàn và trách nhiệm của NNL QTCC.

2.4.3. Nguyên nhân thực trạng

Để nhận diện nguyên nhân thực trạng là một yêu cầu quan trọng làm cơ sở thiết kế giải pháp TCT CL NNL QTCC của Vinashin giai đoạn tới, Luận án tiến hành điều tra xã hội học một số tác nhân cho phép nhận dạng các nguyên nhân thực trạng.

i. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của một số tác nhân đến phát triển năng lực cốt lõi, đặc thù của nhà QTCC Tập đoàn.

Theo kết quả điều tra, về các yếu tố chủ yếu làm hạn chế sự phát triển năng lực đặc thù của các QTCC là do sử dụng và đề bạt không đúng chuyên ngành được đào tạo tiếp theo là công việc quá bận rộn, không có thời gian học hỏi (xem Bảng 2.25).

Bảng 2.25. Một số yếu tố chủ yếu làm hạn chế năng lực đặc thù của các nhà QTCC

TT	Tên yếu tố	Mức độ đánh giá	
		ĐTB	ĐLC
1	Sử dụng và đề bạt các QTCC không đúng chuyên ngành được đào tạo	3,21	0,413
2	Bản thân nhà QTCC kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện kỹ năng quản trị đặc thù	2,27	0,408
3	Tập đoàn và DN không tạo điều kiện học tập	2,53	0,461
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học tập	3,02	0,579
5	Môi trường KD thay đổi quá nhanh, không theo kịp	2,38	0,425

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Công tác cán bộ hiện nay còn nhiều yếu kém như Nghị quyết Trung ương 4, khóa XI "Một số vấn đề cấp bách về xây dựng Đảng hiện nay" đã nêu. Đối với Vinashin trong thời kỳ trước đây đã có nhiều trường hợp cán bộ được bổ nhiệm không dựa trên quy hoạch, không đánh giá được năng lực và phẩm chất đạo đức nên

dẫn đến nhiều sai phạm trong quản lý điều hành của các cán bộ này. Đồng thời, việc phát triển mạnh về quy mô, số lượng doanh nghiệp của Vinashin tăng nhanh trong thời gian từ năm 1996 – 2006 là từ 24 Công ty lên 58 Công ty và 110 Công ty con (chưa kể các Công ty cháu). Với tốc độ tăng nhanh như vậy, tuy nhiên số lượng cán bộ quản lý không theo kịp dẫn đến nhiều QTCC ở Tập đoàn và các đơn vị thành viên kiêm nhiệm nhiều chức danh. Điển hình có nhà QTCC kiêm nhiệm tới 21 chức danh, trong đó làm Chủ tịch của 9 Công ty 100% vốn, làm đại diện vốn tại 13 Công ty cổ phần, bình quân đối với HĐQT và ban Tổng giám đốc 1 người kiêm 13 chức danh, Lãnh đạo ban 2,68 chức danh/người. Sang giai đoạn 2010 – nay, khi mà Tập đoàn thực hiện tái cấu trúc, Hội đồng thành viên không kiêm nhiệm các chức danh tại các đơn vị mà tập trung cho việc quản lý tại Công ty mẹ. Bình quân chỉ còn 4,75 chức danh/ người. Có thể khái quát tình hình kiêm nhiệm của đội ngũ QTCC Vinashin tại Công ty mẹ qua các thời kỳ như sau (xem Bảng 2.26).

Bảng 2.26. Tình hình kiêm nhiệm của đội ngũ QTCC tại Công ty mẹ

TT	Chức danh	Kiêm nhiệm giai đoạn trước TCT Tập đoàn			Kiêm nhiệm giai đoạn trong TCT Tập đoàn		
		Số lượng	Kiểm nhiệm	Bình quân	Số lượng	Kiểm nhiệm	Bình quân
1	HĐQT, ban TGD	9	123	13.67	12	48.75	4.75
2	Lãnh đạo ban	37	99	2.68	45	58.24	2.24

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Bên cạnh đó, công việc kinh doanh và quản lý quá bận rộn đã chiếm phần lớn thời gian và công sức của các cán bộ QTCC. Đối với các doanh nghiệp lớn là các Tổng công ty họ phải lo công việc quản lý, điều hành tất cả các các hoạt động kinh doanh từ tìm đầu vào, sản xuất, giới thiệu sản phẩm, marketing đến tài chính ...

Trong những năm gần đây, do khủng hoảng tài chính, môi trường kinh doanh thay đổi với những biến động lớn của thị trường đóng tàu. Các nhà QTCC Vinashin không thích ứng được với sự thay đổi đó, không tìm được đơn đặt hàng, việc làm cho người lao động, chỉ trông chờ vào sự chỉ đạo của Lãnh đạo cấp Tập đoàn, của Chính phủ mà không tìm được giải pháp cho DN mình. Do đó có trên 40% ý kiến cho rằng đây là nguyên nhân khách quan chính ảnh hưởng đến sự phát triển năng lực quản trị của họ. Mặt khác, do tài chính eo hẹp, không đủ chi phí cho những khóa học cấp tốc về quản trị, hay không đủ thời gian dành cho việc theo học các khóa đào tạo về kinh doanh và quản lý Tập đoàn. Do vậy, các điều kiện tài chính, các đặc điểm hoạt động kinh doanh của DN cũng phần nào hạn chế phát triển năng lực cốt lõi, đặc thù của các nhà QTCC của Vinashin.

ii. Nhận dạng các nguyên nhân qua phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng

ii.1. Các nguyên nhân bên trong Tập đoàn và DN thành viên

a. Chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Từ năm 2006 Vinashin bắt đầu hoạt động theo mô hình Tập đoàn kinh tế nhà nước nhưng Điều lệ tổ chức và hoạt động của Vinashin vẫn là Điều lệ của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Vinashin cũng đã ban hành một số quy chế về đào tạo phát triển nguồn nhân lực, chế độ chính sách, lương, thưởng nhưng vẫn là các quy chế “tạm thời”.

Theo kết quả nghiên cứu dữ liệu thứ cấp có đến 8/32 tức 26% đơn vị của Vinashin đã có chính sách bằng văn bản về đào tạo và phát triển trong đó có qui định rõ ràng về vai trò, trách nhiệm của công ty, cá nhân trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, có tiêu chuẩn và qui trình lựa chọn nhân viên đi đào tạo, có 24 đơn vị không xây dựng quy định về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Về quản lý cán bộ, có 06 đơn vị xây dựng quy chế, 26 đơn vị có quy định. Về chế độ chính sách, lương thưởng, có 5 đơn vị xây dựng quy định trước năm 2010, 12 đơn vị xây dựng sau năm 2010 và 17 đơn vị không có quy định. Qua nghiên cứu tài liệu cũng cho thấy đa số các đơn vị không có quy định về công tác nhân sự là những đơn vị nhỏ, có quy mô hoạt động và số lao động nhỏ, các Tổng công ty, các đơn vị lớn thuộc Tập đoàn đều đã xây dựng được những quy định cơ bản về công tác nhân sự (xem Bảng 2.27).

Bảng 2.27. Các quy định về công tác cán bộ, nhân sự của Vinashin

TT	Quy chế, đề án	Xây dựng trước TCT Tập đoàn (Công ty)	Xây dựng trong TCT Tập đoàn (Công ty)	Không xây dựng (Công ty)
1	Đào tạo và phát triển NNL	8	0	24
2	Quản lý cán bộ	0	6	26
3	Chế độ chính sách, lương, thưởng	5	12	17

(Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0)

Từ năm 2010 khi mà các quy định về đào tạo, phát triển nhân lực, quản lý cán bộ, chế độ chính sách được ban hành bài bản và chính thức đi vào hoạt động, Vinashin đi vào khủng hoảng nên trong thực tế các quy định trên chưa triển khai được nhiều và ít có ý nghĩa thực tiễn đối với Vinashin đang tái cấu trúc.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là chỉ dẫn quan trọng để bất kỳ công ty thực hiện được mục tiêu cung cấp được nguồn nhân lực với chất lượng và số lượng phù hợp cho tổ chức. Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam, trước đây là Tổng

công ty Công nghiệp tàu thủy Việt Nam trong quá trình hình thành và phát triển chưa xây dựng chiến lược về nhân sự cụ thể, riêng biệt. Trong giai đoạn chuyển đổi mô hình tổ chức hoạt động sang Tổng công ty năm 1996 và mô hình Tập đoàn năm 2006, cùng với việc xây dựng đề án tổ chức, hoạt động của Tổng công ty, Tập đoàn thì chiến lược tổ chức, hoạt động và nhân sự đã được đề cập đến. Tuy nhiên chiến lược nhân sự chưa cụ thể hóa, hệ thống văn bản liên quan vừa thiếu vừa rời rạc và vừa chông chéo nhau, chưa có phương án và kế hoạch để lựa chọn, sử dụng, đào tạo và phát triển, dẫn đến việc thực hiện tùy tiện, thậm chí là vi phạm pháp luật. Đồng thời chiến lược trên chưa thực sự gắn liền với chiến lược phát triển và chiến lược KD của Vinashin.

b. Về phát triển, đổi mới công nghệ

Những thay đổi về kinh tế, kỹ thuật công nghệ là yếu tố chủ yếu ảnh hưởng nhiều đến việc đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Doanh nghiệp tăng trưởng nhanh cũng có nhu cầu đào tạo phát triển đội ngũ của mình tốt hơn để đáp ứng yêu cầu của công việc. Trong những năm qua Vinashin tăng trưởng với rất nhanh và nóng. Hàng loạt các khu công nghiệp như Lai Vu (Hải Dương), Hải Hà (Quảng Ninh), Đình Vũ (Hải Phòng), Soài Rạp (Tiền Giang), Sông Hậu (Hậu Giang), Vàm Láng (Tiền Giang)... Vinashin còn tiếp nhận một loạt cảng biển ở Hòn Gai, Thịnh Long, Chân Mây, Cửa Việt... Từ năm 2005 đến 2008, có tới gần 200 doanh nghiệp được thành lập mới, gia nhập với nhiều ngành nghề kinh doanh khác nhau. Đồng thời quy mô của các nhà máy đóng tàu Vinashin được mở rộng, nâng cấp. Các nhà máy đóng tàu của Vinashin đã có thể đóng được tàu trên 100.000 tấn, nhiều nhà máy đã đóng được tàu 20.000 tấn, 53.000 tấn với công nghệ đóng tàu tiên tiến, hiện đại. Với tốc độ phát triển nhanh cả về quy mô, số lượng và công nghệ nhưng đội ngũ nhân sự của Vinashin lại không đáp ứng được chất lượng. Nhiều lãnh đạo, cán bộ, kỹ sư của các nhà máy lớn như Bạch Đằng, Hạ Long, Nam Triệu được điều động, luân chuyển sang các đơn vị khác, nguồn nhân lực được tuyển dụng mới lại ít kinh nghiệm và không được đào tạo bài bản nên dẫn tới việc “loãng” nhân sự cấp cao, nhân sự giỏi và có kinh nghiệm trong lĩnh vực đóng tàu.

c. Về nhận thức của bộ máy quản trị cao nhất của Tập đoàn và DN thành viên

Nhìn chung nhận thức của các nhà Lãnh đạo quản lý cấp cao Vinashin về phát triển NNL còn có nhiều hạn chế. Do chưa thấy tầm quan trọng của hoạt động này, nên phần lớn doanh nghiệp không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Mặt khác, cũng do hạn chế về nhận thức, phần lớn lãnh đạo doanh nghiệp sử dụng bộ phận chuyên trách về phát triển NNL không qua đào tạo bài bản, họ không tham

muu được cho lãnh đạo đơn vị chính sách phát triển NNL, không thực hiện phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Trong quản lý hoạt động đào tạo và phát triển thì do không thấy tầm quan trọng của phát triển NNL và không biết nội dung của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nên hoạt động này còn nhiều bất cập như đã nêu ở trên.

d. Về khả năng tài chính

Khả năng tài chính của doanh nghiệp ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trong thời kỳ 2006 -2009, khi mà thực lực tài chính của Vinashin đang còn rất mạnh thì Vinashin chỉ chú trọng vào tăng trưởng và phát triển chứ chưa chú trọng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như đã phân tích ở trên. Trong giai đoạn tái cấu trúc, đặc biệt khi mà Vinashin bắt đầu triển khai đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhiều công ty không tổ chức đào tạo dù thấy rõ nhu cầu đào tạo là do không có kinh phí. Các trường đào tạo nghề của Vinashin cũng không tuyển sinh được, phải dừng hoạt động do không có kinh phí. Do hạn chế về tài chính nên việc khuyến khích hoạt động đào tạo và phát triển cũng bị ảnh hưởng. Chỉ có Công ty mẹ vẫn tổ chức một số khóa học, đào tạo bồi dưỡng kiến thức, tuy nhiên số lượng và quy mô tổ chức rất nhỏ (năm 2011 cử 38 người đi học, năm 2012 là 65 người).

e. Về bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Phần lớn các doanh nghiệp của Vinashin đã được phân chia thành các phòng/ban/bộ phận chuyên môn cụ thể, trong đó một bộ phận mà rất nhiều doanh nghiệp đều có: đó là tài chính, kế toán, tổ chức hành chính, lao động. Bộ phận tổ chức nhân sự của doanh nghiệp là bộ phận có trách nhiệm về quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên nhiều công ty dù có bộ phận này nhưng chức năng về phát triển nguồn nhân lực không được quan tâm thực hiện. Ở những Công ty lớn, đã có phòng tổ chức, nhân sự, lao động tiền lương riêng, ở nhiều công ty nhỏ chức năng này được đặt trong phòng tổ chức hành chính. Một thực trạng tại các Doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và của Vinashin nói riêng vai trò và trách nhiệm về phát triển nguồn nhân lực thuộc về Giám đốc doanh nghiệp, chỉ có rất ít doanh nghiệp thì vai trò này thuộc về trưởng phòng, trưởng ban nhân sự. Nhiều doanh nghiệp của Vinashin không có phòng nhân sự hay cán bộ chuyên trách về nhân sự. Ở các doanh nghiệp này giám đốc sẽ kiêm nhiệm về nhân sự. Bộ phận nhân sự chỉ có chấm công, tính lương và giải quyết chế độ chính sách mà không có hoạt động đào tạo, phát triển nhân sự,

thậm chí nhiều doanh nghiệp không có hoạt động tuyển dụng. Có một số công ty tuy đã có 2 hoặc 3 nhân viên làm công tác nhân sự nhưng giám đốc vẫn làm công tác phát triển nguồn nhân lực, bộ phận nhân sự chỉ thực hiện các thủ tục hành chính

Tóm lại từ phân tích trên cho thấy rằng phần lớn nhà Lãnh đạo cấp cao của Vinashin chịu trách nhiệm về phát triển NNL. Bộ phận tham mưu về nhân lực yếu kém. Việc giám đốc kiêm nhiệm công tác này có thể là do các doanh nghiệp qui mô nhỏ nên các doanh nghiệp không muốn bố trí nhân sự chuyên trách và do sự tập trung quyền lực vào lãnh đạo doanh nghiệp- người muốn quyết định mọi việc trong doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ.

ii.2. Các nguyên nhân bên ngoài Tập đoàn và các DN thành viên

Các nhân tố bên ngoài được xem là có tác động đáng kể đến chiến lược phát triển NNL QTCC của Vinashin bao gồm:

a. Yếu tố thứ nhất, đó là sự thay đổi thể hệ trong NNL QTCC

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

Một trong số những vấn đề thường được đề cập đến đó là kỹ năng của nhân sự trẻ chưa hoàn toàn thích ứng với yêu cầu công việc, đặc biệt là trong các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao bao gồm: kỹ năng thực hành và thực tiễn yếu, bằng cấp chưa phản ánh đúng thực trạng, và các vấn đề liên quan đến văn hóa doanh nghiệp - như thiếu kinh nghiệm làm việc nhóm, không có nhiều sáng kiến hoặc chưa đủ tự tin để đảm nhiệm vai trò lãnh đạo vẫn nằm trong phạm vi tác động của yếu tố thứ nhất, đó là những đặc thù xuất phát từ thế hệ những người sinh sau năm 1980.

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

Vấn đề nảy sinh trong đội ngũ nhân sự trẻ này chính là sự chuyển đổi công việc thường xuyên, điều này gây ra không ít khó khăn trong chiến lược nhân sự của Vinashin.

b. Yếu tố thứ hai: Thể chế- Luật pháp.

Về khung pháp lý của tập đoàn kinh tế nói chung, căn cứ pháp lý cao nhất của Tập đoàn kinh tế đến thời điểm hiện nay được quy định tại chương VII về nhóm công ty tại Luật doanh nghiệp năm 2005 mà trực tiếp nhất là Điều 149 về Tập đoàn kinh tế. Trong đó luật chỉ quy định: “Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập

đoàn kinh tế”. Trên cơ sở đó, Chính phủ đã ban hành các văn bản quy phạm pháp luật để quy định về tổ chức và hoạt động của các tập đoàn kinh tế. Do đó, khung pháp lý để tập đoàn kinh tế hoạt động được trong thực tế mới đang dừng lại ở tầm nghị định của Chính phủ. Thực trạng này có thể lý giải được vì tập đoàn kinh tế đang trong giai đoạn thử nghiệm, cần phải có quá trình thí điểm trong thực tế để rút kinh nghiệm từ đó mới quy định ở cấp độ văn bản luật để đảm bảo sự ổn định của hệ thống pháp luật. Thế nhưng, thay vì thí điểm thực hiện ở một số ngành lĩnh vực để tổng kết rút kinh nghiệm, mô hình tập đoàn kinh tế nhà nước lại được thành lập ở hầu hết các ngành, lĩnh vực mang tính chất “xương sống” của nền kinh tế. Rõ ràng ở đây đang có sự bất cân xứng giữa việc áp dụng và triển khai một hoạt động kinh tế quan trọng và sự hoàn thiện của hệ thống pháp luật để điều chỉnh lĩnh vực ấy. Hiện tại cấp độ nghị định đã bị “quá tải” trong việc gánh vác sứ mệnh quá lớn là việc điều chỉnh sao cho hiệu quả mô hình kinh tế tập đoàn, là mô hình kinh tế hoàn toàn lạ lẫm đối với Việt Nam. Kết quả là việc duy trì sự bất cân xứng nêu trên đang ẩn chứa nhiều rủi ro cho nền kinh tế. Một điều nữa cần lưu ý là, do pháp luật về TĐKT chưa hoàn thiện nên dẫn tới cơ chế quản lý của TĐKT hiện nay còn chông chéo, chưa rõ ràng, còn hiện tượng “chen chân” nhau giữa quản lý nhà nước và cơ quan chủ quản.

c. Yếu tố thứ 3: Những bất ổn kinh tế vĩ mô ảnh hưởng đến ngành vận tải biển và đóng tàu. Hiện tại, ngành vận tải biển và đóng tàu của thế giới và Việt Nam đang gặp phải nhiều khó khăn.

Thứ nhất là cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu hiện nay đã đánh dấu chấm hết cho kỷ nguyên tín dụng dễ dãi. Vì cuộc khủng hoảng này, nhiều hợp đồng đã đặt sẽ bị hủy bỏ vì khách hàng không thể huy động được tài chính như đã tính toán từ trước. Báo cáo của Deutsche Bank cũng ước tính con số hợp đồng bị hủy bỏ trong thời gian tới sẽ vào khoảng 10-20%. Đó là ước tính dựa trên các hợp đồng đã được thỏa thuận cấp tín dụng. Deutsche Bank ước tính trong số các hợp đồng được đặt gần đây, có khoảng 27% (trị giá khoảng 137 tỉ đô la) là chưa tìm được nguồn cấp tín dụng.

Thứ hai là tình trạng suy thoái kinh tế toàn thế giới khiến các kỳ vọng về nhu cầu vận tải trong tương lai bị đảo lộn. Với nhu cầu vận tải giảm sút, người ta không cần đến nhiều tàu biển như đã dự tính.

Thứ ba là giá dầu thô trên thế giới đảo chiều, trở về với mức giá rẻ mạt khoảng 40 đô la một thùng. Với mức giá thấp như vậy, nhu cầu đối với các loại khí hóa lỏng sẽ giảm đi, cũng như các dự án khai thác dầu ở vùng nước sâu ngoài đại dương

sẽ phải đình lại. Đến lượt nó, các tác động này lại làm cho nhu cầu mua các loại tàu chở dầu, chở khí hóa lỏng cũng như các phương tiện khai thác dầu nổi trên đại dương bị thu hẹp. Kết cục là các hợp đồng đóng tàu mới sẽ không còn xuất hiện nhiều như trước. Thời kỳ suy thoái của ngành đóng tàu bắt đầu khoảng từ cuối năm 2010, khi số hợp đồng đã ký trong các năm trước đã được hoàn thành. Từ năm 2011, do số hợp đồng đóng mới ít, kèm theo việc công suất của ngành đã tăng vọt trong giai đoạn 2005-2010 (để có đủ khả năng sản xuất và giao hàng đúng hạn), ngành này sẽ lâm vào tình trạng dư thừa công suất nghiêm trọng. Các hãng đóng tàu thế giới sẽ phải cạnh tranh quyết liệt để giành giật số hợp đồng ít ỏi nhằm tồn tại. Các hãng nhỏ, công nghệ lạc hậu và không hiệu quả sẽ phải đóng cửa. Hiện thực này đang đến gần, và không có dấu hiệu nào chứng tỏ khả năng đảo chiều.

d. Yếu tố thứ 4: Thay đổi công nghệ ngành công nghiệp tàu thủy

Ngày nay, yếu tố công nghệ có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp. Công nghệ có tác động quyết định đến 2 yếu tố cơ bản tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp: chất lượng và chi phí cá biệt của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Song để thay đổi công nghệ không phải dễ. Nó đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải phù hợp, đủ năng lực tài chính, chính sách phát triển, sự điều hành quản lý ... Với Vinashin đây vừa là điều kiện thuận lợi vừa tạo ra những khó khăn: sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thiết kế và công nghệ vật liệu đóng tàu đã giúp Vinashin có điều kiện lựa chọn công nghệ phù hợp để nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, năng suất lao động, nhưng đòi hỏi người lao động nói chung và các QTCC nói riêng phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Do đó phát triển nguồn nhân lực QTCC trong tập đoàn Vinashin càng trở nên bức bách hơn.

Tóm lại, trên cơ sở vận dụng mô hình nghiên cứu đã xây dựng ở chương 1, chương 2 Luận án đã khái quát quá trình hình thành, phát triển của Vinashin; nghiên cứu điển hình thực trạng cấu trúc chiến lược NNL QTCC tại Công ty mẹ và một số công ty thành viên của Vinashin; nghiên cứu thực trạng cấu trúc chiến lược NNL QTCC của Vinashin thông qua điều tra xã hội học. Từ đó, Luận án đã tổng hợp những đánh giá chung về những điểm mạnh, những thành công cũng như những điểm yếu, những hạn chế và nguyên nhân thực trạng cấu trúc chiến lược NNL QTCC trong quá trình TCT Tập đoàn để xác định những vấn đề cấp thiết đặt ra làm luận cứ thực tiễn cho những đề xuất giải pháp TCT CL NNL QTCC của Vinashin trong gian đoạn tới.

**CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP TÁI CẤU TRÚC
CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP CAO
CỦA VINASHIN (NAY LÀ TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY)
ĐẾN 2020, TẦM NHÌN 2030**

3.1. Định hướng chiến lược phát triển Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030

3.1.1. Quan điểm đường lối của Đảng và chính sách của Nhà nước ta về TCT các Tập đoàn và Tổng công ty nhà nước nói chung và Vinashin nói riêng

i. Quan điểm chung về TCT TĐKT và Tổng công ty Nhà nước

Xuyên suốt quá trình cải cách, đổi mới DNNN từ trước đến nay và nhiệm vụ tái cấu trúc DNNN mà trọng tâm là các TĐKT, tổng công ty nhà nước phải quán triệt các quan điểm chính sau [60]:

Thứ nhất: Chức năng của Nhà nước là điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua sử dụng các công cụ điều tiết, trong đó công cụ quan trọng là DNNN;

Thứ hai: Tái cấu trúc không phải là hạn chế, làm giảm vai trò mà phải làm cho DNNN mạnh hơn, thực sự trở thành nòng cốt của kinh tế nhà nước, góp phần để kinh tế Nhà nước thực hiện vai trò chủ đạo trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; quá trình tái cấu trúc phải quán triệt thực hiện các quan điểm, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đổi mới, nâng cao hiệu quả DNNN đã được xác định trong các nghị quyết của Đảng;

Thứ ba: Tái cấu trúc DNNN phải thực hiện trên cả phương diện vĩ mô (điều chỉnh lại chính sách, khung pháp lý, phân bổ lại nguồn lực, cơ cấu sở hữu, quản lý của khu vực DNNN) và cả phương diện vi mô (điều chỉnh lại sở hữu, mô hình, cơ chế hoạt động, quản trị, bố trí lại nguồn lực ở từng TĐKT, TCTy nhà nước), đồng thời phải gắn với TCT nền kinh tế, đổi mới mô hình tăng trưởng và ổn định kinh tế vĩ mô, phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020;

Thứ tư: Vừa thực hiện tái cấu trúc hệ thống DNNN (trên 5 phương diện chủ yếu: ngành nghề; tài chính; quản trị DN; quản lý nhà nước; hệ thống pháp luật) vừa thực hiện tái cấu trúc theo thực thể (tại mỗi TĐKT, tổng công ty nhà nước). Kiên quyết thực hiện tái cấu trúc DNNN theo ngành, lĩnh vực kinh doanh không phân biệt cấp, cơ quản quản lý, theo nguyên tắc giảm về số lượng, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động;

Thứ năm: Đổi mới triệt để hệ thống nông, lâm trường quốc doanh gắn với giải quyết các vấn đề nông nghiệp, nông dân, nông thôn và hiệu quả quản lý, sử dụng đất và các mục tiêu quản lý khai thác rừng của Nhà nước;

Thứ sáu: Kiên định về mục tiêu và nguyên tắc, mềm dẻo trong hình thức và phương thức tổ chức thực hiện; không tuyệt đối hóa, duy ý chí, không sử dụng mệnh lệnh hành chính trong quá trình tái cấu trúc trong bán, giải thể, sáp nhập, phá sản và thành lập mới DNNN.

ii. Quan điểm riêng đối với Vinashin

Việc tái cấu trúc Vinashin để khắc phục có hiệu quả những khuyết điểm, sai phạm, yếu kém là yêu cầu tất yếu dựa trên những quan điểm chung của Đảng và Nhà nước ta về tái cấu trúc các tập đoàn và tổng công ty nhà nước. Ngoài ra, với đặc thù của Vinashin, cần thiết phải bổ sung thêm những quan điểm sau [16], [34]:

Thứ nhất, phát huy những kết quả đã đạt được của Vinashin trong nhiều năm qua; tiếp tục khẳng định công nghiệp cơ khí chế tạo là ngành trọng điểm trong chiến lược công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện Chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

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

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

Thứ tư, có phương án sắp xếp, xử lý cụ thể, phù hợp, theo hướng: chỉ giữ lại Vinashin lĩnh vực chính nói trên; bán, chuyển nhượng, chuyển giao, cổ phần hoá các lĩnh vực còn lại cho các tổ chức kinh tế và cá nhân khác có nhu cầu phù hợp pháp luật hiện hành, sớm thu hồi vốn để tập trung cho nhiệm vụ xây dựng ngành công nghiệp đóng tàu biển và trả nợ.

Thứ năm, trong quá trình tái cấu trúc phải đảm bảo hài hòa quan hệ lợi ích giữa các bên, không gây khó khăn, đổ vỡ cho các tập đoàn, tổng công ty khác cũng như các tổ chức tín dụng. Chú ý hạn chế tối đa thiệt hại và những ảnh hưởng tiêu cực về tư tưởng, tài sản và việc làm, thu nhập của công nhân, lao động.

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

Thứ bảy, cần nghiên cứu, đề xuất, triển khai thực hiện các chính sách, biện pháp xử lý để sớm ổn định và phát triển sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn.

Thứ tám, thực hiện việc thông tin, tuyên truyền khách quan, chính xác, kịp thời về tình hình và các chủ trương, biện pháp xử lý đối với Vinashin để cán bộ, đảng viên và nhân dân hiểu đúng; không để các thế lực thù địch lợi dụng, tuyên truyền chống phá chủ trương đúng đắn của Đảng, Nhà nước về vị trí, vai trò của DNNN và việc thí điểm hình thành và phát triển TĐKT NN.

3.1.2. Mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích, tổng hợp chủ trương, quan điểm và định hướng tái cấu trúc Vinashin của Bộ Chính trị, Chính phủ, Bộ Giao thông Vận tải và Hội đồng thành viên Tập đoàn, NCS đề xuất định hướng chiến lược phát triển Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030 như sau:

i. Mục tiêu phát triển

a. Mục tiêu chung

Xử lý dứt điểm tổ chức, tài chính, NNL để sớm ổn định sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, từng bước củng cố uy tín, thương hiệu, giảm lỗ, có lãi, trả được nợ, tích lũy và phát triển. Tập trung vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của ngành công nghiệp tàu thủy. Xây dựng Vinashin làm nòng cốt của ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam, là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

b. Mục tiêu cụ thể

- Giai đoạn 1 (2013-2015): Hoàn thành tái cấu trúc tổ chức và chiến lược của Vinashin, ổn định sản xuất kinh doanh, giảm lỗ, có lãi, trả được nợ, bước đầu có tích lũy và phát triển để khôi phục hình ảnh thương hiệu Vinashin. Phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng về sản lượng là 10 - 20%/năm, về doanh thu là 10 - 15%/năm, số lượng tàu bàn giao từ 65 - 120 chiếc/năm, tương ứng với tổng trọng tải từ 500.000 - 1.200.000 DWT/năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 50%.

- Giai đoạn 2 (2016 - 2020): Phần đầu tổng sản lượng tăng trưởng bình quân từ 10-15%/năm, doanh thu ngành chính tăng trưởng bình quân 10-15%/năm, lợi nhuận tăng bình quân 5 - 10%/năm. Số tàu giao được hàng năm bình quân đạt từ 120 - 140 tàu/năm, tương ứng với tổng trọng tải từ 1.800.000 - 2.000.000 DWT /năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 60 - 70 %.

- Giai đoạn 3 (tầm nhìn 2030): Phần đầu tổng sản lượng tăng trưởng bình quân từ 10-15%/năm, doanh thu tăng trưởng bình quân 10-15%/năm, lợi nhuận tăng bình

quân 5 - 10%/năm. Số tàu giao được hàng năm bình quân đạt ổn định khoảng 200 tàu/năm, tương ứng với tổng trọng tải khoảng 3.000.000 DWT/năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 95 %.

ii. Định hướng phát triển

a. Về sản phẩm đóng mới và sửa chữa tàu thủy

Tập trung vào các dòng sản phẩm thị trường có nhu cầu lớn, đóng hàng loạt (seri) và phù hợp với năng lực của Tập đoàn và đảm bảo hiệu quả SXKD như sau:

- Tàu hàng rời (Bulk carrier): hướng đến các dòng tàu Handy, Handymax, Supramax. . .

- Tàu chở hàng tổng hợp: các loại tàu có trọng tải tới 34.000 Dwt.

- Tàu container: hướng đến các dòng tàu container feeder đến 2.800TEU.

- Tàu chở ô tô: hướng đến các dòng tàu từ 3.500 - 7.000 xe.

- Tàu chở dầu thô: hướng đến các dòng tàu Aframax trọng tải 110.000 Dwt.

- Tàu chở dầu sản phẩm: hướng đến các dòng tàu có trọng tải tới 80.000 Dwt; các tàu chở hóa chất nhẹ đến 20.000 Dwt, tàu chở khí đến 10.000m³...

- Các tàu chuyên dụng khác: tàu chở xi măng, bitument có trọng tải đến 10.000m³. . .

- Các tàu công trình, tàu kéo đến 10.000HP, tàu hút bùn đến 5.000m³/h; tàu kiểm ngư, tàu cá công suất lớn và hiện đại (tàu cá mẹ, tàu dịch vụ nghề cá), tàu cá phục vụ ngư trường Việt Nam, tàu tuần tra phục vụ an ninh quốc phòng, hải đảo, tàu tìm kiếm cứu nạn... và phương tiện vận tải thủy nội bộ.

- Dàn khoan biển và các tàu dịch vụ; kết cấu thép cho các công trình giao thông, nhà máy công nghiệp...

- Sửa chữa tàu biển: có khả năng sửa chữa đồng bộ tất cả các loại tàu trọng tải đến 400.000 Dwt.

b. Về phát triển khoa học công nghệ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ ngành công nghiệp đóng tàu của Tập đoàn

- Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học công nghệ xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, nghiên cứu khoa học từ Tập đoàn tới các đơn vị thành viên. Tăng cường nghiên cứu khoa học hướng vào mục tiêu ứng dụng cho thực tế sản xuất tại các Nhà máy đóng tàu, hướng vào cải tiến, đổi mới quản lý gắn với thực tế sản xuất kinh doanh trong toàn Tập đoàn để mang lại hiệu quả cao ..

- Phát triển cơ sở vật chất và tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao để các công ty đóng tàu có đủ năng lực thiết kế công nghệ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

c. Về đầu tư phát triển

- Tập trung đầu tư hoàn thiện các nhà máy đóng, sửa chữa tàu trọng điểm tại khu vực Bắc, Trung, Nam đáp ứng được nhu cầu đóng, sửa chữa tàu của ngành công nghiệp tàu thủy.

- Đầu tư hoàn thiện các khu công nghiệp phụ trợ đảm bảo đủ điều kiện, tiêu chuẩn để sản xuất các loại thép tấm đóng tàu thông dụng, xích neo, lắp ráp máy tàu thủy, sản xuất các trang thiết bị trên boong, thiết bị hàng hải...;

- Đầu tư xây dựng hoàn chỉnh trung tâm nghiên cứu, bể thử mô hình tàu thủy tại Khu Công nghệ cao Hòa Lạc để phục vụ công tác nghiên cứu, thiết kế, sản xuất, thử nghiệm, đánh giá sản phẩm.

- Đầu tư theo chiều sâu vào các nhà máy, cơ sở công nghiệp và đào tạo nhằm nâng cao công suất, hiệu quả khai thác của các nhà máy phù hợp với tiềm năng, quy mô của các nhà máy và đáp ứng nhu cầu thị trường.

3.2. Mục tiêu, quan điểm tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030

3.2.1. Phân tích TOWS và định hướng tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC của Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030

Ma trận TOWS chiến lược NNL QTCC của Vinashin như sau (xem Hình 3.1).

Trên cơ sở một số dự báo môi trường, thị trường, và định hướng chiến lược phát triển Vinashin; phân tích TOWS động chiến lược nguồn nhân lực QTCC, định hướng TCT CL NNL QTCC của Vinashin đến 2020, tầm nhìn 2030 như sau:

Thứ nhất, về chiến lược tạo lập đội ngũ QTCC: xây dựng tiêu chuẩn QTCC phù hợp với điều kiện tái cấu trúc hiện tại và các giai đoạn phát triển tiếp theo của Vinashin; nhanh chóng phát triển, tạo nguồn quy hoạch QTCC và coi trọng chính sách phát triển nhân tài kinh doanh và quản lý doanh nghiệp; chú trọng phát triển cơ sở bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển phù hợp với quy mô tổ chức doanh nghiệp, cấu trúc quản trị, điều hành chức năng của công ty mẹ và các đơn vị thành viên cũng như phù hợp với năng lực, sở trường của các QTCC.

Thứ hai, về chiến lược sử dụng đội ngũ QTCC: tích cực nghiên cứu, phát triển cấu trúc phân công chuyên môn hóa phù hợp năng lực sở trường và hợp tác đa chức năng của các nhà QTCC; đảm bảo hệ thống phân cấp quản lý (quyền & lực) toàn diện, cân bằng với đội ngũ QTCC; quan tâm phát triển điều kiện làm việc và môi trường lãnh đạo & quản lý phù hợp, đồng thuận và sáng tạo với đội ngũ QTCC; nhanh chóng xây dựng hệ thống khuyến khích, tạo động lực cho các nhà QTCC dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới doanh nghiệp.

1. Điểm mạnh - S	3. Điểm yếu - W
<ol style="list-style-type: none"> 1. TCT CL KD tập trung vào ngành chính thuộc thể mạnh trong ngành từ bài học thất bại vừa qua 2. Bộ máy quản lý NN trực tiếp và HDTV luôn giành quan tâm đặc biệt đến CL giữ gìn và phát triển NNL QTCC 3. Vinashin có một bộ phận quản trị cấp trung và kỹ sư có kinh nghiệm và có trình độ chuyên môn cao về công nghiệp tàu thủy 4. Năng lực quản trị DN của các nhà quản trị cấp trung ngày càng được nâng cao 5. Đội ngũ QTCC Vinashin hiện tại luôn nhiệt huyết và quyết tâm vực dậy ngành công nghiệp tàu thủy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mô hình KD vẫn dựa vào sản phẩm và nguồn lực chưa khai thác tốt yếu tố lao động và năng suất, yếu tố tổng hợp 2. Năng lực quản trị CLKD nói chung và CL NNL nói riêng của bộ máy quản trị cao nhất còn hạn chế, hiệu suất thấp 3. Năng lực cốt lõi đặc thù đạt thấp 4. Nguồn lực CL NNL QTCC chưa tương xứng lại dân trải nên hiệu suất thấp 5. Thương hiệu DN suy giảm giá trị nên sức hấp dẫn NNL QTCC từ bên trong và ngoài thấp
2. Cơ hội - O	4. Đe dọa - T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiềm năng phát triển kinh tế biển của Việt Nam là rất lớn 2. Chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới quản lý NN với ngành tàu thủy phục vụ phát triển CL biển Việt Nam từ việc rút bài học nguyên nhân yếu kém của TĐ vừa qua 3. Sự phát triển các tiến bộ khoa học-công nghệ tàu thủy, đào tạo bậc cao cả về công nghệ - kinh doanh và quản trị ngành công nghiệp tàu thủy thế giới và Việt Nam 4. Hội nhập kinh tế thế giới ngành tàu thủy mở ra tiền đề liên kết và học hỏi tri thức quản trị TĐKT 5. Sự phát triển xu thế outsourcing (hợp đồng thuê ngoài) các yếu tố đầu vào trong đó có NNL QTCC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Những ảnh hưởng kéo dài của khủng hoảng, suy thoái kinh tế, của thị trường ngành tàu thủy thế giới và Việt Nam 2. Những khó khăn, bất ổn kinh tế vĩ mô của nước ta đe dọa khả năng tiếp cận nguồn lực đầu vào của Vinashin 3. Sức ép cạnh tranh thị trường thiếu cầu từ trong và ngoài ngành kể cả trong nước và quốc tế 4. Những yếu kém bất cập trong cơ chế, chính sách quản lý NN với quản trị KD của DNNN nói chung và đặc biệt của TĐKTNN nói riêng 5. Hậu quả tiêu cực có thể của TCT với xử lý tài sản, tổ chức và NNL trong đó có NNL QTCC

Hình 3.1. Sơ đồ TOWS chiến lược NNL QTCC hiện tại của Vinashin

Thứ ba, về chiến lược giữ gìn và nâng cấp đội ngũ QTCC: tích cực, chủ động xây dựng hệ thống trách nhiệm hài hòa về vật chất & tinh thần, pháp lý, đạo đức và trách nhiệm xã hội của các QTCC; coi trọng phát triển đào tạo, bồi dưỡng năng lực quản trị chiến lược và lãnh đạo, chỉ đạo dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC; nghiêm túc xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá, kiểm soát hoạt động nội bộ của công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

Thứ tư, về phát triển tổ chức và lãnh đạo chiến lược nguồn nhân lực QTCC: nâng cao vai trò lãnh đạo của Đảng về công tác cán bộ của tập đoàn; coi trọng phát triển cấu trúc tổ chức hình thức trong quản lý nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng

trong toàn tập đoàn; tích cực nghiên cứu và phát triển hình ảnh thương hiệu và văn hóa quản trị của công ty mẹ và toàn tập đoàn; ưu tiên xây dựng nguồn ngân quỹ cho phát triển đội ngũ QTCC của Vinashin.

3.2.2. Mục tiêu tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC của Vinashin

Mục tiêu tổng quát :

TCT CL NNL QTCC của Vinashin đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng; có phẩm chất, năng lực phục vụ sự phát triển của Tập đoàn và của đất nước, đáp ứng yêu cầu xây dựng Vinashin làm nòng cốt của ngành công nghiệp tàu thủy, là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

Mục tiêu cụ thể :

Giai đoạn I (2011-2015): Cơ cấu lại chiến lược tạo lập đội ngũ QTCC song hành với hoàn thành TCT Tập đoàn cả về hình thức tổ chức, cơ cấu tài sản, hệ thống và chiến lược KD nhằm tạo lập “phần cứng” mới của Vinashin.

- Xây dựng mô hình quy trình, nội dung và các giải pháp thực hiện TCT CL NNL QTCC trên cơ sở TCT toàn diện Vinashin.

- Đổi mới cơ chế hoạt động và chế độ chính sách đối với đội ngũ QTCC. Đổi mới việc đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm, sử dụng QTCC trong toàn Tập đoàn.

- Xây dựng đội ngũ nhân lực QTCC trong lĩnh vực khoa học và công nghệ, có tâm huyết, có đủ năng lực nghiên cứu, chuyên gia và đề xuất những giải pháp khoa học, công nghệ phù hợp với đặc điểm thực tế của Vinashin trong xu hướng phát triển khoa học tự nhiên, khoa học xã hội và công nghệ;

- Trong công tác cán bộ phải thể chế hóa thành các quy chế, quy trình nhằm đảm bảo thống nhất trong toàn Tập đoàn.

- Mục tiêu định lượng: nâng chỉ số hiệu suất chiến lược tạo lập NNL QTCC lên 3,2 đến 3,4 điểm; năng lực chung của đội ngũ QTCC lên 3,4 đến 3,6 điểm; năng lực cốt lõi lên 3,0 đến 3,2 điểm.

Giai đoạn II (2016-2020): Nâng cao chất lượng và xây dựng năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC

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

- Xây dựng đội ngũ QTCC gắn bó với ngành, chuyên nghiệp và có trình độ tương đương những nước có trình độ phát triển cao về công nghệ tàu thủy, phục vụ nhu cầu đào tạo trong và ngoài nước.

- Hoàn thành cơ bản TCT CL NNL QTCC vào 2017 và tiếp tục phát triển CL này theo bối cảnh từ 2018 theo Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Chỉ tiêu định lượng TCT CL NNL QTCC của Vinashin

TT	Chỉ tiêu	Đến 2017	Đến 2020 và tầm nhìn 2030
1	Hiệu suất chung chiến lược	3,5 ÷ 3,7 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm
1.1	Trong đó, hiệu suất chiến lược sử dụng	3,7 ÷ 3,9 điểm	4,0 ÷ 4,2 điểm
2	Chỉ số năng lực đội ngũ		
2.1	- Năng lực chung	3,6 ÷ 3,8 điểm	> 4 điểm
2.2	- Năng lực cốt lõi, đặc thù	3,3 ÷ 3,5 điểm	3,8 ÷ 4,0 điểm

3.2.3. Quan điểm TCT CL NNL QTCC của Vinashin

Quan điểm 1. Phù hợp với hình thức tổ chức kinh tế mới theo mô hình TCTy nhà nước, với TCT chiến lược kinh doanh TCTy và đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội của DN. Việc tuyển lựa, quản lý sử dụng QTCC của Vinashin trong thời gian tới phải gắn liền với mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ mà Nhà nước giao cho, trong đó nhiệm vụ tái cấu trúc chiến lược kinh doanh là trọng tâm. Quan điểm này cũng chỉ rõ, khác với mô hình TĐKT, mô hình TCTy kinh doanh được tinh giản hơn, tập trung vào ngành kinh doanh chính là chủ yếu, tính chuyên nghiệp và tổ chất của nhà QTCC cao hơn trên vai trò là các nhà quản trị chiến lược kinh doanh để đảm bảo hiệu quả kinh tế - xã hội của mình trong dài hạn và bền vững trong phát triển.

Quan điểm 2. Phù hợp yêu cầu phát triển kinh tế biển đảo và góp phần đảm bảo an ninh quốc phòng. Trong Văn kiện Đại hội X [7], Đảng ta khẳng định: “Kết hợp phát triển kinh tế xã hội với tăng cường sức mạnh quốc phòng và an ninh trên cơ sở phát huy mọi tiềm năng của đất nước” với chủ trương “Tiếp tục đổi mới và nâng cao chất lượng công tác giáo dục, bồi dưỡng kiến thức quốc phòng, an ninh cho cán bộ, công chức và cho toàn dân, có nội dung phù hợp với từng đối tượng. Chú trọng giáo dục nhận thức về đối tượng và đối tác, nắm vững quan điểm, yêu cầu nhiệm vụ bảo vệ tổ quốc trong tình hình mới”. Thực hiện quan điểm và chủ trương kết hợp kinh tế với quốc phòng của Đảng; trong những năm qua, với phương châm phát triển ngành công nghiệp đóng tàu với mục tiêu bảo vệ tổ quốc; ổn định

chính trị, củng cố quốc phòng an ninh vững mạnh là điều kiện để phát triển kinh tế – xã hội. Sự kết hợp phát triển kinh tế – xã hội với củng cố quốc phòng an ninh đã được thực hiện trong toàn Tập đoàn. Vinashin sẽ từng bước xây dựng nguồn nhân lực phục vụ nền kinh tế cũng như phục vụ nhiệm vụ quốc phòng đồng bộ, chặt chẽ và có chất lượng khá cao. Trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực Vinashin có sự kết hợp chặt chẽ với giáo dục kiến thức quốc phòng, an ninh và nâng cao bản lĩnh chính trị đội ngũ QTCC.

Quan điểm 3. Nâng cao năng lực, sức chiến đấu và trách nhiệm chính trị trong lãnh đạo công tác cán bộ QTCC của các tổ chức Đảng. Sau khi đội ngũ Lãnh đạo cấp cao của Vinashin đã mắc phải một số sai lầm trong quản lý điều hành, trong gian đoạn thực hiện tái cấu trúc, Vinashin đã nhận thức rõ vai trò, vị trí của đội ngũ cán bộ nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng, Vì vậy, Vinashin rất coi trọng và luôn đề cao vai trò, vị trí của đội ngũ cán bộ; nhất là QTCC. Công tác quản lý cán bộ sẽ là hoạt động thường xuyên của cơ quan quản lý cán bộ, tác động có định hướng vào đội ngũ cán bộ và từng người, nhằm bồi dưỡng, rèn luyện phát huy khả năng của cả đội ngũ và từng cán bộ làm cho tổ chức ngày càng vững mạnh, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ được giao trong điều kiện thực tiễn hiện nay của Vinashin. Trong phân cấp quản lý cán bộ Vinashin xác định: Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ, đồng thời phát huy trách nhiệm của các tổ chức thành viên trong hệ thống chính trị. Đồng thời trong đánh giá, quy hoạch và luân chuyển cán bộ sẽ vận dụng và phát triển sáng tạo những nguyên lý xây dựng Đảng của chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng đạo đức Hồ Chí Minh để lựa chọn, sử dụng cán bộ đủ tài, đức.

Quan điểm 4. Nâng cao năng lực quản trị tri thức, ứng dụng khoa học, công nghệ và sáng tạo của đội ngũ QTCC. Trong điều kiện khoa học - công nghệ và kinh tế tri thức phát triển nhanh chóng như hiện nay, những nước có trình độ phát triển thấp vẫn có thể tận dụng thời cơ, ứng dụng những thành tựu khoa học, công nghệ hiện đại để vươn lên tránh nguy cơ tụt hậu và tạo ra sự phát triển nhanh, bền vững. Song, điều đó chỉ trở thành hiện thực nếu có sự gắn kết chặt chẽ giữa đầu tư gia tăng nhanh chóng chất lượng nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ mới, tiên tiến. Đối với Vinashin, nền đóng tàu có xuất phát điểm thấp, sự gắn kết này là yêu cầu nghiêm ngặt và càng phải được coi trọng, thậm chí là vấn đề sống còn của sự tồn tại và phát triển của Vinashin. Quan điểm này đòi hỏi QTCC phải có trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, để có khả năng thích ứng tốt với những công việc phức tạp và luôn thay đổi trong thời đại ngày nay. Điều này

cũng có nghĩa là nguồn nhân lực QTCC phải có bản lĩnh nghề nghiệp để không bị động trước những thay đổi nhanh chóng cả về nội dung và cách thức tiến hành công việc của thời đại toàn cầu hóa và kinh tế tri thức.

Nguồn nhân lực QTCC phải là lực lượng lao động có khả năng sáng tạo trong công việc. Sáng tạo bao giờ cũng là một động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển. Đặc biệt trong thời đại ngày nay, mà kiến thức, trình độ khoa học kỹ thuật nhân loại không ngừng thay đổi, nếu không liên tục có những ý tưởng sáng tạo thì hoạt động của các tổ chức và suy rộng ra là của một dân tộc sẽ bị tê liệt.

Quan điểm 5. Nâng cao bản lĩnh chính trị, phát triển các tố chất và đạo đức chức nghiệp của đội ngũ QTCC. Nguồn nhân lực QTCC phải là lực lượng lao động có đạo đức nghề nghiệp, đó là lòng yêu nghề, say mê với công việc, có tính kỷ luật và có trách nhiệm với công việc. Cao hơn cả, đạo đức nghề nghiệp còn thể hiện ở mong muốn đóng góp tài năng, công sức của mình vào sự phát triển chung của Vinashin. Đây được coi là tiêu chí nền tảng trong xây dựng những tiêu chí xác định nguồn QTCC.

3.3. Nhóm giải pháp tái cấu trúc theo hướng nâng cao hiệu suất chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin

3.3.1. Tái cấu trúc tổ chức theo mô hình mới - TCTy và định hướng phát triển chiến lược kinh doanh của Vinashin

Thị trường tàu thủy từ quý 4/2010 cho đến nay vẫn nằm trong xu hướng bất ổn: giá cước vận tải giảm, nhu cầu đóng tàu giảm, mất cân đối cung cầu, khả năng thu xếp tài chính của cả bên mua và bán tàu đều bị thắt chặt,... dẫn đến sự cạnh tranh trong thị trường đóng tàu ngày càng khốc liệt. Các khó khăn và mất ổn định trong thời gian qua của Vinashin cũng làm các đơn vị của Vinashin hoạt động cầm chừng, kém hiệu quả thêm, cộng với quá trình xử lý các sai phạm của Vinashin kéo dài càng làm cho uy tín của Vinashin đối với các chủ tàu giảm sút ... Từ 2010 đến nay vẫn có thêm các hợp đồng tiếp tục bị hủy hoặc bị phạt do giao chậm. Việc tìm kiếm các đơn hàng đóng tàu xuất khẩu trong điều kiện hiện nay rất khó khăn các nhà máy của Vinashin không thể cạnh tranh để có hợp đồng nếu không có cơ chế hỗ trợ và không chấp nhận lỗ. Việc thực hiện các hợp đồng đóng tàu nội địa đã ký gặp rất nhiều khó khăn do không có nguồn tài chính để thực hiện (các ngân hàng không cho vay thêm nữa nên không thi công đạt mốc tiến độ để nhận tiền tạm ứng từ chủ tàu theo tiến độ của hợp đồng). Đối với việc xúc tiến với thị trường trong nước thì gặp khó khăn về nguồn vốn của chủ đầu tư, giá cước vận tải liên tục giảm, nhiều chủ tàu để có xu hướng chờ khi có thị trường vận tải tốt mới đầu tư.

Một trong những chương trình trọng điểm của Vinashin trong thời gian tới sẽ triển khai hoàn thiện bán lại cho Vinalines 20 tàu. Bên cạnh đó, sẽ thực hiện một số các dự án đóng tàu cho các ngành, địa phương sử dụng vốn ngân sách.

Dựa trên một số định hướng sản xuất kinh doanh trên và để tiếp tục duy trì ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện Chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo, hạn chế tới mức thấp nhất nguồn lực của Nhà nước chi ra để tái cấu trúc Tập đoàn Vinashin, nhưng vẫn đảm bảo duy trì và phát triển ngành đóng tàu trong tương lai. Vinashin sẽ tiếp tục tái cấu trúc toàn diện về tổ chức với định hướng và giải pháp như sau:

Định hướng: Xây dựng ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển trong nước để đáp ứng nhu cầu phát triển đội tàu biển quốc gia, đáp ứng nhu cầu đóng các chủng loại tàu phục vụ nhu cầu phát triển kinh tế, xã hội, không bị lệ thuộc vào ngành đóng tàu thế giới khi Việt Nam có nhu cầu phát triển đội tàu. Từng bước mở rộng, đầu tư chiều sâu tập trung, có trọng điểm, đảm bảo ứng dụng khoa học quản lý, công nghệ tiên tiến đáp ứng yêu cầu thị trường quốc tế khi có đủ điều kiện và có lộ trình cụ thể.

Biện pháp: Giảm số lượng doanh nghiệp thành viên xuống còn từ 10 đến 15 doanh nghiệp (các doanh nghiệp được giữ lại) và tiếp tục TCT thu gọn các doanh nghiệp này theo hướng chỉ giữ lại các nhà máy sửa chữa và đóng mới tàu biển.

- Tái cấu trúc tổ chức:

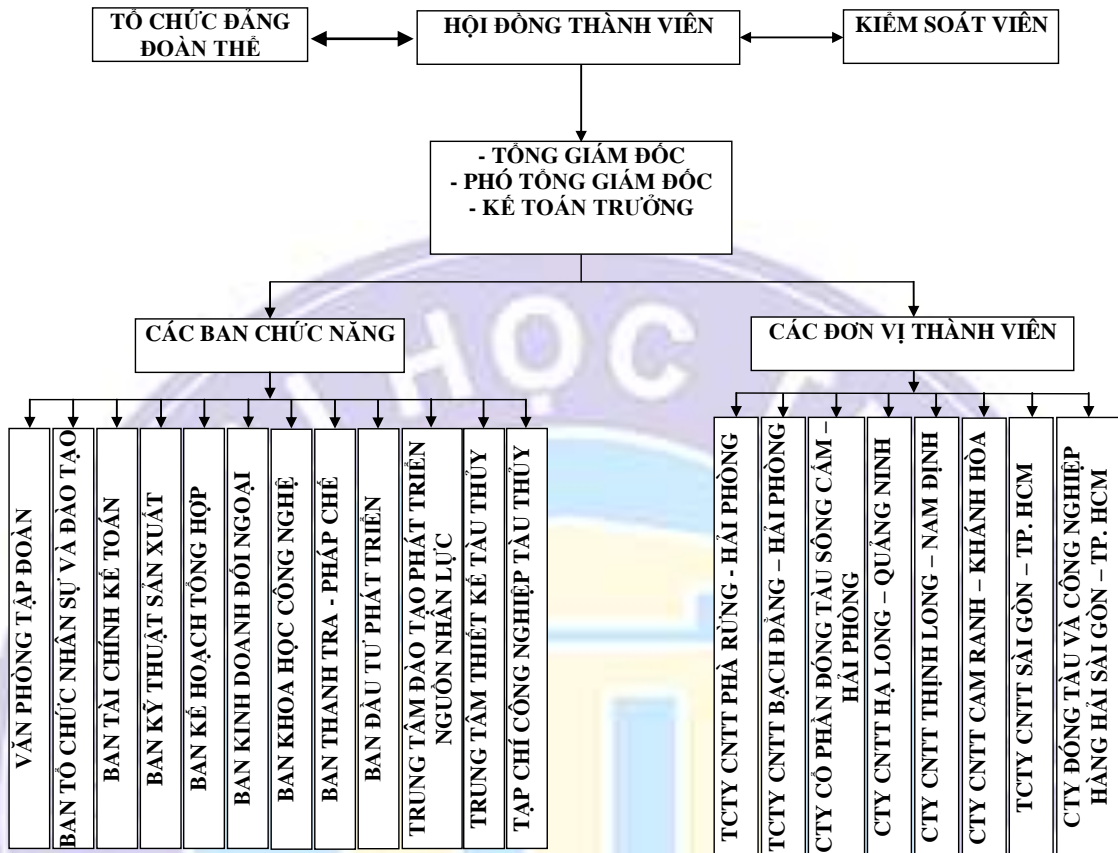
Đánh giá hiện trạng các nhà máy hiện nay của Tập đoàn để lựa chọn các doanh nghiệp được giữ lại. Các doanh nghiệp không thuộc diện này sẽ được điều chuyển về Tập đoàn hoặc sáp nhập vào các doanh nghiệp khác trong Tập đoàn để thực hiện tái cấu trúc. Các tài sản, dự án không tiếp tục sử dụng, đầu tư của các doanh nghiệp được giữ lại sẽ tiếp tục thanh lý để thu hồi một phần vốn và xử lý tài chính.

Hiện nay, Tập đoàn Vinashin có 246 doanh nghiệp, số doanh nghiệp được giữ lại dự kiến trước mắt bao gồm Công ty mẹ và 8 Công ty thành viên (Hình 3.2).

- Công ty mẹ, có thể bao gồm bộ phận quản lý trực tiếp một phần TCTy Công nghiệp tàu thủy Nam Triệu sau TCT.

- Các công ty tại miền Bắc: TCTy Công nghiệp tàu thủy Phà Rừng – Hải Phòng, TCTy Công nghiệp tàu thủy Bạch Đằng – Hải Phòng, CTy Cổ phần đóng tàu Sông Cấm (bao gồm cả CTy Công nghiệp tàu thủy Bến Kiền sáp nhập vào) –

Hải Phòng, Cty Công nghiệp tàu thủy Hạ Long – Quảng Ninh, Cty Công nghiệp tàu thủy Thịnh Long – Nam Định.



Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức mới của Vinashin

- Công ty tại miền Trung: Cty Công nghiệp tàu thủy Cam Ranh – Khánh Hòa.
- Các công ty tại miền Nam: TCTy Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn – TP. HCM, Cty Đóng tàu và Công nghiệp hàng hải Sài Gòn – TP. HCM.

Tại Công ty mẹ, mô hình tổ chức bao gồm: Văn phòng, Ban Tổ chức nhân sự và Đào tạo, Ban Tài chính kế toán, Ban Kỹ thuật sản xuất, Ban Kế hoạch tổng hợp, Ban Kinh doanh đối ngoại, Ban Thanh tra – Pháp chế, Ban Đầu tư phát triển, Trung tâm Đào tạo phát triển nguồn nhân lực, Trung tâm Thiết kế và Khoa học công nghệ tàu thủy, Tạp chí Công nghiệp tàu thủy.

Số doanh nghiệp không giữ lại trong mô hình Tập đoàn khoảng 235 doanh nghiệp, các doanh nghiệp này được chia thành 3 nhóm (nhóm doanh nghiệp dự kiến sáp nhập: 03 doanh nghiệp; nhóm doanh nghiệp dự kiến bán, chuyển nhượng: 67 doanh nghiệp; nhóm doanh nghiệp dự kiến giải thể, phá sản: 165 doanh nghiệp), Tập đoàn tiếp tục thực hiện tái cấu trúc các doanh nghiệp này.

Với việc sắp xếp lại như trên, kể cả về khuôn khổ tổ chức DN thành viên và quy mô, phạm vi hoạt động mặc dù có thu gọn lại nhưng là tập trung vào ngành KD

chính và vẫn đảm bảo năng lực chiếm 70% công suất đóng và sửa chữa tàu thủy của Việt Nam, loại bỏ những doanh nghiệp ngoài ngành chính, ít liên quan và kém hiệu quả về cơ bản vẫn đáp ứng những thông số của một TĐ KD dù dưới hình thức tên gọi gì. Tuy nhiên theo quyết định mới nhất của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Giao thông vận tải về việc đổi tên gọi mới của Vinashin là Tổng công ty nhưng vẫn theo dạng thức Công ty mẹ - Công ty con với sơ đồ tổ chức mới như hình 3.1 trên, nhằm tách biệt rõ nét hơn chức năng quản lý Nhà nước với chức năng quản trị KD để Vinashin tập trung cao hơn (chứ không phải toàn bộ) vào lĩnh vực KD và quản trị lĩnh vực KD chính của mình, đồng thời về quản lý Nhà nước do tính đặc thù ngành KD tàu thủy, giao cho Bộ Giao thông vận tải có trách nhiệm quản lý Nhà nước trực tiếp. Theo quan điểm của tác giả thì dù với hình thức, tên gọi mới, nội hàm và tính cấp thiết của TCT CL NNL QTCC vẫn giữ nguyên giá trị, chưa nói còn cao hơn. Trong phần tiếp theo của Chương 3 tác giả gọi chung là Vinashin.

3.3.2. Đổi mới quản trị chiến lược và mô hình KD của Vinashin dựa trên giá trị và tri thức làm tiền đề đổi mới tư duy và triết lý chiến lược NNL QTCC.

Đây là giải pháp trọng tâm của TCT chiến lược KD của Vinashin và chúng vừa thuộc trách vụ chủ yếu của các nhà QTCC vừa là nội dung của nâng cấp đội ngũ QTCC của Vinashin.

Trong các lý thuyết và thực tiễn quản trị truyền thống và hiện đại phương Tây đều xem DN như là một thực thể ổn định, mang tính hạt nhân và được vận hành theo một loạt các quy tắc phổ quát, xem DN như là một cỗ máy kiểm tiền từ bản thân nó, thậm chí có thể mua bán sáp nhập và giải thể một cách tự do, tự nhiên nhằm tối đa hóa lợi nhuận cho các cổ đông kinh tế và KD, yếu tố con người trong DN chỉ được hiểu thông qua các hoạt động kinh tế và các con người kinh tế này chỉ được liên hệ với người khác qua các quan hệ mang tính duy lý (quan hệ hợp đồng) và mục tiêu thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của con người cũng chủ yếu gói gọn trong các phạm trù sở hữu, tiêu dùng hàng hóa và tích lũy của cải. Điều này dẫn đến một loạt những vấn đề đặt ra mà có thể xét cho đến cùng là 4 điểm lớn sau: Một là, hệ thống quản trị DN ngày càng trì trệ do dựa quá nhiều vào các quy phạm tổ chức quản trị được hình thức hóa, được triển khai mang tính cô lập theo mỗi chức năng (căn bệnh tổ chức kiểu cái hộp) mà bỏ qua tính kiến tạo tri thức sống động của tương tác quá trình quản trị DN với bối cảnh và môi trường, coi quản trị DN chỉ đơn thuần là các nghề nghiệp mà bỏ qua ý nghĩa thực chất của nó là một cấu thành hữu cơ văn hóa sống của con người cộng đồng và con người xã hội khi bỏ qua các câu hỏi về cân bằng, trung thành hay trách nhiệm. Hai là, quá đề cao vai trò của các quy

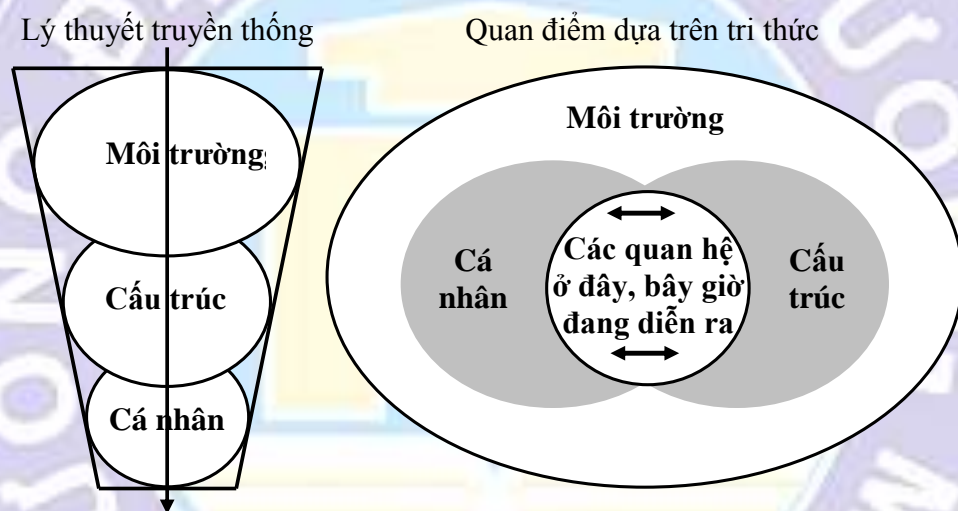
tắc mang tính hình thức ổn định trong thực hành quản trị, nghĩa là quá coi trọng trí thức khoa học và trí thức công nghệ một cách cố định trong khi bản thân các quy trình quản trị DN hiệu quả lại luôn là quá trình đổi mới và sáng tạo trí thức, luôn đòi hỏi tính thông minh, cẩn trọng thực tế của nhà quản trị và dẫn đến những bất cập, chậm chễ và kém hiệu suất quản trị. Ba là, xem khách hàng chủ yếu là những người mua kinh tế nên quản trị DN chỉ tập trung vào quá trình tạo tác các sản phẩm trên thị trường một cách thuần túy mà bỏ qua yếu tố trí thức và giá trị được chia sẻ và cung ứng để đáp ứng phương thức thỏa mãn nhu cầu mong muốn của khách hàng và để tạo niềm vui cho các khách hàng nhận giá trị đó - đó mới là ngọn nguồn của quản trị DN cả trong ngắn và dài hạn. Bốn là, càng ngày các DN càng khó trả lời được câu hỏi muôn thủa vì sao các DN khác nhau? Nghĩa là ngay từ trong chiến lược của mình, các sản phẩm/thị trường, các yếu tố khác biệt hóa, các nguồn lực truyền thống ngày càng dễ tiếp cận, dễ bắt chước. Trả lời câu hỏi này phải xuất phát từ hiểu được thực chất của quản trị DN là quản trị tương lai của nó, mà quản trị tương lai của DN lại chính là hoặc có thực chất là quản trị chiến lược của DN trong đó DN phải liên tục vận dụng lực lượng trí tuệ, sáng tạo trí thức để DN tiến tới một hiện tại "mới" mà chỉ có DN mới có thể kiến tạo thông qua việc đề xuất và đáp ứng giá trị (chứ không phải sản phẩm) thông qua huy động và phát triển một nguồn lực mới là tài sản trí thức bên cạnh phát huy các nguồn lực truyền thống nhưng dựa trên trí thức và chúng chính là phương thức và phương tiện đạt mục tiêu một cách hiệu quả, khó bắt chước và bền vững. Đó cũng là nguyên lý: "Chiến lược là kiến tạo tương lai" và bản thân chiến lược và đổi mới chính là quá trình kiến tạo trí thức. Ở đây, trí thức không phải là thứ vật chất tự tại chờ được khám phá và thu nhập, trí thức được tạo ra bởi con người trong khi tương tác với nhau và với môi trường. Điều đó có nghĩa trí thức là một quá trình xã hội năng động của con người để kiểm chứng niềm tin cá nhân hướng tới sự thật.

Lý thuyết quản trị phương Tây coi chiến lược KD là bậc quản trị chiến lược thứ 2 để triển khai chiến lược DN (bậc 1) theo các SBU hoặc các phân đoạn chiến lược (SS) của DN để xác lập và lựa chọn cách thức mà mỗi SBU cạnh tranh được trong ngành KD được chọn của DN, nghĩa là phát triển các chiến lược để định vị thị trường các sản phẩm của DN và thiết lập các ưu thế cạnh tranh bền vững cho các SBU. Vì vậy, một kế hoạch chiến lược KD của DN phổ quát thường bao gồm: sứ mạng KD, sức mục tiêu hiệu suất (lợi nhuận, ROI - hiệu năng và hiệu suất đầu tư, doanh thu); các cấu trúc chiến lược để đạt mục tiêu này, các nguồn tạo ưu thế cạnh tranh bền vững (dẫn đạo chi phí thấp, khác biệt hóa hoặc hội tụ mục tiêu) và quy

hoạch các nguồn lực (theo các chức năng hoặc SBU cổ phần hóa hoặc tham gia liên minh chiến lược).

Lý thuyết quản trị chiến lược KD dựa trên tri thức về nguyên tắc tuân thủ khung nguyên lý trên, tuy nhiên về cấu trúc và vận hành chiến lược KD có điểm khác biệt về phương pháp tiếp cận (xem Hình 3.3).

Từ đó có thể dẫn đến điểm khác biệt thứ 2 là sự xuất hiện và khẳng định vai trò nguồn lực mới: tri thức và tài sản tri thức của DN, bên cạnh các nguồn lực truyền thống như tài chính,>NNL, các phương tiện vật chất kỹ thuật và tạo lập nên vốn và tài sản hữu hình của DN nay xuất hiện nguồn lực cực kỳ có ý nghĩa là thông tin và tri thức và tạo lập nên một loại tài sản đặc biệt quan trọng là tài sản tri thức được hiểu như là vốn trí tuệ của bốn loại tài sản tri thức xã hội, khái niệm, hình thức và phi hình thức (xem Bảng 3.2).



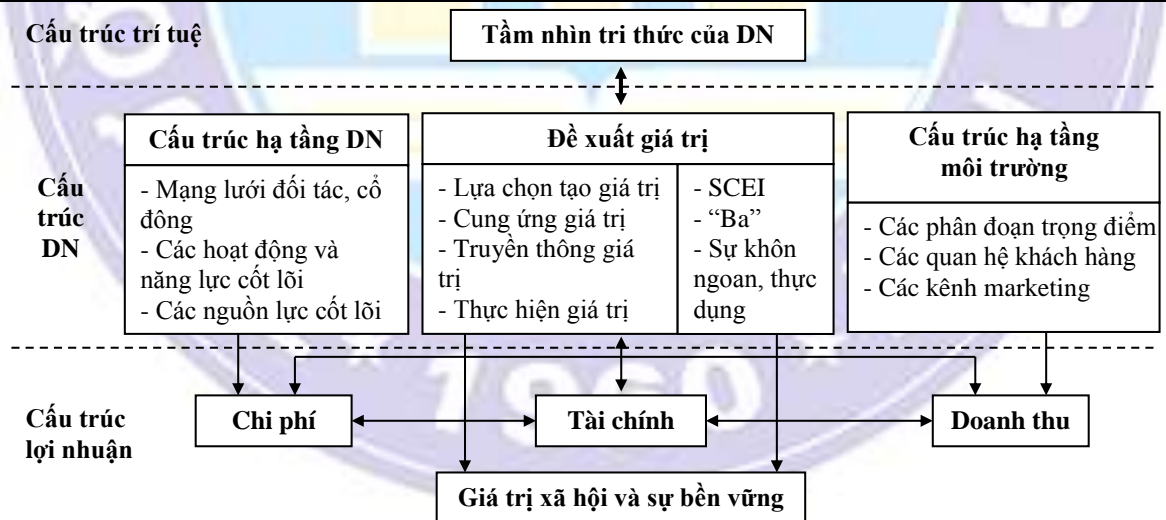
Hình 3.3. Sự xâm nhập lẫn nhau của môi trường, cấu trúc và cá nhân

Điểm khác biệt thứ 3 là thay cho tiếp cận sản phẩm và lấy cặp sản phẩm/thị trường làm hạt nhân của chiến lược KD theo tiếp cận truyền thống, quản trị chiến lược KD dựa trên tri thức lấy đề xuất giá trị cung ứng cho khách hàng làm tiêu điểm và với mỗi SBU hoặc SS đều xác lập một mô hình KD làm hạt nhân của quản trị chiến lược KD. Chính vì vậy, trong cấu trúc chiến lược KD, thay cho quá trình tạo tác, cung ứng, xúc tiến quảng cáo và bán các sản phẩm, DN phải nghiên cứu và lựa chọn thị trường và khách hàng mục tiêu và vận dụng một mô hình quy trình để thúc đẩy vòng xoáy kiến tạo không ngừng tri thức nhằm đề xuất giá trị mới, phù hợp và đáp ứng sự thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng mục tiêu tạo tiền đề để sáng tạo, cung ứng, truyền thông và thực hiện các giá trị này. Có nhiều các tiếp cận và thể hiện khái niệm mô hình KD khác nhau, ở đây nêu 1 khái niệm của 2 nhà nghiên cứu A.Osterwalder và Y.Pinuer được coi là phù hợp nhất với tiếp cận biến tri thức thành

dòng doanh thu: “mô hình KD là sự mô tả về giá trị mà một doanh nghiệp chuyển tới một hoặc một vài phân đoạn khách hàng, về cấu trúc của DN và mạng lưới các đối tác để tạo lập, marketing, thực hiện các giá trị, các mối quan hệ để tạo ra các dòng doanh thu có lợi nhuận bền vững” (xem Hình 3.4).

Bảng 3.2. Bốn loại tài sản tri thức của Vinashin

<p>Tài sản tri thức xã hội Kiến thức ngầm được chia sẻ: * Kỹ năng và bí quyết của các cá nhân * Chăm sóc, yêu thương, tin cậy và an toàn * Nồng nhiệt, say mê và cường độ</p>	<p>Tài sản tri thức khái niệm Kiến thức lộ được biểu đạt qua hình ảnh, biểu tượng và ngôn ngữ: * Các lý thuyết quản trị điều hành * Các khái niệm sản phẩm * Thiết kế mẫu mã * Uy tín thương hiệu</p>
<p>Tài sản tri thức thường lệ, phi hình thức Kiến thức ngầm được thường quy hóa, đưa vào đối thoại và thực hành: * Bí quyết tác nghiệp hàng ngày * Thường quy tổ chức * Văn hóa tổ chức</p>	<p>Tài sản tri thức hệ thống, hình thức Kiến thức lộ được hệ thống hóa và đóng gói: * Các cấu trúc, chính sách, quá trình * Văn bản, quy định, cẩm nang * Cơ sở dữ liệu * Bằng sáng chế và li xăng</p>



Hình 3.4. Mô hình KD dựa trên giá trị và tri thức của Vinashin

Từ mô hình trên cho thấy, các DN có thể khác nhau và tìm kiếm sự khác biệt hóa trong chiến lược KD chính ở yếu tố hạt nhân là cấu trúc đề xuất giá trị bởi trong bối cảnh hiện đại, những yếu tố khác biệt hóa ở 2 yếu tố cấu trúc hạ tầng DN và thị trường mục tiêu đều ngày càng dễ tiếp cận dễ bắt chước và dễ đồng hóa. Vậy mà cấu trúc đề xuất giá trị lại chính là khâu mà DN phải vận dụng cao nhất vốn trí tuệ

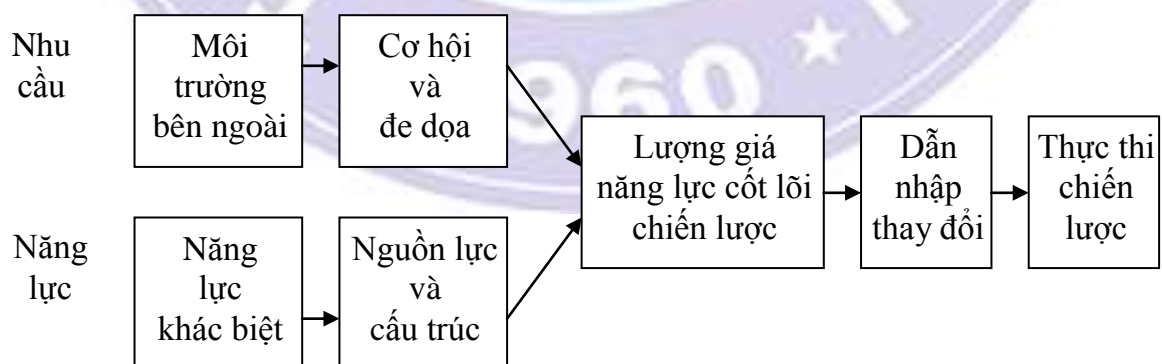
của mình để tổ chức và vận hành quy trình kiến tạo tri thức nhằm liên tục đề xuất giá trị mới cung ứng và đáp ứng thỏa mãn cho khách hàng mục tiêu thông qua việc vận dụng cấu trúc hạ tầng DN và mạng lưới các đối tác, các cổ đông KD để triển khai một cấu trúc quá trình lựa chọn và sáng tạo, cung ứng; truyền thông và thực hiện các giá trị và các quan hệ với khách hàng mục tiêu của mình. Nếu giá trị được đề xuất không được chấp nhận là thực sự có giá trị cho khách hàng, DN không thể tạo nguồn doanh thu ổn định. Đó cũng chính là bản chất và sức mạnh của kiến tạo tri thức trong đề xuất giá trị của mô hình KD chiến lược. Rõ ràng là việc đưa ra khái niệm mô hình KD trong quản trị chiến lược KD cho phép DN có một cách tiếp cận cấu trúc chiến lược rõ ràng hơn và biện chứng hơn. Cần lưu ý rằng, không phải mỗi DN chỉ có một mô hình KD mà mỗi SBU hoặc SS phải có một mô hình KD thích ứng, có giá trị đề xuất riêng, độc đáo tương thích. Thiết kế mô hình KD đòi hỏi tính sáng tạo, tầm nhìn sâu và nhiều thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung ứng; phải huy động một phần đáng kể tri thức ngầm, phải cần thiết một quá trình học hỏi và thử nghiệm, phải hiểu rõ những sự thật sâu sắc về xã hội, về môi trường, về sản phẩm và công nghệ và về cấu trúc chi phí. Thường thì một mô hình KD đúng chưa thể rõ nét ngay từ đầu và cần phải học hỏi, điều chỉnh để phát triển và TCT nó cho thích nghi với môi trường và bối cảnh đang thường xuyên thay đổi, nâng cao tính cân bằng nội tại và hiệu suất của bản thân các quá trình, các hoạt động cốt lõi, cân bằng giữa hiệu suất của cấu trúc cung ứng giá trị với các nguồn lực và năng lực cốt lõi của DN.

3.3.3. TCT chiến lược KD của Vinashin theo mô hình chiến lược định hướng giá trị/thị trường dựa trên năng lực làm cơ sở và động lực xây dựng năng lực cốt lõi cho NNL QTCC Vinashin

Ngay từ những năm đầu thập kỉ 90 thế kỉ XX, đứng trước những thách thức sẽ cạnh tranh ra sao trong bối cảnh địa thị trường đang bị đình đốn và trầm lắng, các DN thành công trong giai đoạn này đã tìm được câu trả lời trên 2 khía cạnh: một là, DN phải tận tâm, tận lực để kiến tạo và giữ gìn các khách hàng được thỏa mãn. Điều quan trọng ở đây là 1 phát hiện mới rằng các khách hàng được thỏa mãn không phải chỉ ở dạng thức và giá trị sử dụng của sản phẩm như vẫn quan niệm mà ẩn sâu bên trong sản phẩm đó là sự kết tinh lợi ích cốt lõi được chia sẻ của sản phẩm hỗn hợp gồm tính sẵn sàng để tiêu dùng của sản phẩm, dịch vụ kèm theo sản phẩm, bản sắc nhân sự chuyển giao sở hữu sản phẩm và hình ảnh giá trị thương hiệu sản phẩm đó, mà còn là sự có mặt đúng lúc, đúng thời cơ, đúng địa điểm, đúng loại hình tổ chức bán cho đúng khách hàng. Không chỉ có lợi ích một chiều mà là tương

quan (hiệu số, tỉ lệ) giữa những lợi ích trên với chi phí để sở hữu và thụ hưởng gồm các chi phí tiền của, thời gian, sức lực và tâm lực để tìm kiếm mua và dùng sản phẩm đó. Cấu trúc và tương quan đó chính là nội hàm của khái niệm giá trị cung ứng cho khách hàng và đó là lí do không phải là sản phẩm mà chính là giá trị mới là yếu tố kích cầu và thỏa mãn cầu thị trường của DN. Hai là, DN phải biết làm tương hợp ra sao với sự thay đổi thường xuyên của thị trường trên cả 2 mặt thời cơ và đe dọa, tính tương hợp này không phải bị động, theo sau và ở tầm tác nghiệp mà phải là chủ động, tiên khởi, trên tầm chiến lược. Chính sự kết hợp 2 khía cạnh trên là cơ sở hình thành chiến lược KD định hướng giá trị/thị trường, và được hiểu là 1 cấu trúc phát triển tương hợp khả biến giữa các mục tiêu, năng lực và các cơ hội thị trường đang thay đổi để đảm bảo thường xuyên tính khác biệt hóa và/hoặc nổi trội về giá trị cung ứng của kinh doanh và sản phẩm cho thị trường mục tiêu của DN trong tương tác với các đối thủ.

Còn các chiến lược dựa trên năng lực được phát kiến dựa trên một lưu ý rằng các nguồn nội lực và năng lực cốt lõi bắt nguồn từ các năng lực khác biệt cung cấp một “cương lĩnh chiến lược” để nhân mạnh tính sinh lợi dài hạn của một DN. Việc đánh giá các năng lực này bắt đầu với một trắc diện năng lực của DN nhằm trắc nghiệm các điểm mạnh và điểm yếu của DN trên 4 lĩnh vực then chốt “giá trị, marketing, tài chính và công nghệ”. Tiếp theo một phân tích TOWS động được thực hiện để xác định xem DN có những điểm mạnh gì để quan hệ với những lực lượng đặc biệt ở môi trường bên ngoài. Phân tích này giúp cho các nhà quản trị nhận dạng: (1) các cơ hội và đe dọa bên ngoài; (2) các năng lực riêng biệt có thể né tránh các hiểm họa và bù đắp các điểm yếu. Kết quả phân tích TOWS động sẽ giúp nhận ra kiểu chiến lược hoặc đột phá chiến lược nào nên được DN sử dụng để đạt được lợi thế cạnh tranh (xem hình 3.5).



Hình 3.5. Quy trình hoạch định chiến lược dựa trên năng lực

Mối đe dọa mới với các DN truyền thống ở nước ta trong một vài năm gần đây đó là sự nổi lên của các nhà cạnh tranh dựa trên năng lực triển khai chất lượng toàn

diện và khả năng đáp ứng nhanh dựa trên thời gian, những nhà cạnh tranh này thường phát triển một cách toàn diện các tổ chức và cơ chế cung ứng mới và khác biệt. Để đảm bảo chắc chắn rằng, các năng lực cốt lõi đến được với khách hàng với tác động tối đa, họ thể chế hóa các yếu tố thời gian và chất lượng như là những biến số quan trọng nhất trong tác nghiệp của mình để đạt được hiệu suất hoạt động tốt hơn và cao hơn bằng việc thâm định cả quá trình chứ không chỉ cải tiến một vài khâu riêng biệt của quá trình, và vì thế họ luôn đạt được các giá trị dài hạn và bền vững.

Đây cũng là thời điểm ra đời của chiến lược KD/cạnh tranh dựa trên năng lực. Trong bài báo nghiên cứu đăng tại Tạp chí kinh doanh Harvard (1992) với tiêu đề: “Cạnh tranh trên năng lực - một quy tắc mới của chiến lược công ty”, Stalk, George, Evans và Shulman đã nhận diện 4 nguyên tắc được coi là các nguyên tắc chỉ đạo để đạt tới cạnh tranh dựa trên năng lực: Một là, chiến lược KD không phụ thuộc chủ yếu vào sản phẩm, thị trường mà vào các quá trình kinh doanh. Hai là, các quá trình chiến lược then chốt cần tập trung vào việc cung ứng liên tục các giá trị nổi trội cho khách hàng. Ba là, các đầu tư được thực hiện để nâng cấp năng lực chứ không phải cho các chức năng hoặc các SBU. Bốn là, các nhà QTCC phải triệt để ủng hộ và biện giải cho chiến lược dựa trên năng lực. Để nhấn mạnh nguyên tắc này, các tác giả trên còn đưa ra một kết luận rằng: sự thành công của một nhà QTCC trong xây dựng năng lực chính là trải nghiệm chủ yếu về kỹ năng quản trị trong những năm thập niên 90.

Theo cách hiểu truyền thống, chiến lược KD được định nghĩa như là một quá trình cấu trúc các năng lực nội tại của một DN tương hợp với các nhu cầu của môi trường bên ngoài của nó như đã chỉ ra trong hình 3.5 trên. Quá trình này có tiêu điểm ở những thay đổi trong môi trường dẫn tới các cơ hội và đe dọa đối với một yếu tố mà DN phải chinh đốn. Một quá trình điều chỉnh bên trong đối với những thay đổi đã chỉ ra rằng, những khác biệt trong tính sinh lợi bên trong các ngành còn quan trọng hơn những khác biệt giữa các ngành, nghĩa là một số DN luôn phát đạt trong những môi trường khó khăn, trong khi nhiều DN khác lại không thành công mặc dù ngành KD của chúng đang rất mạnh. Đến nay, chiến lược KD dựa trên năng lực trở nên một chiến lược quan trọng nổi bật và được coi là những phương tiện phát triển những nguồn lợi thế cạnh tranh mới. Các chiến lược KD dựa trên năng lực, đôi khi được đề cập như là quan điểm dựa trên các nguồn lực của DN được xác lập bởi: a – các nguồn lực và năng lực bên trong này cung cấp một nền tảng cho chiến lược của DN; b – các nguồn lực và năng lực đó là nguồn căn bản cho lợi

nhuận của DN. Một chức năng quản trị then chốt là nhận diện những nếp gấp (lỗ hổng) nguồn lực nào cần được lấp đầy nhằm đảm bảo một cận biên cạnh tranh ở nơi mà những năng lực này được đòi hỏi (xem Hình 3.6).

Từ hình 3.6 cho thấy:

Một là, ở bậc dưới đáy của tháp chiến lược chính là các nguồn lực căn bản mà một DN thu thập và sử dụng theo thời gian. Chúng có thể được phân loại thành các yếu tố công nghệ, cạnh tranh/marketing, quản trị và tài chính, tích hợp 4 nhóm yếu tố này sẽ thiết lập được 5 cứ địa tạo lợi thế gồm: hàng rào gia nhập; lợi thế chi phí; tiềm năng khác biệt hóa; chất lượng; năng lực cung ứng giá trị của DN.



Hình 3.6. Mô hình cấu trúc tháp chiến lược KD dựa trên năng lực

Hai là, ở bậc thứ hai từ dưới lên là các năng lực cốt lõi của tháp chiến lược được định nghĩa là sự kết hợp duy nhất của các tài sản tri thức và nguồn lực của một DN khi tích hợp chung bởi các hoạt động cho phép tối đa hóa độ thỏa dụng các tài sản và đạt được hiệu suất tác nghiệp cao hơn, tốt hơn so với các DN đối thủ. Phải hao phí một thời gian đủ dài để xây dựng được các năng lực cốt lõi này và chúng rất khó bắt chước. Có một điểm chung để phân định nhiều DN thành công đó là chúng đều có khả năng kết hợp được các kỹ năng hoặc bí quyết công nghệ mạnh với những cách thức tái kích khởi độc nhất và nhanh chóng các kỹ năng này và cung ứng chúng tới khách hàng – nghĩa là, những năng lực cốt lõi thường gắn chặt và hội tụ với các hoạt động chuỗi giá trị của DN. Điều then chốt, để làm bền vững các năng lực cốt lõi này là:

- **Tình kéo dài:** tuổi thọ của các năng lực này phải dài hơn so với các sản phẩm cá biệt hoặc chu kỳ sống của công nghệ như là tuổi thọ của các nguồn lực (bao gồm cả nguồn nhân lực) để kích khởi các năng lực này.

- Tình không bắt chước: rất khó cho các nhà cạnh tranh có thể bắt chước nhanh được.

- Tính khó chuyển giao: các năng lực này khó chuyển giao.

Ba là, để thành công các DN không chỉ xây dựng được các năng lực cốt lõi mà còn phải thiết lập được một cơ chế hiệu quả để bảo toàn và tái tạo chúng. Đồng thời các DN phải có ý thức rõ ràng rằng, các năng lực cốt lõi là rất dễ mất đi sức mạnh nếu không được thường xuyên đảm bảo và nâng cấp. Bởi vậy, các nhà quản trị DN cần nhận thức rõ ràng rằng, họ quản trị các năng lực này càng tốt sẽ tạo nên một cấu tử càng quan trọng của lề cận biên cạnh tranh. Chất lượng của cung ứng các năng lực cốt lõi này đến khách hàng thường đòi hỏi phải thiết lập một cơ chế cung ứng của DN dựa trên cơ sở các nguyên tắc sau:

Một là, tốc độ của đáp ứng: khả năng tiên khởi cạnh tranh với việc giới thiệu sản phẩm mới nhanh hơn hoặc dịch vụ đáp ứng tốt và nhanh hơn.

Hai là, chất lượng: điều này làm tăng sự thỏa mãn khách hàng và cho phép DN giành thị phần.

Ba là, đáp ứng nhanh cho khách hàng: khả năng hiểu biết khách hàng tốt hơn và phát triển có tính cạnh tranh.

Bốn là, tổ chức nhóm: khả năng trở nên nhanh và hiệu quả hơn bằng việc phá vỡ cấu trúc phòng chức năng có tính truyền thống.

Năm là, học tập tổ chức: khả năng học tập thông qua sự sáng suốt, các mô hình, tri thức, trải nghiệm, khả năng tham gia vòng xoáy SECI kiến tạo tri thức và tăng cường kỹ năng thực tế.

Hàm ý tiếp cận dựa trên năng lực cho TCT chiến lược KD là hiển nhiên. Một nghiên cứu tiềm năng kích khởi lợi nhuận của các nguồn lực và năng lực chỉ ra rằng giữ gìn và tái kích khởi các năng lực cốt lõi đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong TCT chiến lược. Từ triển vọng này, bản chất của hoạch định chiến lược dựa trên năng lực chính là thiết kế một chiến lược tạo ra được việc sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực và năng lực cốt lõi và tiếp theo là tập trung vào phát triển cơ chế để cung ứng có hiệu quả những năng lực này cho khách hàng với tiêu điểm là xây dựng và làm hoạt hóa các hoạt động chuỗi giá trị của DN.

3.3.4. Về TCT chiến lược tạo lập NNL QTCC. Tập trung các giải pháp sau:

i. Đổi mới công tác lựa chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm đội ngũ QTCC do Vinashin quản lý

Nhìn lại những năm qua, đội ngũ cán bộ của Vinashin đã không ngừng phát triển và trưởng thành, cơ bản đáp ứng được yêu cầu tổ chức thực hiện nhiệm vụ của

Tập đoàn. Qua qui hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, trình độ đội ngũ QTCC về lý luận chính trị, chuyên môn, kiến thức quản lý và kinh nghiệm lãnh đạo có nhiều triển vọng vươn lên. Đội ngũ cán bộ tuy có phát triển nhưng chất lượng chưa đồng đều, vẫn còn tình trạng vừa “thừa” vừa “thiếu”, nhất là thiếu cán bộ lãnh đạo giỏi về kinh tế, khoa học – kỹ thuật, pháp luật; nhiều cán bộ được đào tạo cơ bản nhưng chưa tích lũy được kinh nghiệm trong hoạt động thực tiễn. Năng lực lãnh đạo của một số nhà QTCC vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ mới. Để đưa thực hiện nhiệm vụ TCT của Tập đoàn, thực hiện nhiệm vụ SXKD Vinashin có nhiều việc phải làm để lựa chọn, bố trí đúng đội ngũ QTCC, trong đó cần tập trung thực hiện tốt một số vấn đề cơ bản và mang tính cấp thiết sau đây:

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

Thứ hai: Cần tăng cường công tác quản lý cán bộ, thực hiện tốt việc đánh giá gắn với tiêu chuẩn chức danh từng loại QTCC. Đây là một nội dung quan trọng, đòi hỏi Lãnh đạo Vinashin và các đơn vị thành viên phải nghiên cứu quán triệt một cách sâu sắc để mỗi cán bộ, nhân viên nắm vững chủ trương, quan điểm, chính sách của Tập đoàn về công tác cán bộ; phải nắm vững mục tiêu, yêu cầu, nguyên tắc và các giải pháp nhằm nâng cao nhận thức, nhất là đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt và người đứng đầu cơ quan, đơn vị để có đổi mới cách nghĩ, cách làm cho phù hợp với tình hình mới. Cơ chế bổ nhiệm một cán bộ lãnh đạo, quản lý phải thực hiện theo một quy trình đánh giá chặt chẽ, chính xác. Trước khi đánh giá phải đảm bảo đầy đủ thông tin về cán bộ và không bị quan hệ cá nhân chi phối. Những nhận xét, kết luận về cán bộ trước khi bổ nhiệm hoặc thi hành kỷ luật phải do tập thể quyết định và cần công khai việc nhận xét cán bộ, không nên giữ kín, tránh những thông tin lệch lạc, không đúng. Quá trình thực hiện phải có sự nhất quán nguyên tắc Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ, tính chiến lược trong công tác cán bộ và xây dựng đội ngũ cán bộ, nhằm đáp ứng yêu cầu nhân sự cho nhiệm kỳ kế tiếp và chủ động tạo nguồn cán bộ cho những nhiệm kỳ tiếp theo với chất lượng cao, đồng bộ về cơ cấu theo yêu cầu của từng giai đoạn phát triển của Tập đoàn. Có quản lý tốt mới có đánh giá chính xác về cán bộ, là cơ sở để phân công, bố

trí hợp lý, giúp cán bộ phát huy năng lực sở trường công tác, cống hiến tài năng vì sự phát triển của Vinashin. Trong quá trình đánh giá cán bộ phải đảm bảo tính khách quan, công khai, trung thực và trách nhiệm của cấp ủy Đảng, lãnh đạo cơ quan, đơn vị. Đồng thời đề cao tính trung thực của cán bộ khi tự đánh giá về mình và phát huy vai trò trách nhiệm của các tổ chức thành viên trong hệ thống chính trị, kịp thời phát hiện nhân tài để bồi dưỡng, sử dụng và phát huy hết khả năng của cán bộ.

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

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

Thứ năm: Nâng cao năng lực lãnh đạo của đơn vị cấp dưới. Trước hết, phải tiếp tục đổi mới phong cách lãnh đạo: thiết thực, mang tính khả thi cao, xác định khâu trọng tâm, trọng điểm để tổ chức thực hiện. Chú trọng việc xây dựng qui chế làm việc, qui chế phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong DN, giảm bớt sự chỉ đạo bằng giấy tờ, hội họp. Tăng cường công tác kiểm tra, giữ gìn kỷ luật, kỷ cương.

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

Mặt khác, phải tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ có trình độ đại học, sau đại học chuyên ngành, chuyên sâu từng lĩnh vực để có tầm nghiên cứu và thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu, góp phần làm tốt vai trò tham mưu cho Lãnh đạo Tập đoàn. Một vấn đề cũng hết sức quan trọng thuộc về trách nhiệm của Tập đoàn và các Bộ, Ban ngành, đó là cần có chính sách, chế độ tốt hơn, hợp lý hơn trong công tác cán bộ.

Thực tế cho thấy: Chính sách, chế độ công bằng, hợp lý là một trong những nguyên nhân khơi dậy lòng nhiệt thành, sức cống hiến và sự đoàn kết của đội ngũ cán bộ; khuyến khích sự suy nghĩ sáng tạo, phát huy trách nhiệm và quyền hạn cá nhân, tạo điều kiện cho cán bộ trở thành người lãnh đạo và quản lý giỏi.

ii. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh và chuẩn đánh giá năng lực nhà QTCC Vinashin

Để Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh và chuẩn đánh giá năng lực nhà QTCC Vinashin phải có tư duy, phương pháp đúng đắn, khoa học, làm từng bước thận trọng công việc đánh giá cán bộ. Phải xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn cán bộ cho mỗi chức danh cụ thể và cụ thể hóa cho từng cấp, từng ngành nhất là cơ sở.

Đánh giá cán bộ phải đặt người cán bộ trong phạm vi rộng, với những điều kiện cụ thể và đánh giá cả quá trình phát triển của cán bộ. Khi đánh giá, cần xem xét cả quá trình hoạt động, đánh giá toàn diện, toàn bộ công việc của cán bộ, đồng thời có quan điểm lịch sử cụ thể.

a. Tiêu chuẩn chức danh nhà QTCC

Về xây dựng tiêu chuẩn các chức danh QTCC của Vinashin và các TĐKT NN ngoài những tiêu chuẩn chung quy định, tác giả qua nghiên cứu cho rằng cần thiết phải cụ thể hóa thêm các tiêu chuẩn cho 3 nhóm chức danh chủ yếu: Nhà QTCC có liên quan đến quản trị chung và dòng tài chính; quản trị chung và dòng cạnh tranh/marketing; và quản trị chung và dòng công nghệ SX-KD.

Như vậy mỗi nhà QTCC của Vinashin đều cần có năng lực để xây dựng một năng lực cốt lõi về quản trị chung và quản trị 1 trong 3 dòng công việc trên. Trong Luận án này, tác giả đề xuất xây dựng bộ tiêu chuẩn 3 chức danh các nhà QTCC (xem bảng 3.3).

Bảng 3.3. Bộ tiêu chí cho tiêu chuẩn các chức danh QTCC của Vinashin**i. Tiêu chuẩn chung cho các nhà QTCC từ yếu tố quản trị:**

1. Vận dụng quản trị và phát triển chiến lược định hướng giá trị/ thị trường
2. Đánh giá và dự báo môi trường và đáp ứng nhanh với điều kiện thay đổi
3. Xây dựng hình ảnh và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp
4. Kiến tạo tính linh hoạt của kết cấu tổ chức
5. Phát triển định hướng kích khởi/ sáng tạo doanh nghiệp
6. Truyền thông và kiểm soát quản trị
7. Thu hút và giữ gìn nhân lực sáng tạo và hiệu quả sử dụng nhân lực cao
8. Phát triển liên minh, liên kết và quan hệ đối tác chiến lược
9. Ứng phó với lạm phát và cạnh tranh
10. Lãnh đạo chiến lược dựa trên giá trị và tri thức

i1. Tiêu chuẩn riêng cho các chức danh nhà QTCC định hướng marketing và kinh doanh:

1. Phát triển sự thỏa mãn, lòng trung thành và quản trị quan hệ khách hàng
2. Phát triển chất lượng, mẫu mã sản phẩm và khác biệt hóa chào hàng thị trường sản phẩm
3. Đầu tư phát triển sản phẩm mới, dịch vụ mới bởi R&D của doanh nghiệp
4. Định giá và thực hành giá linh hoạt theo đường cong kinh nghiệm dựa trên giá trị
5. Phát triển dịch vụ sản phẩm và chất lượng dịch vụ khách hàng
6. Phát triển kênh Marketing (gồm kênh phân phối, truyền thông và bán hàng) thông suốt kịp thời và có độ bao phủ thị trường mục tiêu cao
7. Phát triển giá trị thương hiệu sản phẩm và doanh nghiệp dựa trên khách hàng
8. Phát triển thị phần và khai thác lợi thế từ tiền năng tăng trưởng thị trường
9. Vượt rào cản thị trường mục tiêu và kiến tạo rào cản xâm nhập thị trường của doanh nghiệp cao
10. Thiết lập quan hệ với các nhà cung cấp thương nguồn có khả năng cung ứng đầu vào mạnh

i2. Tiêu chuẩn riêng cho các chức danh nhà QTCC định hướng tài chính, kế toán:

1. Tiếp cận với nguồn vốn khi đã có yêu cầu
2. Phát triển mức thỏa dụng công suất tài sản và ROA (Return on total assets - tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản)
3. Kiến tạo mức sinh lợi (ROS - Return on Sales, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu; ROE - Return on common equity, tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu; ROI - Return on investment, hiệu năng và hiệu suất đầu tư)
4. Quản trị thanh khoản (thanh toán, nợ xấu, nợ) và vốn chủ sở hữu
5. Phát triển tính ổn định, lành mạnh tài chính và các công cụ đòn bẩy
6. Đầu tư vốn cho các dự án kinh doanh và tài trợ cho các hoạt động chuỗi giá trị DN
7. Vượt rào cản thuế quan và cạnh tranh về giá trên thị trường mục tiêu (trong xuất khẩu)

8. Quản trị chi phí cho các hoạt động chuỗi giá trị doanh nghiệp
9. Xử lý tài chính kịp thời, hiệu quả khi rút khỏi thị trường hoặc M&A
10. Phát triển thanh toán điện tử và sử dụng phần mềm phân tích tài chính tương thích

i3. Tiêu chuẩn riêng cho các chức danh nhà QTCC định hướng công nghệ sản xuất & tác nghiệp:

1. Phát triển, tổ chức và hoạt động R&D phù hợp và hiệu quả
2. Phát triển hoạt động kiến tạo tri thức và sở hữu trí tuệ
3. Mua sắm và phát triển công nghệ, thiết bị tiên tiến, cập nhật và phù hợp với bối cảnh, điều kiện doanh nghiệp
4. Thiết kế (phong cách, mẫu mã, bao gói, dán nhãn) và lập trình quá trình công nghệ sản xuất sản phẩm được trợ giúp bởi máy tính và phần mềm tương hợp
5. Tái thiết (re-engineering) các quá trình kinh doanh cốt lõi
6. Áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn (lean manufacturing), linh hoạt (flexibility) và khách hàng hóa (customization)
7. Áp dụng quy trình công nghệ “xanh, sạch” đáp ứng yêu cầu rào cản kỹ thuật và môi trường của thị trường mục tiêu (đặc biệt trong xuất khẩu)
8. Vận dụng outsourcing các chi tiết, cơ cấu, bộ phận sản phẩm và các BDS hiệu quả, đặc biệt từ đầu ra của công nghệ phụ trợ và các nhà cung cấp trong nước
9. Áp dụng ISO, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point System - Hệ thống phân tích mối nguy và kiểm soát điểm tới hạn), SA (Hệ thống quản lý trách nhiệm xã hội) tiên tiến và phù hợp với các tiêu chuẩn kỹ thuật thương mại khu vực và quốc tế
10. Kiến tạo hàm lượng trí tuệ, giá trị gia tăng và sẵn sàng đáp ứng ngày càng cao vào sản phẩm của doanh nghiệp

b. Bộ tiêu chí đánh giá năng lực chung và năng lực cốt lõi, đặc thù của nhà QTCC

* Tiêu chí đánh giá:

Phương pháp nghiên cứu và đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo chiến lược của các nhà quản trị chiến lược doanh nghiệp, đánh giá năng lực lãnh đạo chiến lược của doanh nghiệp được tập trung vào các QTCC của doanh nghiệp thông thường chỉ cần thông qua bằng cấp, học vị, thâm niên, khen thưởng của các QTCC, nhưng lại rất khó bởi các chỉ số năng lực là trừu tượng và khó nắm bắt, thể hiện. Vì vậy phương pháp được đưa ra thay cho lấy phiếu giới thiệu và tín nhiệm một cách mặc định như trên là phương pháp “đối thoại kết hợp trắc nghiệm đánh giá năng lực lãnh đạo” theo các yếu tố cấu thành năng lực để một nhà quản trị chiến lược có thể hoàn thành vai trò lãnh đạo của mình trong điều hành chiến lược. Với tiếp cận nêu trên, từ kết quả khảo sát, phân tích năng lực các nhà QTCC, hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực các nhà QTCC gồm:

Tiêu chí đánh giá năng lực quản trị DN chung của nhà QTCC:

1. Những kiến thức cần thiết với nhà QTCC ở Vinashin: Kiến thức về ngành nghề kinh doanh của DN; Ngoại ngữ, tin học; Chính trị - Pháp luật; Văn hóa – xã hội; Hội nhập kinh tế quốc tế; Công nghệ và môi trường; Quản trị nhân sự; Kế toán, quản trị tài chính; Marketing và bán hàng; Chiến lược kinh doanh.

2. Những tố chất cần có đối với nhà QTCC ở Vinashin: Bản lĩnh chính trị; Mạo hiểm và quyết đoán; Kiên nhẫn và quyết tâm; Sáng tạo; Thích nghi và ứng biến; Tỷ mỉ và chi tiết; Bao quát vấn đề.

3. Đánh giá năng lực tri thức môi trường KD: Năng lực hiểu biết, cập nhật và thích nghi môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế; Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm tàu thủy Việt Nam và thế giới; Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh; Năng lực chuẩn đoán doanh nghiệp và chuỗi cung cấp; Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích môi trường kinh doanh chiến lược và chiến thuật.

4. Năng lực tri thức chuyên môn, chuyên ngành quản trị DN công nghiệp ở Vinashin: Tri thức quản trị chiến lược và phát triển các kế hoạch hàng năm; Tri thức triển khai quản trị và nâng cấp các dòng công việc được đảm nhận; Tri thức quản trị thay đổi và đổi mới doanh nghiệp; Tri thức tổ chức quản lý và kiểm soát các nhà quản trị cấp trung, các cơ sở dưới quyền.

5. Mức độ kỹ năng quản trị và điều hành DN ở Vinashin: Kỹ năng phân tích hoạch định chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh; Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thị trường và kinh doanh; Kỹ năng ra quyết định quản trị; Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở SXKD; Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản trị; Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...v.v); Kỹ năng tư duy sáng tạo và nhạy cảm với cái mới, cái tốt; Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm.

Tiêu chí đánh giá năng lực cốt lõi, đặc thù về quản trị TCTy và DN thành viên của nhà QTCC:

1. Năng lực tri thức quản trị công ty và/hoặc DN thành viên ngành công nghiệp tàu thủy Việt Nam và thế giới.

2. Năng lực tri thức liên ngành, liên lĩnh vực liên quan tới tiềm năng phát triển thị trường ngành kinh doanh và dịch vụ tàu thủy.

3. Năng lực phát triển chiến lược và xây dựng các năng lực cốt lõi theo dòng công việc đảm nhận.

4. Năng lực bám sát cơ sở, phát hiện vấn đề, xây dựng tầm nhìn tri thức và tập hợp mọi người giải quyết vấn đề ngay tại cơ sở.

5. Năng lực kích khởi sáng tạo DN.

6. Năng lực triển khai đổi mới mô hình kinh doanh của các SBU ngành chính dựa trên giá trị.

7. Năng lực lãnh đạo chiến lược KD dựa trên tri thức.

8. Năng lực hành vi gương mẫu về đạo đức chức nghiệp, phong cách nhân văn và bản lĩnh chính trị chống tham nhũng, lãng phí.

* Đối tượng tham gia đánh giá:

QTCC cấp TCTy: Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc, Ban Thường vụ Đảng ủy TCTy, Trưởng các Ban chuyên môn, Kiểm soát viên, đội ngũ QTCC các doanh nghiệp;

QTCC cấp đơn vị: Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc doanh nghiệp thành viên, Đại diện Đảng ủy đơn vị, Ban giám đốc đơn vị, Chủ tịch/Hội đồng thành viên đơn vị, Kiểm soát viên.

* Quy trình đánh giá:

(1). Chuẩn bị đánh giá

(2). Xác định mục tiêu đánh giá

+ Mục tiêu động viên

+ Mục tiêu quản lý và sử dụng

(3). Nguyên tắc đánh giá

Đánh giá đội ngũ QTCC phải dựa trên các chỉ số hoạt động của đơn vị như lợi nhuận, số lần giao hàng đúng hạn,...v.v. Công tác lãnh đạo cần suy nghĩ thấu đáo hành vi của các nhà QTCC tác động như thế nào đến các phương pháp được sử dụng để đánh giá sự thành công của đội ngũ QTCC.

Căn cứ vào các điều kiện môi trường kinh tế – xã hội chung quanh và điều kiện hoạt động của đội ngũ QTCC.

(4). Xác định phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá từ cấp trên:

Các đánh giá hoạt động từ cấp trên là do cấp trên của người đó quyết định, bao gồm các đánh giá về hoạt động căn cứ trên một số các phạm vi có liên quan.

Đầu tiên, Tập đoàn sử dụng một số thang điểm để đánh giá xem đội ngũ QTCC quản lý cấp dưới đã hoàn thành một số các mục đích chủ chốt ở mức nào. Cấp trên cũng đánh giá đội ngũ QTCC cấp dưới theo một số phạm vi chủ chốt như bản tính trung thực, khả năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý, ... Cuối cùng cấp trên (cấp quyết định bổ nhiệm) quyết định đánh giá hoạt động toàn diện và/hay khả năng thăng chức của lãnh đạo này.

Độ tin cậy. Thỉnh thoảng cấp trên không có thời gian để đưa ra những thẩm định đánh giá hoạt động chính xác hay toàn diện; có lúc cấp trên có thể gần như không biết hay không nắm được các hoạt động của người quản lý cần được đánh giá. Một số lãnh đạo giỏi nịnh hót có thể làm cho cấp trên tin rằng họ đang làm việc rất tốt, trong khi thực tế công việc lại không phải vậy. Những lãnh đạo cấp trên khác thì gặp khó khăn trong việc giải quyết các mâu thuẫn và thích đưa ra những đánh giá ở mức trung bình để tránh các phiền phức về sau vì những đánh giá không tốt do mình đưa ra. Ngoài ra, tình bạn, khuynh hướng cảm tính, và những lỗi thuộc tính cũng có thể làm cho cấp trên đánh giá thiên vị về hoạt động thực của một nhà quản lý cấp dưới.

Phương pháp đánh giá từ nhân viên cấp dưới:

Theo phương pháp này, những nhân viên cấp dưới sẽ được yêu cầu đánh giá về mức độ thỏa mãn của họ hay về hoạt động hiệu quả của vị lãnh đạo. Những nhân viên cấp dưới có thể tương đối hài lòng hay không hài lòng, có thể được động viên hay không được động viên, có thể cảm thấy tương đối tận tâm hay không tận tâm với công ty; hay có thể tin rằng lãnh đạo của họ làm việc tương đối hiệu quả hay không hiệu quả.

Độ tin cậy: Việc thúc đẩy động lực, sự gắn kết, sự hợp tác và tinh thần làm việc giữa các thành viên trong tổ chức là một mục tiêu mà hầu hết các lãnh đạo đều cố gắng để đạt được; tuy nhiên khi sử dụng các đánh giá về động cơ và tính gắn kết của nhân viên để đánh giá hiệu quả hoạt động của người quản lý thì có thể không đúng. Trước hết, một số nhân viên cấp dưới có thể không hề có chút động cơ làm việc nào dù lãnh đạo có làm gì đi nữa. Thứ hai, việc có thể làm cho nhân viên cấp dưới trở nên có ý thức về động cơ và sự gắn kết chưa chắc đảm bảo được rằng hoạt động làm việc của họ sẽ hiệu quả. Ngoài ra, các nhân viên cấp dưới có thể hoạt động ở mức thấp song vẫn đánh giá lãnh đạo của họ làm việc hiệu quả vì lãnh đạo đó không bắt họ phải làm việc chăm chỉ và ngược lại. Vì thế, mối tương quan giữa các đánh giá của nhân viên cấp dưới và hoạt động của lãnh đạo có thể sẽ không rõ ràng và có thể sẽ bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nằm ngoài sự kiểm soát của người lãnh đạo này.

Mặc dầu có một số bất cập như thế nhưng các đánh giá của cấp dưới vẫn có thể phản ánh một cách chính xác về ảnh hưởng của người quản lý mình hơn là đánh giá từ cấp trên của người quản lý đó. Lý do thứ nhất là các nhân viên cấp dưới ở một vị trí phù hợp hơn để đưa ra những đánh giá này. Họ thường là người trực tiếp chịu tác động của các hành vi lãnh đạo thường nhật của sếp họ. Thứ hai, dấu cho

các đánh giá của nhân viên cấp dưới cũng có thể xuyên tạc hay thiên vị nhưng nhìn chung những sự xuyên tạc hoặc thiên vị đó sẽ tự loại trừ nhau để trở về vị trí trung lập khi có nhiều người tham gia đánh giá.

(5). Tiến hành đánh giá

Việc đánh giá được tiến hành bằng cách cho điểm: Tổng số điểm tối đa là 100 điểm. Tổng số điểm được phân thành khoảng và các QTCC sẽ đạt mức hoàn thành xuất sắc, tốt, hoàn thành và không hoàn thành tương ứng với số điểm đạt được, cụ thể như sau:

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Những người đạt từ 90 điểm trở lên;

Hoàn thành tốt nhiệm vụ: Những người đạt từ 80 đến 89 điểm;

Hoàn thành nhiệm vụ: Những người đạt từ 50 đến 79 điểm;

Không hoàn thành nhiệm vụ: Những người đạt dưới 50 điểm

(6). Sử dụng kết quả đánh giá

Hệ thống đánh giá QTCC cần được gắn với việc quản lý và sử dụng đội ngũ QTCC như khen thưởng, tăng lương, trao quyền, đào tạo và cách chức.

3.3.5. Về TCT chiến lược đào tạo, nâng cấp nhà QTCC, phát triển nhân tài và tạo nguồn cho đội ngũ QTCC của Vinashin. Tập trung vào các giải pháp sau:

Làm thế nào để đào tạo và thu hút đội ngũ nhân tài để họ có thể phục vụ một cách tốt nhất cho doanh nghiệp, đây là một bài toán khó luôn được doanh nghiệp đặt lên hàng đầu để tìm lời giải. Cùng với sự phát triển như vũ bão của nền kinh tế tri thức, cuộc chạy đua tranh giành nguồn lực nhân tài giữa các doanh nghiệp ngày càng diễn ra quyết liệt. Hầu hết các doanh nghiệp đều coi “chiến lược nhân tài” là vấn đề ưu tiên, song song với việc đẩy mạnh công tác đào tạo và bảo vệ nguồn tài nguyên nhân tài, nhiều doanh nghiệp đã ban hành nhiều chính sách ưu đãi nhằm thực thi chiến lược tranh giành nhân tài, tạo nên một cuộc đua “giành giật” nhân tài gay gắt trên phạm vi toàn cầu.

Cho dù là nhân tài ở lĩnh vực nào cũng đều mong muốn có môi trường làm việc tốt, được hưởng mức đãi ngộ phù hợp để có thể phát huy tối đa khả năng của mình. Đối với Vinashin hiện nay, cần nắm bắt quy luật biến động của thị trường nhân tài để kiện toàn cơ chế sử dụng nhân tài cho phù hợp, để có thể chiêu nạp hiền tài phục vụ đắc lực cho công cuộc tái cấu trúc, có thể khái quát một số điểm sau:

Một là, triển khai đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực QTCC:

Hiện tại Vinashin đã có đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên đề án trên vẫn chưa được thực sự triển khai. Tuy nhiên trong giai đoạn hiện nay việc thực hiện và triển khai đề án khi Tập đoàn đang sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, hệ thống

bộ máy của các doanh nghiệp thì việc tiến hành tuyển chọn, điều động cán bộ trong toàn Tập đoàn theo Đề án nhân sự đã được Hội đồng thành viên phê duyệt, riêng với những người đứng đầu các bộ phận trong doanh nghiệp trước khi quyết định đề bạt, hay bố trí công việc phải lấy ý kiến tham khảo của Hội đồng thành viên, nếu có 2/3 thành viên không nhất trí thì người đứng đầu doanh nghiệp chưa được thực hiện; nếu quá 50% không nhất trí thì người đứng đầu doanh nghiệp giải trình thêm và nếu thấy cần thiết thì người đứng đầu doanh nghiệp vẫn có thể quyết định tuyển dụng hay bổ nhiệm, nhưng phải có cam kết với Hội đồng thành viên về quyết định của mình. Việc bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ được tiến hành thường xuyên theo nguyên tắc: có lên, có xuống, có vào, có ra, căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc ở vị trí cán bộ được đảm nhận. Như vậy, công tác luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ được giao quyền quyết định rất lớn và hết sức chủ động cho người đứng đầu doanh nghiệp, có thể tiến hành thường xuyên, bảo đảm người có tài phát triển tốt nhất, có cơ hội thăng tiến nhanh nhất. Trong quá trình quản trị nhân sự người lãnh đạo doanh nghiệp cần thực hiện phương châm và tạo điều kiện để cán bộ giỏi một việc, biết nhiều việc, đối với những người đứng đầu đơn vị đều có khả năng nhìn bao quát được toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp và xác định đúng vị trí, vai trò của đơn vị mình trong hệ thống các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp, từ đó chủ động trong công việc, đồng thời cũng chủ động tham gia các hoạt động chung của doanh nghiệp một cách khoa học và có hiệu quả. Cũng từ cách làm này giúp cho cán bộ trong doanh nghiệp khi đề bạt hay luân chuyển sang các vị trí công tác khác nhanh chóng hòa nhập và thực hiện công việc được ngay. Việc lựa chọn và giới thiệu cán bộ vào trong qui hoạch, bổ nhiệm vào vị trí đứng đầu các đơn vị trong doanh nghiệp được thực hiện theo hai cách:

Thứ nhất, Hội đồng thành viên phát hiện và giới thiệu cho người đứng đầu doanh nghiệp lựa chọn, nếu người đứng đầu không đồng ý thì phải giải trình với Hội đồng thành viên và phải chịu trách nhiệm với quyết định của mình.

Thứ hai, người đứng đầu DN trước khi quyết định qui hoạch hay bổ nhiệm cán bộ thì xin ý kiến của HĐQT, nếu không được HĐQT nhất trí mà người đứng đầu DN vẫn quyết định bổ nhiệm thì phải chịu trách nhiệm với quyết định của mình, cần lưu ý, việc quy hoạch hay đề bạt cán bộ không phụ thuộc vào thâm niên công tác, không phụ thuộc vào thời gian giữ vị trí công tác trong doanh nghiệp mà tùy thuộc vào năng lực công tác và nhu cầu công việc đối với cán bộ, nhưng phải thực hiện theo đúng Đề án nhân sự đã được HĐQT nhất trí thông qua về nguyên tắc, còn đối với việc sử dụng từng con người cụ thể do người đứng đầu DN quyết định.

Hai là, nâng cao vai trò và năng lực của bộ phận nhân sự: Ngoài việc xây dựng và điều hành các quy trình chuẩn - chủ yếu là các quy trình quản lý tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng và năng suất lao động, Ban Tổ chức nhân sự Tập đoàn cần mở rộng phạm vi các mối quan hệ và sự tập trung của mình không chỉ bó hẹp trong lĩnh vực quản lý cấp cao mà còn phải giải quyết tốt các nhu cầu nhân sự cho mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Các giám đốc nhân sự cần mở rộng phạm vi các mối quan hệ và sự tập trung của mình không chỉ bó hẹp trong lĩnh vực quản lý cấp cao mà còn phải giải quyết tốt các nhu cầu nhân sự cho mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Tại một số doanh nghiệp của Vinashin Giám đốc kiêm phụ trách mảng nhân sự và dường như không biết rõ về các nhân viên cấp dưới và cũng chẳng biết những nhân tài đang ở đâu trong nội bộ doanh nghiệp. Vì vậy, Bộ phận nhân sự cần có cảm nhận tốt hơn đối với các bộ phận khác trong doanh nghiệp và đối với công tác marketing nội bộ để tạo ra và xác định một số tuyên ngôn giá trị (value proposition) về lao động khác nhau. Và cuối cùng, các giám đốc nhân sự hoặc các Phó tổng giám đốc phụ trách nhân sự tại Tập đoàn và các đơn vị thành viên cần phải được trang bị các kiến thức kinh doanh và quản trị nhân sự một cách vững chắc.

Ba là, đổi mới cơ chế và chính sách linh hoạt trong việc thu hút nhân tài: Đảng và Chính phủ đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách để đào tạo, phát triển và thu hút nhân tài. Nhưng cơ chế hành chính của Vinashin đã tạo ra không ít ràng buộc, do vậy chưa phát huy, tận dụng ở mức cao nhất trí tuệ, cơ chế sử dụng người tài vẫn còn bất cập. Thực tiễn đã chứng minh nếu không tạo ra được một cơ chế thích hợp theo đúng quy luật phát triển, nếu người lãnh đạo không biết nhìn nhận, thu hút, trọng dụng nhân tài thì chúng ta không thể sớm tạo ra được sự bứt phá trên nhiều lĩnh vực. Hiện nay, Vinashin cũng có chính sách trọng dụng nhân tài như phụ cấp 500.000 đồng/tháng đối với thạc sỹ và 1.000.000 đồng/tháng đối với tiến sỹ, nhưng trên thực tế không áp dụng. Đã có một số người được tuyển dụng vào Vinashin làm việc song rồi lại ra đi sau một thời gian ngắn với lý do là không được phân công theo đúng chuyên ngành đào tạo của họ. Do đó, hiện nay, Vinashin và các đơn vị thành viên cần phải căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển của mình để ký những “hợp đồng” cụ thể với những người có năng lực thực sự, đồng thời trả công thỏa đáng cho họ theo cơ chế thị trường. Đặc biệt, ngoài kết quả công việc theo hợp đồng, những người có tài sẽ không bị ràng buộc và chi phối bởi bất cứ yếu tố nào trong quá trình thực hiện công việc của mình. Như vậy, người tài sẽ phát huy được hết khả năng và địa phương cũng có thể giải quyết được rất nhiều vấn đề khó khăn đang đặt ra trước mắt.

Mạnh dạn sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ lớn và tạo điều kiện để các nhân tài thử thách trong môi trường sáng tạo và đem sức lực, trí tuệ cống hiến cao nhất, tốt nhất, tương xứng với tài năng của mình. Các nhân tài có thể được bổ nhiệm các chức vụ quản lý đơn vị. Những cá nhân có năng lực nổi bật về quản lý, lãnh đạo có thể được bổ nhiệm giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý chủ chốt ở các đơn vị thành viên của Tập đoàn.

Coi trọng đãi ngộ về tinh thần. Đánh giá đúng, công bằng năng lực và cống hiến của các cá nhân có tài thông qua hệ thống đánh giá: văn bằng, học vị, khả năng và thành tích hoạt động, lao động nghề nghiệp, nhất là giá trị sáng tạo của họ; khích lệ ở địa phương, cơ quan, đơn vị hoặc trên các phương tiện thông tin đại chúng...

Đãi ngộ về vật chất. Ưu đãi về lương, cơ chế trích thưởng thông qua lợi nhuận giá trị sản phẩm của doanh nghiệp, chế độ thù lao, các nhu cầu sinh hoạt (nhà ở, phương tiện đi lại, điều kiện làm việc...) phù hợp với tài năng và đóng góp cho đơn vị, có phần thưởng vật chất xứng đáng đối với những đóng góp có giá trị cao cho phát triển của Tập đoàn

Có cơ chế bảo vệ nhân tài. Các nhân tài thường có những ý tưởng sáng tạo, độc đáo, táo bạo, cải cách nên có thể bị cản trở, đố kỵ. Hơn nữa cũng là đối tượng quan tâm, thu hút, lôi kéo của các thế lực bên ngoài, do đó cần có cơ chế bảo vệ thích hợp, đảm bảo cho nhân tài được làm việc trong môi trường an toàn, toàn tâm, toàn ý cho hoạt động sáng tạo.

3.3.6. Nâng cao năng lực tạo động lực dựa trên giá trị và tri thức của đội ngũ QTCC là nhóm giải pháp hạt nhân của TCT chiến lược

Một là, nâng cao năng lực động viên khuyến khích.

Để đưa ra được các giải pháp cải thiện, nâng cao năng lực động viên, khuyến khích phù hợp, trước hết phải xác định được năng lực động viên, khuyến khích cần có, sau đó phải xác định được năng lực động viên, khuyến khích hiện có. Khoảng cách giữa năng lực động viên, khuyến khích cần có và năng lực động viên, khuyến khích hiện có là cơ sở để đề xuất các giải pháp khả thi.

Xác định năng lực động viên, khuyến khích cần có.

Động viên, khuyến khích là một trong những năng lực hết sức quan trọng đối với bất cứ một QTCC nào. Bởi vậy, xác định các năng lực động viên, khuyến khích cần phải có đối với các là một việc làm hết sức cần thiết và ý nghĩa. Một nhà QTCC thực sự có năng lực động viên, khuyến khích là một nhà QTCC phải thực sự hiểu được rằng trong công tác lãnh đạo, yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất. Do vậy, khai thác yếu tố con người, khai thác yếu tố tâm lý trong lãnh đạo, quản lý là

tất yếu khách quan, là điều kiện sống còn. Chính vì thế, các lãnh đạo doanh nghiệp nói chung và lãnh đạo các nhà QTCC nói riêng cần phải nắm chắc các triết lý, các học thuyết, các cách tiếp cận đang thịnh hành trong lãnh đạo, quản lý con người nói chung và trong động viên, khuyến khích nói riêng.

Bên cạnh nắm bắt được bản chất của động viên, khuyến khích, các lãnh đạo còn phải nắm rõ các phương pháp hay cách thức của động viên, khuyến khích. Về lý thuyết cũng như thực tiễn, có ba cách thức động viên, khuyến khích chủ yếu là: vật chất và tinh thần, trực tiếp và gián tiếp, chính thống và phi chính thống. Ngoài việc nắm rõ ba cách thức động viên, khuyến khích, các nhà QTCC cần phải thấy được đặc trưng, đặc thù cũng như ưu và nhược điểm của từng phương pháp. Ví dụ, động viên, khuyến khích bằng vật chất trong điều kiện hiện tại thì có ưu điểm gì và nhược điểm gì, ưu điểm nhiều hơn hay nhược điểm nhiều hơn. Nói cách khác, trong điều kiện hiện tại thì giữa động viên, khuyến khích bằng vật chất và tinh thần thì cái nào quan trọng hơn, cái nào có tác dụng lớn hơn.

Xác định năng lực động viên, khuyến khích hiện có.

Một trong những biểu hiện của việc các nhà QTCC chưa nắm bắt được bản chất của động viên, khuyến khích và chưa thấy được tầm quan trọng của chúng là ở chỗ các lãnh đạo chưa hiểu được bản chất của tạo động lực. Có thể nói, tính đến thời điểm này, các nhà QTCC gần như chưa phân biệt được sự khác nhau giữa tạo động lực và chỉ huy, chỉ đạo. Chỉ huy, chỉ đạo là những phạm trù hết sức quen thuộc đối với lãnh đạo các doanh nghiệp Việt Nam, trong đó có lãnh đạo các doanh nghiệp Vinashin. Giải pháp đề xuất nhằm nâng cao năng lực động viên, khuyến khích. Trên cơ sở khoảng cách giữa năng lực động viên, khuyến khích cần có và hiện có của lãnh đạo các nhà QTCC; trên cơ sở nguyên nhân nhân gốc rễ, cốt lõi của vấn đề đã được phát hiện, các giải pháp sau đây đã được đề xuất:

- Tham gia các khóa đào tạo dành cho các nhà QTCC một cách hệ thống để trang bị nhận thức, kiến thức về quản trị kinh doanh nói chung và động viên, khuyến khích nói riêng. Cụ thể, các chủ đề như tâm lý con người, tâm lý hành vi, hành vi tổ chức, tạo động lực, các phương pháp động viên, khuyến khích, văn hóa động viên, khuyến khích... cần được lên chương trình để tham gia.

- Tập đoàn đưa vào chương trình tập huấn kỹ năng cho các nhà QTCC nguồn và đội ngũ QTCC mới được bổ nhiệm, ngoài ra có thể học hỏi các mô hình các phương pháp động viên, khuyến khích từ các nước như Mỹ, Nhật Bản.

- Vì nhu cầu cho việc thực hiện sẽ hình thành đặc điểm của các tổ chức có tinh thần cao, nên đầu tiên, các nhà QTCC tập trung hoạt động của các thành viên vào

cơ hội và kết quả. Họ chú ý đến các quyết định có liên quan đến con người - lựa chọn, khen thưởng và thăng tiến - thể hiện điều gì được đánh giá cao, điều gì được khen thưởng và điều gì bị phạt. Sự chính trực của đội ngũ QTCC đặc biệt quan trọng với tinh thần làm việc hiện bởi vì các đặc điểm của đội ngũ QTCC sẽ làm gương cho nhân viên. Các hành động của đội ngũ QTCC phải dựa trên những quy tắc nghiêm ngặt về trách nhiệm, tiêu chuẩn biểu hiện và sự tôn trọng với các cá nhân. Nếu tinh thần của một tổ chức tốt, thì đó là vì tinh thần của những người đứng đầu tổ chức là tốt. Một nhà QTCC thiết lập tinh thần làm việc trong thực tế hàng ngày chính là một nhà lãnh đạo. Lãnh đạo có liên quan đến việc "nâng cách nhìn của một người tới tầm cao hơn, tăng biểu hiện của một người tới tiêu chuẩn cao hơn và xây dựng một tính cách cá nhân vượt quá những giới hạn thông thường".

Hai là, nâng cao hiệu quả quản lý điều hành công việc: Để thực hiện được mục đích trên các nhà QTCC phải sử dụng hiệu quả 4 kỹ năng sau:

Thứ 1. Quản lý thời gian: Nhiều nhà QTCC mất nhiều thời gian bởi những nhu cầu không hiệu quả của những người khác. Các nhà QTCC hiệu quả giảm bớt thời gian lãng phí để giành được các ưu tiên cao hơn, tập trung chủ yếu vào kết quả, phát triển con người và nuôi dưỡng các giá trị.

Thứ 2. Thiết lập các ưu tiên: Điều này khuyến khích họ tập trung vào các cơ hội vào các nhiệm vụ mà hứa hẹn sẽ mang lại kết quả. Làm những điều quan trọng nhất trước tiên - tập trung nỗ lực vào các lĩnh vực ưu tiên - sẽ khuyến khích các nhà QTCC giành được các biểu hiện xuất sắc hơn.

Thứ 3. Ra các quyết định về nhân lực: Những quyết định này nên phù hợp với thể mạnh của một người và phần việc của vị trí đó. Điều này đòi hỏi đội ngũ QTCC phải hiểu phần việc, xem xét các ứng viên đủ chất lượng, kiểm tra cách làm việc và chắc chắn rằng ứng viên được lựa chọn hiểu biết đầy đủ về công việc. Các nhà QTCC hiệu quả xây dựng trên các điểm mạnh của mỗi người.

Thứ 4. Đưa ra các quyết định hiệu quả: Đây vừa là một kỹ năng - đi theo một bước đúng trong một trật tự đúng - và một thực tế của công việc điều hành. Các nhà QTCC đưa ra các quyết định mà có tác động đến kết quả. Do đó, việc ra quyết định sẽ phân biệt công việc của họ.

3.3.7. Tăng cường vai trò Ban kiểm soát đối với công tác cán bộ nói chung và đội ngũ QTCC nói riêng của Vinashin là giải pháp đặc biệt quan trọng trong TCT chiến lược hiện nay

Hiện nay, tại Vinashin cũng như tại một số TĐKT NN khác, kiểm soát nội bộ chưa được chú trọng đúng mức và kiểm soát viên chưa được bổ nhiệm để có đủ

điều kiện để thực hiện chức năng bảo vệ lợi ích của chủ sở hữu, giám sát Hội đồng thành viên thực hiện nhiệm vụ do chủ sở hữu giao hoặc ủy quyền như pháp luật yêu cầu. Ban Kiểm soát nội bộ chưa hoàn toàn độc lập với bộ máy quản lý, điều hành, đồng thời do thù lao, thu nhập của họ gắn với doanh nghiệp, nên khó đảm bảo tính khách quan của các thông tin, các quyết định của mình.

Để tăng cường vai trò Ban kiểm soát đối với công tác cán bộ nói chung và QTCC nói riêng của tập đoàn, nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp sau:

Thứ nhất, xây dựng tiêu chí, nội dung và kế hoạch kiểm tra, giám sát việc chấp hành pháp luật, quy định, quy chế nội bộ, nghị quyết, quyết định của Hội đồng Thành viên Tập đoàn trên tất cả các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt chú ý đến công tác cán bộ và chiến lược QTCC của tập đoàn. Tiêu chí, nội dung và kế hoạch này cần được phổ biến và xin ý kiến đóng góp của các cán bộ chủ chốt tại cơ quan mẹ cũng như tại các đơn vị thành viên nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả cũng như tạo sự đồng thuận trong công tác kiểm soát nội bộ.

Thứ hai, nhanh chóng kiện toàn, bổ sung, bổ nhiệm các kiểm soát viên có đủ điều kiện theo quy định cho các đơn vị thành viên nhằm hình thành, duy trì và phát huy hiệu quả hoạt động kiểm soát trong tập đoàn.

Thứ ba, xây dựng kế hoạch hỗ trợ, bồi dưỡng, kiểm tra và sát hạch kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cho Kiểm soát viên của các công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thuộc tập đoàn trong việc thực hiện nhiệm vụ theo quy định của pháp luật đối với kiểm soát viên nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát tại các đơn vị thành viên. Đồng thời, thiết lập kênh thông tin nóng trong hoạt động kiểm soát giữa công ty mẹ và các đơn vị thành viên, giữa các đơn vị thành viên để kịp thời phòng ngừa, ngăn chặn và xử lý các vi phạm theo quy định trong toàn bộ các hoạt động của các đơn vị thành viên cũng như của toàn tập đoàn.

Thứ tư, tăng cường vai trò giám sát hiệu quả các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp của tập đoàn; giám sát hoạt động của người đại diện tập đoàn tại doanh nghiệp khác; kiểm tra, giám sát việc bảo toàn và phát triển vốn; việc huy động vốn và khả năng thanh toán các khoản vay; giám sát, đôn đốc việc quyết toán, việc thẩm tra quyết toán các công trình xây dựng, dự án thuộc thẩm quyền quyết định của Tập đoàn. Định kỳ hoặc đột xuất tham mưu, đề xuất với HĐQT các tiêu chí, nội dung và kế hoạch kiểm tra, giám sát các đơn vị thành viên trong các lĩnh vực nêu trên.

Thứ năm, cần nghiên cứu, đề xuất, kiến nghị các biện pháp sửa chữa, khắc phục sai sót; kiến nghị xử lý những vi phạm; đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ.

3.3.8. Xử lý hài hòa, hiệu quả các nhà quản trị (cấp cao, cấp trung và cơ sở) do dự do TCT Vinashin là giải pháp mang tính xã hội quan trọng.

TCT chiến lược KD tất yếu dẫn tới TCT NNL, một trong những hệ quả của thực thi TCT chiến lược KD luôn bao gồm việc M&A, giải thể, hợp nhất các SBU các DN không còn phù hợp hoặc hiệu suất kém kéo dài và dẫn đến tình trạng dôi dư 1 bộ phận NNL, trong đó bao gồm cả một bộ phận các nhà QTCC, cấp trung của các DN, Vinashin cần có một chính sách đặc thù với nội dung này với các giải pháp sau:

Một là, nếu bộ phận này vẫn cần cho hệ thống TCT (qua đánh giá lại năng lực theo tiêu chí mới), có thể bố trí, sắp xếp vào bộ máy và xây dựng lực lượng dự bị chiến lược cho đội ngũ QTCC.

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

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

Bốn là, với bất kỳ trường hợp nào cũng phải đảm bảo cơ sở pháp lý về luật lao động DNNN một cách hài hòa và tôn trọng, đây cũng là một biện pháp giữ gìn đội ngũ QTCC hiện hữu và tiềm năng trên tầm chiến lược.

3.3.9. Tăng cường vai trò đội ngũ nhà quản trị cấp trung và đội ngũ nhân lực với các nhà QTCC của DN và TCTy là giải pháp tạo nguồn động lực kiến tạo giá trị và tri thức.

Các nhà quản trị cấp trung thường được coi như “keo hồ” để kết nối, để lấp dần khoảng cách giữa đội ngũ QTCC với những người lao động cấp thấp hơn. Họ thực thi các thay đổi về chiến lược và tổ chức, luôn ở bên và động viên những người lao động trong suốt các vòng quay kinh tế dù tốt hay xấu. Tuy nhiên, một thực tế đang diễn ra tại Vinashin là những nhà quản trị cấp trung đang trở thành những người lao động do họ không thấy hài lòng với tổ chức hiện nay của mình và tìm một công việc khác. Một trong những lý do hàng đầu được họ dẫn ra đó là việc thiếu triển vọng cho sự thăng tiến, vì vậy cần thiết và có thể:

i. Phân quyền mạnh hơn và trao quyền cho các nhà quản trị cấp trung

Những nhà quản trị cấp trung thường phải tách ra làm hai do nhu cầu về vai trò truyền đạt của mình – lắng nghe những người cấp trên và thông cảm với những người cấp dưới. Đối với họ việc suy nghĩ chiến lược là điều cuối cùng mà họ có thời gian dành cho nó, cũng như hầu hết họ đều cảm thấy không được đánh giá đúng và bị hiểu sai.

Các cán bộ quản lý cấp trung của Vinashin thực hiện công việc tình trạng rập khuôn, không có quyền hành gì ngoại trừ việc phải giải trình tất cả. Họ phải tự chịu trách nhiệm với hệ thống bên trên cực kỳ tốt cũng như phải có ảnh hưởng sâu sắc đối với những người ở bên dưới mình. Điều này có thể trở nên phức tạp và gây khó chịu bởi những cách như vậy sẽ khiến mọi thứ xảy ra thường không được theo hệ thống đúng như những mối quan hệ mà mọi người phải có. Việc tự chịu trách nhiệm với những mối quan hệ khác nhau ở trên, ở dưới và ngang bằng có thể trở thành một thách thức quản lý đối với họ. Sự thiếu hiệu quả, không phát huy được năng lực còn do các cán bộ quản lý cấp trung chịu sự chèn ép và thiếu tôn trọng của những người quản lý cấp cao. Vì vậy để tạo môi trường cho cán bộ quản lý cấp trung làm việc hiệu quả và phát triển thì các nhà QTCC Vinashin cần thực hiện trao quyền cho cấp dưới, cho phép họ tham gia vào một quyết định thay đổi, dự trù và thực hiện sẽ hướng họ trở nên phải có trách nhiệm và quyền phán quyết hơn với những gì họ phải giải trình, và như thế họ có thể tiến bộ hơn rất nhiều. Điều này giúp cho những nhà quản trị cấp trung hiểu được các sáng kiến chiến lược của công ty mình, giúp những người ở cấp trung hiểu rõ ràng hơn về điều họ cần phải làm là cần thiết.

Để có thể giao quyền cho nhà quản trị cấp trung các nhà QTCC Vinashin cần phải tuân thủ các bước trong qui trình ủy thác công việc gồm 7 bước chia 3 phần:

* Phần 1: Chuẩn bị cho việc ủy thác hiệu quả

Bước 1: Xác định công việc, nhiệm vụ cần ủy thác – lý do tại sao cần ủy thác. Ủy thác để giảm tải cho đội ngũ QTCC, củng cố niềm tin phát triển nhân viên cấp dưới hay cải thiện các mối quan hệ trong tổ chức.

Bước 2: Xác định phạm vi quyền hạn trách nhiệm ủy thác. Khi được ủy thác mức độ quyền hạn và trách nhiệm họ sẽ được giao sẽ như thế nào ?

Bước 3: Lựa chọn người có thể ủy thác. Các tiêu chí nào cần được cân nhắc khi chọn người ủy thác? Năng lực, định hướng phát triển, kinh nghiệm, thời gian.

* Phần 2: Thực hiện công việc ủy thác

Bước 4: Thực hiện việc ủy thác công việc cho người được lựa chọn (nếu thất bại quay trở lại bước 3). Trong bước này đội ngũ QTCC cần chỉ cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của công việc được ủy thác, xác định với họ các kết quả mong đợi, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thoả thuận các qui trình báo cáo phản hồi đánh giá.

Bước 5: Thông báo cho những cá nhân, bộ phận có liên quan. Để đảm bảo điều kiện giúp người được ủy thác thực hiện công việc, đội ngũ QTCC phải thông báo công việc nhiệm vụ ủy thác và mức độ quyền hạn, trách nhiệm tới những nơi có liên quan cùng với các yêu cầu giúp đỡ hỗ trợ.

* Phần 3: Phản hồi thông tin.

Bước 6: Theo dõi hỗ trợ người được uỷ thác. Để đảm bảo công việc được thực hiện tốt cần có hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả từ phía đội ngũ QTCC tới nhân viên được uỷ thác.

Bước 7: Đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo.

ii. Làm tốt công tác quy hoạch cán bộ quản lý cấp trung

Các kế hoạch phát triển nhà quản trị cấp trung phải được liên kết với những mục đích chung của công ty, còn việc tiếp cận với những cơ hội đào tạo có thể đóng một vai trò lớn trong việc giữ chân các nhà quản trị cấp trung ở lại với Vinashin. Hiện tại Vinashin không có những chương trình đào tạo mạnh mẽ thì Vinashin có thể cử nhà quản trị cấp trung của mình tới các cơ sở đào tạo như quản trị về tiếp thị, chiến lược hoặc tài chính, bởi đôi khi những điều đó sẽ nâng cao được các kỹ năng của họ như một nhà quản trị cấp trung. Và quan trọng là điều này thể hiện cho nhà quản trị cấp trung đó thấy rằng công ty rất quan tâm tới họ. Đồng thời với đào tạo là xây dựng lộ trình thăng tiến, thực hiện luân chuyển, điều động cán bộ quản lý cấp trung, thậm chí giao cho họ làm đại diện vốn tại các doanh nghiệp mà Vinashin góp vốn, tham gia Hội đồng quản trị, điều hành các công ty này.

Để làm tốt công tác tạo nguồn QTCC từ các nhà quản trị cấp trung, trong những năm tới Vinashin cần thực hiện tốt các giải pháp sau:

Một là, nâng cao nhận thức của của các đơn vị thành viên về tạo nguồn quản trị cấp trung; xem đây là nhiệm vụ cấp bách, thường xuyên và lâu dài của các các doanh nghiệp; chỉ đạo rà soát, bổ sung vào chương trình hành động những nội dung cụ thể để lãnh đạo phát triển nguồn nhân lực, định kỳ tổ chức kiểm điểm rút kinh nghiệm việc thực hiện.

Hai là, tăng cường công tác giáo dục chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống; quan tâm đào tạo rèn luyện, đẩy lùi sự suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống của nhà quản trị cấp trung .

Ba là, nâng chất lượng công tác quy hoạch cán bộ để tạo nguồn quản trị cấp trung; kịp thời phát hiện những nhà quản trị cấp trung có thành tích nổi bật, có chiều hướng phát triển để xem xét đưa vào quy hoạch, tạo nguồn cán bộ đa dạng, phong phú mang tính kế thừa, phát triển liên tục. Đổi mới quy trình giới thiệu cán bộ dự nguồn quy hoạch các chức danh QTCC, nhất là đối với các nhà quản trị cấp trung.

Bốn là, trên cơ sở quy hoạch, lập kế hoạch đào tạo cán bộ lãnh đạo quản lý, gắn với quy hoạch, đào tạo cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ khoa học - kỹ thuật, chuyên gia đầu ngành, cán bộ quản lý sản xuất kinh doanh giỏi,... Đào tạo,

bồi dưỡng cán bộ theo quy hoạch và lấy chất lượng, hiệu quả làm mục tiêu đào tạo. Công tác quy hoạch phải gắn với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo quy hoạch. Đối với nhà quản trị cấp trung trong diện quy hoạch nhất thiết phải được đào tạo cơ bản về lý luận, được rèn luyện qua cơ sở.

Năm là, khắc phục tư tưởng chưa đánh giá đúng lớp trẻ, chưa tin tưởng vào khả năng gánh vác trách nhiệm của nhà quản trị cấp trung; mạnh dạn bố trí chức trách phù hợp, giao việc cụ thể cho nhà quản trị cấp trung, kể cả những công việc khó có sự hướng dẫn của các cán bộ có kinh nghiệm, đó tạo động lực thúc đẩy nhà quản trị cấp trung công tác tốt hơn. Xây dựng môi trường công tác lành mạnh để nhà quản trị cấp trung được rèn luyện, phấn đấu và trưởng thành bằng chính phẩm chất và tài năng của mình, yên tâm và tin tưởng vào sự công minh của tổ chức.

Sáu là, có chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài; nghiên cứu sửa đổi, bổ sung, xây dựng một số chế độ chính sách đào tạo, bồi dưỡng phù hợp thực tiễn trong từng giai đoạn.

3.4. Nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với người đứng đầu và đội ngũ quản trị cấp cao của Vinashin là nhóm giải pháp tạo điều kiện môi trường thể chế cho tái cấu trúc chiến lược

3.4.1. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm với các nhà QTCC đứng đầu do Thủ tướng Chính phủ và/hoặc Bộ, ngành quản lý

Sau khi nghiên cứu Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty mẹ - Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15 tháng 11 năm 2012 về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp [35], nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm với đội ngũ QTCC của Vinashin do Thủ tướng Chính phủ và/hoặc Bộ, ngành quản lý như sau:

- Bộ Nội vụ cần tham gia đầy đủ vào quá trình tuyển chọn, đánh giá và sử dụng các nhà QTCC của Vinashin.

- Bộ Tài chính cần tham gia đầy đủ, chuyên sâu vào quá trình tuyển chọn, đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm Kiểm soát viên của Vinashin.

- Điều lệ của Vinashin cần được quy định rõ hơn về những trường hợp, hành vi được khuyến khích cũng như bị kiểm điểm, kỷ luật và trách nhiệm giải trình của các nhà QTCC do Thủ tướng Chính phủ và/hoặc Bộ, ngành quản lý để đảm bảo Điều lệ là một hệ thống: mạnh về giám sát; công khai hóa và minh bạch hóa thông

tin; nâng trách nhiệm giải trình, phổ biến ở tất cả các khâu và quy trình quản lý; tạo động lực và áp lực buộc mọi người nỗ lực hết mình để làm việc tốt nhất; tạo động lực và năng lực nội tại để đổi mới và phát triển; giảm nguy cơ và xác suất tham nhũng, rủi ro đạo đức.

- Bộ Giao thông vận tải cần nhanh chóng bổ nhiệm Kiểm soát viên cho Vinashin để đảm bảo hoạt động kiểm tra, giám sát, thẩm định,... trong tổ chức thực hiện quyền chủ sở hữu, trong quản lý điều hành công việc kinh doanh của Tập đoàn.

3.4.2. Các giải pháp tăng cường vai trò lãnh đạo của Đảng về công tác cán bộ và quản lý cán bộ của Chính phủ, Bộ ngành với người đứng đầu và các nhà quản trị cấp cao của Vinashin

Sự kiện Vinashin bên bờ vực phá sản, làm thất thoát một nguồn lực lớn tài chính quốc gia không chỉ để lại hậu quả nghiêm trọng về kinh tế, điều quan trọng hơn là làm suy giảm niềm tin của nhân dân vào sự lãnh đạo, quản lý kinh tế của Đảng, Chính phủ.

Cùng với việc lãnh đạo, chỉ đạo tái cấu trúc, tổ chức lại sản xuất của Tập đoàn Vinashin cần có sự đánh giá nghiêm túc, rút ra những kinh nghiệm sâu sắc trên các phương diện để không lặp lại “sự cố” tai hại này, nhất là tăng cường vai trò lãnh đạo của Đảng về công tác cán bộ và quản lý cán bộ của Chính phủ, Bộ ngành với người đứng đầu và các nhà QTCC của Tập đoàn. Nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp như sau:

Thứ nhất, tổ chức đảng và cơ quan quản lý cấp trên cần tiếp tục xây dựng các quy định, quy chế để cụ thể hóa nguyên tắc tập trung dân chủ, Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ; có phân công, phân cấp hợp lý, xác định rõ và tôn trọng vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức, của Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc Tập đoàn trong công tác cán bộ.

Thứ hai, cần nghiên cứu sửa đổi, bổ sung đổi mới đồng bộ các quy định, quy chế về đánh giá, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, luân chuyển, đề bạt, thực hiện chính sách cán bộ trong các doanh nghiệp. Xây dựng quy định về chế độ trách nhiệm của tập thể và cá nhân người đứng đầu doanh nghiệp trong việc nhận xét, đánh giá, giới thiệu đề bạt, bổ nhiệm cán bộ trong Tập đoàn. Xây dựng quy định miễn nhiệm, từ chức để kịp thời thay thế những cán bộ năng lực yếu, không hoàn thành nhiệm vụ.

Thứ ba, cần thường xuyên đôn đốc, kiểm tra tình hình thực hiện chiến lược QTCC, xem đây là khâu trọng tâm lãnh đạo, chỉ đạo của Đảng hiện nay; chỉ đạo cấp ủy Tập đoàn trên cơ sở tiêu chuẩn cán bộ chung, xây dựng tiêu chuẩn cụ thể cho

từng chức danh cán bộ, xác định rõ cơ cấu đội ngũ QTCC của Tập đoàn trong từng giai đoạn.

Thứ tư, phải thực hiện đúng nguyên tắc và các quy định của Đảng, Nhà nước về công tác tổ chức, cán bộ. Đảng phải lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ, thực hiện đúng quy trình trong xem xét, đánh giá, bổ nhiệm cán bộ. Không thể để người không đủ tiêu chuẩn phẩm chất chính trị và năng lực chuyên môn vào các vị trí lãnh đạo, quản lý do ý chí chủ quan của người lãnh đạo dù là lãnh đạo cao nhất. Tập thể cấp ủy theo phân cấp quản lý phải chịu trách nhiệm về việc đánh giá, bố trí vị trí lãnh đạo của đội ngũ cán bộ.

Thứ năm, tổ chức đảng và cơ quan quản lý cấp trên phải thường xuyên, nghiêm túc kiểm tra, giám sát, kịp thời phát hiện những sai sót, kiên quyết xử lý. Không có ngoại lệ và “vùng cấm” với bất kể ai, nhất là những tổ chức kinh tế - kỹ thuật quan trọng, nắm giữ nguồn tài chính, tài sản to lớn.

Thứ sáu, thẩm quyền và trách nhiệm phải được quy định rõ và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch để tránh sự tùy tiện, lộng hành, lợi ích nhóm và thu vén cá nhân nhưng không bị kiểm soát, trừng phạt để rồi “hòa cả làng”.

Thứ bảy, tổ chức đảng và cơ quan quản lý cấp trên cần phân định rõ chức năng, sự phối hợp, mối quan hệ, trình tự ban hành các Nghị quyết của Đảng ủy Tập đoàn; phân định rõ mô hình tổ chức Đảng trong toàn Tập đoàn và của Công ty mẹ; phân định cơ chế kiêm nhiệm phù hợp; quy định rõ chế độ chính sách cán bộ chuyên trách Đảng, mô hình tổ chức đoàn thể tại Công ty mẹ và cấp trên của những tổ chức này; xây dựng cơ cấu các cơ quan lãnh đạo của Đảng ủy phù hợp với tình hình của Tập đoàn.

3.4.3. Tăng cường thanh tra, kiểm soát, kiểm toán nhà nước và giám sát, phản biện xã hội với đội ngũ quản trị cấp cao của Vinashin

i. Về tăng cường thanh tra, kiểm soát, kiểm toán nhà nước và giám sát với đội ngũ QTCC của Vinashin

Từ những đặc trưng của TĐKT NN cho thấy việc quản lý công ty mẹ và các công ty thành viên thông qua thanh tra, kiểm soát, kiểm toán nhà nước và giám sát đối với đội ngũ QTCC là một khâu quan trọng, thiết yếu. Vai trò của nó thể hiện trên các khía cạnh sau:

- Là công cụ để các chủ sở hữu, các nhà đầu tư giám sát hiệu quả của vốn đầu tư.
- Là công cụ bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các chủ thể sở hữu vốn tham gia đầu tư vào tập đoàn, bảo đảm quyền lợi của các cổ đông, hạn chế rủi ro cho các khoản đầu tư.

- Là công cụ đánh giá mức độ phù hợp của các mục tiêu, quyết định và chính sách của Hội đồng thành viên trong điều hành tập đoàn.

- Là công cụ đảm bảo cho Tập đoàn sử dụng vốn một cách hiệu quả.

- Là công cụ giúp công ty mẹ và các nhà QTCC của Tập đoàn nắm bắt được chính xác, toàn diện về tình hình tài chính, SXKD đề điều hành và giám sát các mặt hoạt động của Tập đoàn, đảm bảo sự hoạt động của các thành viên trong tập đoàn đúng định hướng, chiến lược phát triển chung và thực hiện được các mục tiêu của tập đoàn.

Từ đó, nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp để tăng cường thanh tra, kiểm soát, kiểm toán nhà nước và giám sát với đội ngũ QTCC của Vinashin như sau:

Thứ nhất, cần tiếp tục đổi mới, sắp xếp doanh nghiệp, đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa doanh nghiệp thành viên và trực thuộc đơn vị thành viên. Để thực hiện việc thanh tra, kiểm soát, kiểm toán có hiệu quả thì một trong những giải pháp quan trọng là đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa các đơn vị thành viên của Vinashin. Sở dĩ như vậy vì cổ phần hóa sẽ tách bạch quyền chủ sở hữu và quyền điều hành quản lý doanh nghiệp, hoạt động của các doanh nghiệp sẽ được giám sát bởi các cổ đông. Sau cổ phần hóa, nếu cổ đông không hài lòng với hoạt động của công ty họ sẽ bán cổ phiếu và rút vốn đầu tư nơi khác. Điều này đòi hỏi các nhà QTCC cần nỗ lực và tập trung vào việc tạo giá trị cho cổ đông, nhằm làm cho cổ đông hài lòng vì thấy mục tiêu của họ được thực hiện.

Thứ hai, cần xây dựng và kiện toàn hiệu quả hệ thống thanh tra, kiểm soát, kiểm toán và giám sát các nhà QTCC của Vinashin ngay trong nội bộ tập đoàn:

- Ban Kiểm soát là đơn vị đại diện cho các chủ sở hữu vốn, thực hiện chức năng kiểm soát đối với việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ của Hội đồng thành viên trong việc quản lý và thực hiện các mục tiêu phát triển của tập đoàn. Vì vậy, đơn vị này phải độc lập với Hội đồng thành viên. Thực tế tại Vinashin, Ban Kiểm soát nội bộ trực thuộc Hội đồng thành viên, nên cần phải kiện toàn.

- Cần tách bạch chức năng thực hiện các hoạt động tài chính và chức năng kiểm tra, kiểm soát các hoạt động tài chính để nhanh chóng hạn chế tồn tại trong Vinashin là Ban Tài chính kế toán là đơn vị chức năng nhưng lại vừa là đơn vị thực hiện các hoạt động tài chính, vừa thực hiện chức năng kiểm soát các hoạt động tài chính, do đó chức năng kiểm soát hầu như không có hiệu quả.

- Công tác thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại tố cáo trong Tập đoàn cần được đổi mới nhất là thanh tra trách nhiệm người đứng đầu. Trong đó, cần tập trung vào: tuyển dụng, điều động và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo quản lý; số lượng, tiêu

chuẩn, hình thức tuyển dụng và kết quả tuyển dụng CBCNV; việc quy hoạch, đào tạo, chuyển ngạch, luân chuyển, điều động, khen thưởng, cho thôi việc, cho thôi giữ chức vụ, miễn nhiệm, bãi nhiệm, kỷ luật, hưu trí đối với CBCNV.

Thứ ba, cần xây dựng một quy trình thanh tra, kiểm soát, kiểm toán và giám sát với đội ngũ QTCC thống nhất trong Vinashin.

- Trước hết cần thiết lập mục tiêu thanh tra, kiểm soát, kiểm toán và giám sát tài chính của tập đoàn, theo đó mục tiêu kiểm soát là những mốc mà các hoạt động tài chính của tập đoàn cần đạt được. Đồng thời, cần thiết lập được các hệ thống giám sát, đánh giá hoạt động tài chính cũng như dự báo và kiểm soát được rủi ro các hoạt động tài chính để có các biện pháp ứng phó linh hoạt.

- Thiết lập hệ thống tin quản trị thông suốt và hệ thống giám sát hữu hiệu từ các bộ phận sản xuất, kinh doanh, đầu tư, nhân sự,... đến Ban giám đốc, Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị và cơ quan chuyên trách của chủ sở hữu; thiết lập hệ thống giám sát nội bộ hữu hiệu, gồm giám sát tài chính, giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh và giám sát, đánh giá rủi ro theo sát các nguyên tắc và thông lệ quản trị tốt đã được quốc tế thừa nhận.

Thứ tư, cần xây dựng và vận hành hệ thống quản trị rủi ro, đặc biệt là rủi ro tài chính. Rủi ro tài chính là một trạng thái biểu hiện nguy cơ bất ổn xảy ra trong hoạt động đầu tư dẫn đến hiệu quả đầu tư không đạt được mức như mục tiêu dự kiến khiến cho chủ thể đầu tư lâm vào trạng thái bất lợi trong kinh doanh như thua lỗ, nợ nần thậm chí phá sản,...

ii. Về tăng cường phản biện xã hội với đội ngũ QTCC của Tập đoàn

Phản biện là một hành vi xác định tính khoa học của hành động của con người, xuất hiện khi con người chuẩn bị hành động. Phản biện làm cho mỗi một hành vi được tiến hành trên cơ sở có một sự xác nhận có chất lượng khoa học đối với nó. Nếu không có phản biện có nghĩa là con người mặc nhiên hành động mà không thèm đếm xỉa đến sự xác nhận của xã hội về tính phù hợp, tính đúng đắn của hành động đó. Phản biện xã hội là một khái niệm chính trị, là biểu hiện đặc trưng chuyên nghiệp nhất của cái gọi là đời sống dân chủ. Con đường hình thành dư luận xã hội bao gồm:

- Báo chí/các phương tiện truyền thông đại chúng cung cấp thông tin cho công chúng.

- Các nhóm xã hội thảo luận về thông tin, tạo nên sự tương tác ý kiến.

- Tạo nên sự đánh giá chung.

- Dẫn đến hành động chung.

Như vậy, để tăng phản biện xã hội với đội ngũ QTCC của Vinashin, nghiên cứu sinh đề xuất các giải pháp như sau:

Thứ nhất, đổi mới tư duy trong các quản lý thông tin và tổ chức báo chí. Tập đoàn cần tạo điều kiện hơn nữa để báo chí (trong và ngoài tập đoàn) phát huy vai trò phản biện xã hội của mình. Đó cũng là góp phần phát huy dân chủ trong các hoạt động của tập đoàn.

Thứ hai, nâng cao nhận thức của CBCNV thông qua các khóa đào tạo nội bộ về vấn đề giám sát và phản biện xã hội đối với các nhà QTCC của tập đoàn để CBCNV có khả năng hiểu và tham gia sâu rộng hơn đến các vấn đề mà các nhà QTCC đang phải gánh vác, chịu trách nhiệm.

Thứ ba, tăng cường công khai, minh bạch hóa thông tin nhằm dần hình thành dư luận tích cực của CBCNV trong tập đoàn cũng như ngoài xã hội về Vinashin sau một thời gian khủng hoảng. Các nhóm thông tin cần công khai, minh bạch bao gồm:

- Tiêu chuẩn, nghĩa vụ, trách nhiệm, thành tích, hiệu suất suất lãnh đạo, điều hành, thực hiện các mục tiêu chiến lược,... của các nhà QTCC.
- Mục tiêu dài hạn và mục tiêu cụ thể hàng năm.
- Báo cáo tài chính hợp nhất nửa năm và báo cáo tài chính hàng năm có kiểm toán của tập đoàn và các đơn vị thành viên.
- Các quyết định của cơ quan chủ sở hữu; các nghị quyết, quyết định của Hội đồng thành viên/Hội đồng quản trị và các biên bản các cuộc họp tương ứng.
- Danh mục các dự án đầu tư và tiến độ thực hiện các dự án đầu tư hiện hành.
- Các giao dịch có quy mô lớn, khoản vay hay cho vay lớn và các giao dịch bất thường khác.
- Thông tin về các lãnh đạo chủ chốt của tập đoàn và các đơn vị thành viên (nhân thân, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp, các vị trí quản lý đã nắm giữ, cách thức được bổ nhiệm, công việc quản lý được giao, cách thức trả lương và các lợi ích khác; những người có liên quan và ích lợi có liên quan của họ đối với công ty, bản tự kiểm điểm, đánh giá hàng năm,...).

3.4.4. Phát triển chính sách, cơ chế công khai, minh bạch về vai trò, trách nhiệm của nhà QTCC các TĐKT và TCTy NN và của quản lý nhà nước các cấp với các dự án đầu tư phát triển các hạng mục

Nhằm phát huy vai trò và nâng cao trách nhiệm của nhà QTCC TĐKT, TCTy NN và của quản lý nhà nước các cấp với các dự án đầu tư phát triển các hạng mục, nghiên cứu sinh đề xuất một số giải pháp sau:

Thứ nhất, về theo dõi dự án đầu tư phát triển.

- Đối với chủ đầu tư cần: thường xuyên, định kỳ và đột xuất cập nhật tình hình thực hiện dự án đầu tư: tiến độ thực hiện dự án; khối lượng thực hiện; chất lượng công việc; các chi phí; các biến động. Liên tục cập nhật tình hình quản lý thực hiện dự án: lập kế hoạch triển khai; chi tiết hóa kế hoạch triển khai các nội dung quản lý thực hiện dự án; cập nhật tình hình thực hiện và điều chỉnh kế hoạch; cập nhật tình hình bảo đảm chất lượng và hiệu lực quản lý dự án. Liên tục cập nhật tình hình xử lý, phản hồi thông tin: tình hình bảo đảm thông tin báo cáo; tình hình xử lý thông tin báo cáo; tình hình và kết quả giải quyết các vướng mắc, phát sinh. Kịp thời báo cáo và đề xuất các phương án xử lý các khó khăn, vướng mắc, các vấn đề vượt quá thẩm quyền.

- Đối với người có thẩm quyền quyết định đầu tư cần: theo dõi sát sao tình hình thực hiện chế độ báo cáo của chủ đầu tư; kiểm tra tính đầy đủ, cập nhật và tính chính xác của các thông tin theo dõi dự án đầu tư cho chủ đầu tư cung cấp. Liên tục cập nhật, tổng hợp tình hình thực hiện dự án đầu tư: tiến độ thực hiện, tình hình giải ngân, đấu thầu, giải phóng mặt bằng, tái định cư, bảo vệ môi trường; các khó khăn, vướng mắc chính ảnh hưởng đến việc thực hiện dự án. Phản hồi và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh theo thẩm quyền. Theo dõi việc xử lý và chấp hành các biện pháp xử lý của chủ đầu tư. Kịp thời báo cáo và đề xuất các phương án xử lý các khó khăn, vướng mắc, các vấn đề vượt quá thẩm quyền theo quy định.

- Đối với các cơ quan quản lý nhà nước về đầu tư cần: theo dõi tình hình thực hiện chế độ báo cáo của người quyết định đầu tư và chủ đầu tư theo quy định. Tổng hợp tình hình thực hiện dự án: tiến độ thực hiện, tình hình giải ngân, công tác đấu thầu; các khó khăn, vướng mắc chính ảnh hưởng đến dự án. Phản hồi và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh theo thẩm quyền. Theo dõi việc xử lý và chấp hành các biện pháp xử lý của chủ đầu tư, của người quyết định đầu tư liên quan đến dự án. Kịp thời báo cáo và đề xuất các phương án xử lý các khó khăn, vướng mắc, các vấn đề vượt quá thẩm quyền.

Thứ hai, về kiểm tra dự án đầu tư phát triển.

- Đối với chế độ kiểm tra dự án đầu tư: chủ đầu tư tự tổ chức kiểm tra thường xuyên dự án đầu tư do mình làm chủ đầu tư. Người có thẩm quyền quyết định đầu tư: tổ chức kiểm tra dự án đầu tư do mình quyết định đầu tư ít nhất 01 lần đối với các dự án có thời gian thực hiện dài hơn 12 tháng; tổ chức kiểm tra các dự án đầu tư khi điều chỉnh dự án làm thay đổi địa điểm, quy mô, mục tiêu, vượt tổng mức đầu tư; các trường hợp kiểm tra khác khi cần thiết. Cơ quan quản lý nhà nước về đầu tư quyết định tổ chức kiểm tra dự án đầu tư theo kế hoạch hoặc đột xuất.

- Đối với nội dung kiểm tra dự án đầu tư của chủ đầu tư: kiểm tra toàn bộ các nội dung liên quan đến tổ chức thực hiện và quản lý dự án. Việc chấp hành các quy định liên quan đến quản lý đầu tư của Ban quản lý dự án và các nhà thầu. Năng lực quản lý thực hiện dự án của Ban quản lý dự án và các nhà thầu. Phát hiện và kiến nghị các cấp có thẩm quyền xử lý kịp thời những khó khăn, vướng mắc và sai phạm trong quá trình thực hiện dự án; giám sát việc xử lý và chấp hành các biện pháp xử lý các vấn đề đã phát hiện của Ban quản lý dự án, các nhà thầu.

- Đối với nội dung kiểm tra dự án đầu tư của người có thẩm quyền quyết định đầu tư: việc chấp hành quy định về: đấu thầu; đền bù giải phóng mặt bằng, tái định cư; sử dụng vốn đầu tư và các nguồn lực khác của dự án; bố trí vốn đầu tư, giải ngân, thanh toán; giải quyết các vướng mắc, phát sinh trong quá trình thực hiện đầu tư dự án; nghiệm thu đưa dự án vào hoạt động; quản lý, vận hành dự án; bảo vệ môi trường, sinh thái. Năng lực quản lý thực hiện dự án của chủ đầu tư, Ban quản lý dự án. Phát hiện và kiến nghị các cấp có thẩm quyền xử lý kịp thời những khó khăn, vướng mắc và sai phạm trong quá trình thực hiện dự án; giám sát việc xử lý và chấp hành các biện pháp xử lý các vấn đề đã phát hiện của chủ đầu tư, Ban quản lý dự án.

- Đối với nội dung kiểm tra dự án đầu tư của cơ quan quản lý nhà nước về đầu tư: việc chấp hành quy định về: lập, thẩm định, phê duyệt dự án; đấu thầu; đền bù giải phóng mặt bằng, tái định cư; sử dụng vốn đầu tư và các nguồn lực khác của dự án; bố trí vốn đầu tư, giải ngân, thanh toán, quyết toán vốn đầu tư; giải quyết các vướng mắc, phát sinh trong quá trình thực hiện đầu tư dự án; nghiệm thu đưa dự án vào hoạt động; quản lý, vận hành dự án; bảo vệ môi trường, sinh thái. Năng lực quản lý thực hiện dự án của cơ quan trực tiếp quản lý các chủ đầu tư, chủ đầu tư, Ban quản lý dự án. Phát hiện và kiến nghị các cấp có thẩm quyền xử lý kịp thời những khó khăn, vướng mắc và sai phạm trong quá trình thực hiện dự án; giám sát việc xử lý và chấp hành các biện pháp xử lý các vấn đề đã phát hiện của cơ quan trực tiếp quản lý chủ đầu tư, chủ đầu tư, Ban quản lý dự án.

Thứ ba, về nội dung đánh giá dự án đầu tư.

- Đối với đánh giá ban đầu: đánh giá công tác chuẩn bị, tổ chức, huy động các nguồn lực của dự án, bảo đảm thực hiện dự án đúng mục tiêu, tiến độ đã được phê duyệt. Đánh giá những vướng mắc, phát sinh mới xuất hiện so với thời điểm phê duyệt dự án; những vướng mắc, phát sinh mới do yếu tố khách quan (như môi trường chính sách, pháp lý thay đổi, phải điều chỉnh dự án cho phù hợp với điều kiện khí hậu, địa chất ...) hoặc do các yếu tố chủ quan (như năng lực, cơ cấu tổ chức quản lý thực hiện dự án, ...). Đề xuất các biện pháp giải quyết các vấn đề vướng mắc, phát sinh phù hợp với điều kiện thực tế.

- Đối với đánh giá giữa kỳ: đánh giá sự phù hợp của kết quả thực hiện dự án so với mục tiêu đầu tư. Đánh giá mức độ hoàn thành khối lượng công việc đến thời điểm đánh giá so với kế hoạch thực hiện dự án đã được phê duyệt. Đề xuất các giải pháp cần thiết, kể cả việc điều chỉnh thiết kế, mục tiêu của dự án (nếu cần). Các bài học kinh nghiệm rút ra từ việc lập, thẩm định, phê duyệt dự án và quản lý thực hiện dự án.

- Đối với đánh giá kết thúc: đánh giá quá trình chuẩn bị đầu tư dự án. Đánh giá quá trình thực hiện dự án: hoạt động quản lý thực hiện dự án; kết quả thực hiện các mục tiêu của dự án; các nguồn lực đã huy động cho dự án; các lợi ích do dự án mang lại cho những người thụ hưởng và những người tham gia; các tác động của dự án; tính bền vững và các yếu tố bảo đảm tính bền vững của dự án. Các bài học rút ra sau quá trình thực hiện dự án và đề xuất các khuyến nghị cần thiết.

- Đối với đánh giá tác động: đánh giá thực trạng kinh tế - kỹ thuật vận hành của dự án. Đánh giá tác động kinh tế - xã hội của dự án. Đánh giá tác động môi trường, sinh thái của dự án. Đánh giá tính bền vững của dự án. Các bài học thành công và thất bại của các khâu thiết kế - thực hiện - vận hành dự án.

- Đối với đánh giá đột xuất: xác định tình trạng và bản chất những phát sinh ngoài dự kiến. Xác định các ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của những phát sinh đến việc thực hiện dự án, khả năng hoàn thành các mục tiêu của dự án. Kiến nghị các biện pháp can thiệp, cơ quan thực hiện và thời hạn hoàn thành.

3.4.5. Phân định rõ và tách biệt chức năng quản lý nhà nước và chức năng quản trị KD của TCTy, có cơ chế và quy định phân cấp quản lý kinh tế và quản trị KD, thực hành chống tham nhũng, minh bạch đối với DN, TCTy & TĐKT NN và trách nhiệm của đội ngũ QTCC

Đây là nhóm giải pháp NCS đề xuất với Quốc hội, Chính phủ và các Bộ, ngành liên quan trong quá trình TCT các DNNN và TĐKT NN, cụ thể như sau:

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế quản lý của chủ sở hữu nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế; sớm tách chức năng đại diện chủ sở hữu với chức năng quản lý nhà nước của các cơ quan hành chính nhà nước. Từ đó hoàn thiện cơ chế phân cấp thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước theo nguyên tắc có đầu mỗi chịu trách nhiệm theo dõi, giám sát, tổng hợp tình hình hoạt động, quản lý, sử dụng vốn, tài sản nhà nước và phân tích, đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và việc chấp hành quy định pháp luật trong quản lý, điều hành doanh nghiệp của cán bộ quản lý tập đoàn kinh tế.

Thứ hai, cần làm rõ trách nhiệm, nghĩa vụ của tổ chức, cá nhân được giao thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu. Chủ sở hữu tăng cường thực hiện chức năng kiểm tra, giám sát hoạt động của doanh nghiệp; kiểm soát được định mức và thực tế chi phí sản xuất kinh doanh, từ đó kiểm soát được giá thành, giá bán sản phẩm, dịch vụ. Hàng năm có đánh giá việc thực hiện chức năng quản lý nhà nước, quản lý của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp, trong đó chú trọng làm rõ trách nhiệm của từng cơ quan quản lý nhà nước, từng TĐKT, đặc biệt là của cá nhân người đứng đầu cơ quan, doanh nghiệp và có biện pháp xử lý sai phạm theo quy định của pháp luật.

Thứ ba, xác định cụ thể trách nhiệm của các cơ quan được giao thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với TĐKT trong việc rà soát, đánh giá thực trạng, bối cảnh phát triển để đặt ra yêu cầu mục tiêu, nhiệm vụ dài hạn, trung hạn, hàng năm đối với TĐKT; ngoài các mục tiêu tài chính (tỷ suất lợi nhuận, doanh thu, sản lượng, nộp ngân sách,...), tùy từng trường hợp cụ thể cần xác định rõ và giao cho TĐKT các chỉ tiêu như mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao, doanh thu xuất khẩu, phát triển công nghệ, vị thế, thị phần trên thị trường nội địa và thế giới,...

Thứ tư, hình thành cơ chế kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của các cơ quan thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước; trong đó, Quốc hội là cơ quan thực hiện quyền giám sát, đánh giá Chính phủ về kết quả thực hiện chức năng “thống nhất tổ chức thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu tại doanh nghiệp”. Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ thực hiện quyền kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của các cơ quan được giao thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước.

Thứ năm, tăng cường trách nhiệm người đại diện theo ủy quyền của chủ sở hữu nhà nước tại các tập đoàn kinh tế bằng quy chế ràng buộc về quyền lợi và trách nhiệm pháp lý giữa chủ sở hữu nhà nước và người đại diện theo ủy quyền; trong đó, xác định rõ những vấn đề người đại diện theo ủy quyền phải xin ý kiến chủ sở hữu nhà nước trước khi biểu quyết, bỏ phiếu hoặc quyết định ở doanh nghiệp, chế tài và cơ chế xử lý hậu quả khi người đại diện theo ủy quyền không thực hiện quy định trên gây tổn hại đến lợi ích của Nhà nước.

Thứ sáu, hoàn thiện cơ chế người đại diện phần vốn nhà nước trên cơ sở làm rõ địa vị pháp lý, mối quan hệ với cơ quan quản lý vốn, cơ quan quản lý nhà nước, xác định cơ quan đầu mối quản lý về nhân sự đối với đội ngũ cán bộ này. Tiếp tục hoàn thiện cơ chế bồi dưỡng, tuyển chọn để bổ nhiệm; cơ chế giám sát đánh giá hiệu quả quản lý, điều hành; khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ quản lý DN.

Tóm lại, Chương 3 của Luận án, từ nền tảng luận cứ khoa học (chương 1) và thực tiễn của đối tượng nghiên cứu (chương 2 và dự báo xu hướng của chương 3); từ định hướng chiến lược phát triển Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030; đã xác định mục tiêu, quan điểm tái cấu trúc chiến lược NNL QTCC của Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030 thông qua phân tích TOWS động. Từ đó, luận án đã đề xuất một hệ thống giải pháp với 2 nhóm giải pháp (gồm 14 giải pháp cụ thể) nhằm tái cấu trúc chiến lược NNL QTCC của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của Vinashin trong thời gian tới, bao gồm: một là, nhóm giải pháp tái cấu trúc theo hướng nâng cao hiệu suất chiến lược NNL QTCC của Vinashin với 9 giải pháp cụ thể; hai là, nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với người đứng đầu và đội ngũ QTCC của Vinashin với 5 giải pháp cụ thể. Bên cạnh đó, chương 3 của luận án cũng đưa ra một số đề xuất, kiến nghị vĩ mô với Chính phủ và các Bộ ngành liên quan nhằm tạo môi trường và điều kiện phù hợp để nâng cao năng lực của đội ngũ QTCC cũng như nâng cao hiệu quả của chiến lược NNL QTCC của Vinashin trong thời gian tới.



KẾT LUẬN

Ngành công nghiệp tàu thủy nước ta là ngành mũi nhọn trong công nghiệp cơ khí chế tạo, một hướng phát triển trọng điểm trong chiến lược công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; đồng thời cũng là ngành công nghiệp đóng vai trò tiên quyết để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện Chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

Trong những năm qua, Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam – nòng cốt của công nghiệp tàu thủy nước nhà – đã có những bước phát triển vượt bậc về năng lực đóng mới và sửa tàu biển; về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đóng tàu; về khả năng hội nhập với ngành đóng tàu thế giới; về năng lực làm chủ các công nghệ hiện đại; về trình độ, tay nghề của đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề.

Bên cạnh những thành công và điểm mạnh đạt được, cũng phải thấy rõ rằng Vinashin đã mắc những khuyết điểm, sai phạm, trong đó có nhiều sai phạm nghiêm trọng, tập trung vào ba nhóm vấn đề lớn: về thể chế doanh nghiệp và việc tạo lập hệ thống thành viên; về huy động, quản lý, sử dụng vốn; về quản lý, sử dụng tài sản, kết quả sản xuất kinh doanh và bảo toàn vốn. Để dẫn đến tình trạng trên, có cả những nguyên nhân khách quan và chủ yếu là những nguyên nhân chủ quan liên quan đến đội ngũ QTCC, bao gồm: lãnh đạo Tập đoàn đã có khuyết điểm, sai phạm trong tổ chức, quản lý, điều hành, huy động, quản lý, sử dụng vốn; trình độ và đạo đức nghề nghiệp của một bộ phận cán bộ lãnh đạo, quản lý của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị một tập đoàn kinh tế lớn; một số cơ quan quản lý nhà nước, cơ quan chức năng kiểm tra, giám sát ở Trung ương chưa thực hiện tốt và hiệu quả việc giám sát, kiểm tra và đánh giá đúng, kịp thời về chiến lược NNL QTCC của Vinashin. Do đó, đề tài “Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam” có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

Trên cơ sở xác định rõ mục tiêu, đối tượng nghiên cứu cùng với việc sử dụng phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu phù hợp, luận án đã giải quyết được những nội dung cơ bản đặt ra và thu được những kết quả chủ yếu như sau:

1. Luận án đã hệ thống hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước. Trên cơ sở phân tích các khái niệm về tập đoàn kinh tế, tập đoàn kinh tế nhà nước, nguồn nhân lực, nguồn nhân lực quản trị cấp cao, nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập

đoàn kinh tế, chiến lược doanh nghiệp, chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế, luận án đã làm rõ sự cần thiết và phân tích nội dung tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế cũng như phân tích những yếu tố ảnh hưởng và nội dung đánh giá tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao năng lực đội ngũ quản trị cấp cao của một số nước trên thế giới, một số điển hình thành công và thất bại trong thực hiện chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở nước ta, luận án đã rút ra một số bài học để nâng cao hiệu quả hoạt động của chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao đối với tập đoàn kinh tế nhà nước nói chung và Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam nói riêng.

2. Luận án cũng đã khái quát quá trình hình thành, phát triển của Vinashin; phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin; nghiên cứu điển hình thực trạng chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao tại Công ty mẹ và một số đơn vị thành viên của Vinashin; nghiên cứu thực trạng chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao trong quá trình TCT của Vinashin thông qua điều tra xã hội học. Từ đó, luận án đã tổng hợp những đánh giá chung về những điểm mạnh, những thành công và nguyên nhân cũng như những điểm yếu, những hạn chế và nguyên nhân trong chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin để xác định những vấn đề cấp thiết đặt ra và có hướng đề xuất giải pháp tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên của Vinashin trong thời gian tới.

3. Từ định hướng chiến lược phát triển Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030, luận án đã xác định quan điểm, mục tiêu tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin đến 2020, tầm nhìn đến 2030 thông qua phân tích TOWS. Luận án đã đề xuất một hệ thống giải pháp với 2 nhóm giải pháp chính (gồm 14 giải pháp cụ thể) nhằm tái cấu trúc hiệu quả chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của Vinashin trong thời gian tới, bao gồm: một là, nhóm giải pháp tái cấu trúc theo hướng nâng cao hiệu suất chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin với 9 giải pháp cụ thể; hai là, nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với người đứng đầu và đội ngũ quản trị cấp cao của Vinashin với 5 giải pháp cụ thể. Bên cạnh đó, luận án cũng đưa ra một số đề xuất, kiến nghị vĩ mô với Chính phủ và các Bộ ngành liên quan nhằm tạo môi trường và điều kiện phù hợp để nâng cao năng lực của đội ngũ

quản trị cấp cao cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Vinashin trong thời gian tới.

Từ những kết quả nghiên cứu trên có thể nêu một số đóng góp mới của Luận án như sau:

Về lí luận: Đưa ra được các khái niệm phản ánh phản ánh nội hàm và chỉ rõ ngoại diện về nhà QTCC của Tập đoàn, chiến lược NNL QTCC Tập đoàn và mối quan hệ quản trị chiến lược của nó với chiến lược kinh doanh, chiến lược NNL, cấu trúc và TCT CL NNL QTCC của Tập đoàn. Xác lập mô hình nghiên cứu qua quy trình TCT NNL QTCC của TĐKT NN nói chung và Vinashin nói riêng, cùng các nội dung tiêu chí đánh giá và yếu tố ảnh hưởng của nó. Qua đó xây dựng được khung lí thuyết của đề tài.

Về thực tế: Từ những nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu tài liệu, đã phát triển hệ thống thang đo Likert 5 mức điểm để xây dựng các tham biến (items), kiểm định các giả thuyết qua hệ số Cronbach's Alpha của các biến năng lực chung, năng lực cốt lõi đặc thù của đội ngũ QTCC, hiệu suất các biến cơ cấu chủ yếu của chiến lược NNL QTCC và vận dụng để đánh giá thực trạng “đầu ra” của chiến lược ở thời điểm hiện tại và cũng là “đầu vào” của TCT chiến lược giai đoạn tới như là kết quả và hiệu suất của chiến lược NNL QTCC của Vinashin qua hai thời điểm đánh giá trước (2010) và trong (2013) TCT Vinashin bằng phương pháp điều tra trắc nghiệm, phỏng vấn chuyên gia và xử lý dữ liệu bằng SPSS 16.0.

Về kết quả: Với luận cứ lí luận và thực tiễn được xác lập Luận án đã xây dựng được các định hướng, mục tiêu, quan điểm tiếp tục TCT CL NNL QTCC đến 2017 hoàn thành cơ bản TCT chiến lược và từ 2018 tập trung phát triển chiến lược, từ đó đề xuất mô hình, quy trình TCT có hiệu quả chiến lược NNL QTCC; mô hình tiêu chí đánh giá phẩm chất, năng lực NNL QTCC; 2 nhóm giải pháp với 14 giải pháp lớn, trong đó 9 giải pháp tập trung nghiên cứu hiệu suất TCT chiến lược và giải pháp tập trung tháo gỡ, đổi mới và tăng cường quản lý Nhà nước với cấu trúc chiến lược NNL QTCC này. Những giải pháp này đều dựa trên các luận cứ khoa học đã xác lập, kết hợp cùng thực tế triển khai TCT Tập đoàn nói chung và NNL QTCC nói riêng và tác giả giành nhiều tâm huyết và trực tiếp tham gia lãnh đạo, thực hiện.

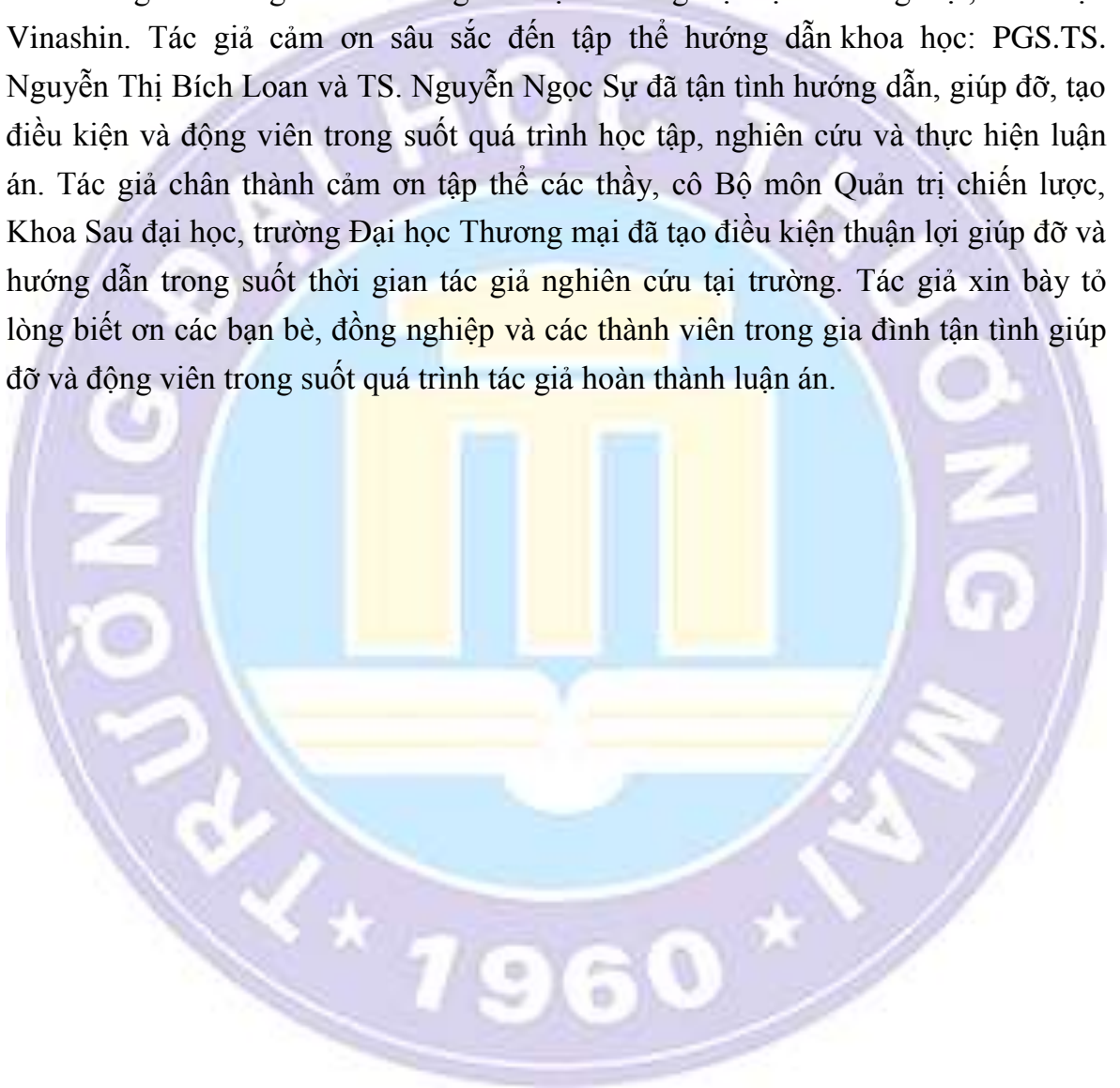
Dù đã có những đóng góp nhất định trong hướng nghiên cứu tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của các tập đoàn kinh tế nhà nước nói chung và Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam nói riêng, nhưng luận án còn một số hạn chế nhất định như sau:

- Về độ tin cậy: luận án chưa khảo sát đầy đủ, toàn diện các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực quản trị cấp cao.

- Về nội dung: luận án chưa đề cập đến tái cấu trúc nguồn nhân lực quản trị cấp trung, nguồn nhân lực kỹ thuật cao, tay nghề cao của Vinashin.

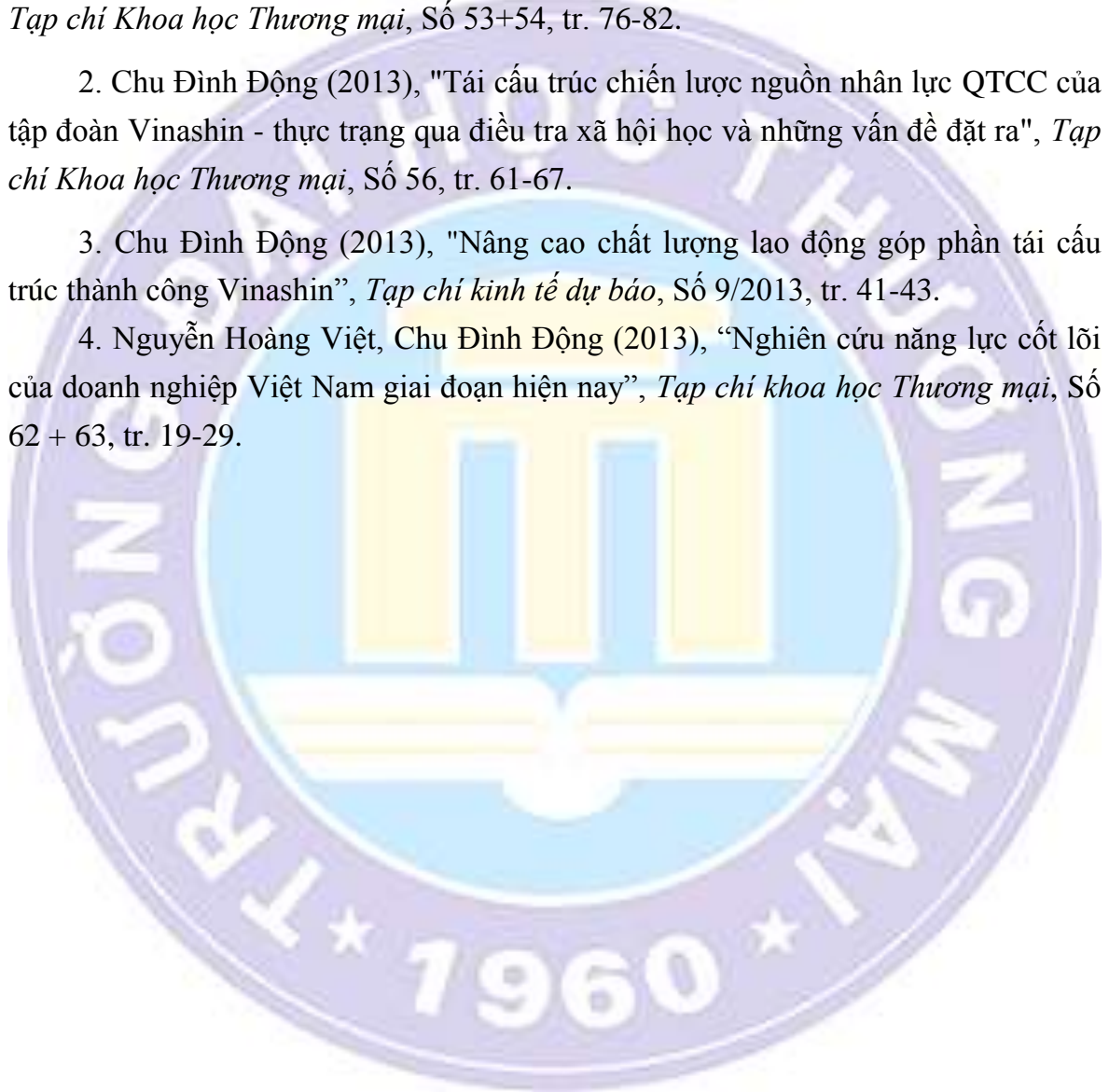
Tuy nhiên, những hạn chế trên đây có thể trở thành những nghiên cứu phát triển trong tương lai của tác giả.

Tác giả vô cùng biết ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Lãnh đạo Vinashin. Tác giả cảm ơn sâu sắc đến tập thể hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Bích Loan và TS. Nguyễn Ngọc Sự đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ, tạo điều kiện và động viên trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện luận án. Tác giả chân thành cảm ơn tập thể các thầy, cô Bộ môn Quản trị chiến lược, Khoa Sau đại học, trường Đại học Thương mại đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ và hướng dẫn trong suốt thời gian tác giả nghiên cứu tại trường. Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn các bạn bè, đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình tận tình giúp đỡ và động viên trong suốt quá trình tác giả hoàn thành luận án.



DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Thị Bích Loan, Chu Đình Động (2013), "Phát triển chiến lược nguồn nhân lực QTCC của các công ty thuộc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) - Thực trạng qua nghiên cứu điển hình và những vấn đề đặt ra", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, Số 53+54, tr. 76-82.
2. Chu Đình Động (2013), "Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC của tập đoàn Vinashin - thực trạng qua điều tra xã hội học và những vấn đề đặt ra", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, Số 56, tr. 61-67.
3. Chu Đình Động (2013), "Nâng cao chất lượng lao động góp phần tái cấu trúc thành công Vinashin", *Tạp chí kinh tế dự báo*, Số 9/2013, tr. 41-43.
4. Nguyễn Hoàng Việt, Chu Đình Động (2013), "Nghiên cứu năng lực cốt lõi của doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay", *Tạp chí khoa học Thương mại*, Số 62 + 63, tr. 19-29.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [1]. Hoàng Chí Bảo (2011), "*Báo cáo đề dẫn*", tham luận trình bày tại Hội thảo khoa học: Thực trạng hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam và định hướng phát triển.
- [2]. Nguyễn Thanh Bình (2007), "*Quản trị nguồn nhân lực ngành hàng không Việt Nam đến năm 2015*", Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3]. Phạm Đức Chính (2010), "*Hoàn thiện chính sách sử dụng nguồn nhân lực sau xuất khẩu lao động ở Việt Nam*", Luận án Tiến sĩ, Học viện Hành chính thuộc Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.
- [4]. Nguyễn Ngọc Diệp (2010), "*Kinh nghiệm tái cấu trúc cho các doanh nghiệp việt nam thời kỳ hậu khủng hoảng*", Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 569-574.
- [5]. Phùng Lê Dung và Đỗ Hoàng Điệp (2009), "*Phát triển nguồn nhân lực dựa trên các chiến lược kinh tế*", Tạp chí Nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông, Số 2.
- [6]. Hoàng Thùy Dương (2010), "*Nâng cao chất lượng đào tạo tại trường Đại học Thương mại đáp ứng nhu cầu tái cấu trúc doanh nghiệp công thương giai đoạn sau khủng hoảng kinh tế toàn cầu*", Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 771-775.
- [7]. Đảng cộng sản Việt Nam, Văn kiện Đại hội X, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, tr. 110.
- [8]. Đề án Chiến lược phát triển Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030 (dự thảo).
- [9]. Đề án Tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.
- [10]. Lê Thị Hồng Điệp (2008), "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*", Đề tài Nghiên cứu khoa học, Trung tâm đào tạo, bồi dưỡng giảng viên lý luận chính trị.
- [11]. Lê Thị Hồng Điệp (2010), "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*", Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [12]. Phạm Công Đoàn (2010), *Năng lực QTCC – Yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
- [13]. Nguyễn Thị Hương Giang (2010), "*Đánh giá về quá trình thực hiện tái cấu trúc các doanh nghiệp Nhà nước hiện nay*", Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 892-898.
- [14]. Đinh Việt Hòa (2009), "*Phát triển nguồn vốn nhân lực - Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo*", Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Số 25, tr. 150-158.

- [15]. Nguyễn Thị Hương (2009), "*Chất lượng lao động ngành dệt may Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*", Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [16]. Kết luận số 81-KL/TW ngày 06/8/2010 của Bộ Chính trị về Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam.
- [17]. Nguyễn Bách Khoa, Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Đức Nhuận (2010), "*Tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp ngành công thương Việt Nam – nguyên lý, thực trạng và giải pháp*", Kỷ yếu Hội thảo *Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu*, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 12-23.
- [18]. Phạm Đình Khôi (2009), "*Quảng Ngãi phát triển nguồn nhân lực phục vụ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa*", Tạp chí Cộng sản, Số 6 (174).
- [19]. Chu Xuân Lai (2006), "*Cơ chế quản lý tài chính của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam theo định hướng Tập đoàn kinh tế*", Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Tài chính, tr. 4.
- [20]. Bùi Minh Lý (2010), "*Một số ý kiến về đổi mới và cấu trúc lại hệ thống tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước thời kỳ hậu khủng hoảng kinh tế*", Kỷ yếu Hội thảo *Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu*, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 695-700.
- [21]. Phạm Quý Long (2000), "*Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam*", Luận án Tiến sĩ kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
- [22]. Luật Doanh nghiệp Việt Nam năm 2005.
- [23]. La Đình Mão (2009), "*Hiệu quả phát triển và những vấn đề đặt ra về nguồn nhân lực công vụ ở tỉnh Thừa Thiên - Huế*", Tạp chí Cộng sản, Số 13 (181).
- [24]. Lại Quang Mừng (2010), "*Kinh nghiệm tái cấu trúc từ một số doanh nghiệp quốc tế thành đạt và sự vận dụng vào các doanh nghiệp công thương thuộc khu vực kinh tế nhà nước và kinh tế tư nhân Việt Nam*", Kỷ yếu Hội thảo *Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu*, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 563-568.
- [25]. Nguyễn Thị Nga và Tạ Văn Tú (2009), (Chính sách thu hút, đào tạo nguồn nhân lực trí thức ở Quảng Ninh, Tạp chí Cộng sản, Số 8 (176).
- [26]. Lê Thị Việt Nga (2010), "*Tác động của khủng hoảng tài chính toàn cầu đối với đội tàu biển Việt Nam và sự cần thiết của việc tái cấu trúc*", Kỷ yếu Hội thảo *Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu*, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 744-753.
- [27]. Lê Thị Bích Ngọc (2007), *Quản trị chiến lược*, Giáo trình Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [28]. Phạm Thị Bích Ngọc (2010), "*Tái cấu trúc hệ thống tổ chức nghiên cứu và triển khai ở Việt Nam*", Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn.

- [29]. Hoàng Đình Phi (2010), *"Một cách tiếp cận khoa học để tái cấu trúc ngành kinh tế & doanh nghiệp trong bối cảnh khủng hoảng & cạnh tranh toàn cầu"*, Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 57-74.
- [30]. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2007), Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam.
- [31]. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2010), Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam.
- [32]. Lê Quân (2010), *"Tái cấu trúc nguồn nhân lực doanh nghiệp Việt Nam: nghiên cứu tình huống Lilama3 và Lasuco"*, Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 384-391.
- [33]. Nguyễn Thị Diệu Quyên (2010), *"Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển cán bộ quản lý tại Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam-VINASHIN"*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [34]. Quyết định số 2108/QĐ-TTg ngày 18/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cấu trúc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Đề án kèm theo.
- [35]. Quyết định số 179/QĐ-TTg ngày 28 tháng 01 năm 2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty mẹ - Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15 tháng 11 năm 2012 về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp nhà nước và vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp.
- [36]. Đinh Văn Sơn (2010), *"Tái cấu trúc các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam - Quan điểm, định hướng và các giải pháp"*, Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 217-226.
- [37]. Nguyễn Ngọc SỰ (2006), *"Các giải pháp tài chính trong việc huy động vốn cho đầu tư phát triển Tổng công ty Dầu khí Việt Nam theo hướng tập đoàn kinh tế"*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện tài chính, tr. 9.
- [38]. Tài liệu Hội nghị sơ kết Tập đoàn kinh tế của Văn phòng Chính phủ, Hà Nội, 12/2011.
- [39]. Phan Thanh Tâm (2000), *"Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước"*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [40]. Trịnh Ngọc Thạch (2008), *"Hoàn thiện mô hình quản lý đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong các trường đại học Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ quản lý giáo dục, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [41]. Phạm Tất Thắng (2011), *"Về công tác cán bộ trong các Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam"*, Kỷ yếu hội thảo khoa học: Thực trạng hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam và định hướng phát triển, Hà Nội.

- [42]. Mai Khắc Thành (2012), *"Các giải pháp phát triển đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp vận tải biển Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Hàng Hải.
- [43]. Nghị định 66/2011/NĐ-CP ngày 01/8/2011 về Quy định việc áp dụng luật cán bộ, công chức đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu và người được cử làm đại diện chủ sở hữu phần vốn của nhà nước tại doanh nghiệp có vốn góp của nhà nước và thông tư hướng dẫn 03/2012/TT-BNV.
- [44]. Nguyễn Thị Bích Thu (2008), *"Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Đà Nẵng.
- [45]. Nguyễn Bích Thủy (2010), *"Tái cấu trúc ngành ô tô Thái Lan hậu khủng hoảng tài chính châu Á 1997-2000 và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam"*, Kỷ yếu Hội thảo Tái cấu trúc ngành và các doanh nghiệp ngành công thương trong giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính toàn cầu, Nhà xuất bản Thống kê, tr. 575-582.
- [46]. Nguyễn Hoàng Thủy (2003), *"Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam đến năm 2020"*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [47]. Nguyễn Thị Thúy (2011), *"Phát triển chiến lược nguồn nhân lực QTCC tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam"*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.
- [48]. Phạm Đỗ Nhật Tiến (2009), *"Yêu cầu đổi mới trong phát triển nguồn nhân lực quản lý giáo dục"*, Tạp chí Cộng sản, Số 8 (176).
- [49]. Đinh Văn Toàn (2011), *"Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam"*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [50]. Phạm Quang Trung (2001), *"Giải pháp hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính trong Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam hiện nay"*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, tr. 6.
- [51]. Nguyễn Thế Trung (2009), *"Nghệ An tập trung đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao"*, Tạp chí Cộng sản, Số 3 (171).
- [52]. Từ điển Business English (1990), Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, tr.256.
- [53]. Từ điển thương mại Anh – Pháp – Việt (1995), Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội, tr.206.
- [54]. Doãn Hữu Tuệ, *Kỳ 1: Để hiểu đúng về Tập đoàn kinh tế*, Vietnamnet.vn, truy cập ngày 15 tháng 01 năm 2013, <<http://tuanvietnam.net/ky-1-de-hieu-dung-ve-tap-doan-kinh-te>>.
- [55]. Nguyễn Thị Uyên Uyên (2002), *"Tái cấu trúc tài chính ở các doanh nghiệp nhằm thu hút và sử dụng hiệu quả vốn đầu tư"*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM.
- [56]. Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương (2003), *Dự thảo đề án hình thành và phát triển Tập đoàn kinh tế trên cơ sở Tổng Công ty nhà nước*, tr. 46.

- [57]. Phạm Quang Vinh (2003), "*Vấn đề nguồn lực lao động và giải quyết việc làm cho người lao động ở Việt Nam*", Đề tài Nghiên cứu khoa học, Trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn.
- [58]. Lưu Trường Vũ và cộng sự (2001), *Nghề Tổng giám đốc – Chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh trường Thương mại Harvard Mỹ*, Tập 1&2, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [59]. Đàm Đức Vương (2008), "*Xây dựng đội ngũ trí thức Việt Nam giai đoạn 2011-2020*", tham luận trình bày tại Hội thảo quốc tế Việt Nam học lần thứ ba với chủ đề: "*Việt Nam: Hội nhập và phát triển*", Hà Nội, Việt Nam, tháng 12.
- [60]. Website Bộ Tài chính - www.mof.gov.vn.
- [61]. Website Diễn đàn QTCC Việt Nam - www.QTCCVN.com.
- [62]. Website HRchannels Group - www.HRchannels.com.
- [63]. Website Tập đoàn Viễn thông Quân đội – www.viettel.com.vn.
- [64]. Website Viện Kế toán - Quản trị Doanh nghiệp - www.iabm.vn.
- [65]. Website <http://vdict.com>.
- [66]. Website wikipedia - <http://en.wikipedia.org>.

Tiếng Anh:

- [67]. Sohel Ahmad, Roger G. Schroeder (2003), "*The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*", Journal of Operations Management, 21(1), 19-43.
- [68]. Abbass F. Alkafaji (2003), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*, Routledge.
- [69]. Philip Bromiley (2004), *The Behavioral Foundations of Strategic Management*, Wiley.
- [70]. GAO, *Case study evaluations*, 1990.
- [71]. Loizos Heracleous, Sylvia DeVoge (1998), "*Bridging the Gap of Relevance: Strategic*
- [72]. Management and Organisational Development, Long Range Planning, 31(5), 742-754.
- [73]. Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner (2007), "*Human resource management in the project-oriented company: A review*", International Journal of Project Management, 25(3), 315-323.
- [74]. Jayanth Jayarama, Cornelia Droge1, Shawnee K. Vickery (1999), "*The impact of human resource management practices on manufacturing performance*", Journal of Operations Management, 18(1), 1-20.
- [75]. Jensen, Jason L. and Robert Rodgers (2001), "*Cumulating the intellectual gold of case study research*", Public Administration Review, 61(2), 236-246.
- [76]. Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alexandre Iellatchitch, Michael Schiffinger (2004), "*Careers and human resource management - a European perspective*", Human Resource Management Review, 14(4), 473-498.

- [77]. Andreas Rasche (2007), *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*, Physica-Verlag Heidelberg.
- [78]. Randall S. Schuler (2000), "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- [79]. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.



Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các QTCC				
	Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
Kiên nhẫn và quyết tâm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thích nghi và ứng biến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tỷ mỉ và chi tiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bao quát vấn đề	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Các tiêu chí đánh giá năng lực kiến thức nền tảng quản lý doanh nghiệp của các QTCC ?

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và Thế giới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích Kinh tế - xã hội	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Các tiêu chí đánh giá năng lực kiến thức chuyên môn, chuyên ngành Quản lý Doanh nghiệp của các QTCC?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Quản lý chiến lược và kế hoạch kinh doanh dựa trên giá trị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực triển khai quản lý đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực quản lý thay đổi và đổi mới doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tổ chức quản lý và kiểm soát các nhà quản lý bậc trung và cơ sở dưới quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Các tiêu chí đánh giá tăng lực lãnh đạo thông thái và từng trải thực tế quản lý Doanh nghiệp của các QTCC là?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực định hướng tầm nhìn, tạo động cơ thúc đẩy các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực đề xuất giá trị mới và tạo dựng các nguồn lực khác biệt và cốt lõi của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực phát hiện, phát huy và phát triển các nhân tài sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tạo dựng và phát huy tinh thần doanh nhân và văn hóa doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Các tiêu chí đánh giá trình độ, kỹ năng quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp của các QTCC ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Kỹ năng hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thực tiễn thị trường và kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kỹ năng ra quyết định quản lý có tính đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở sản xuất kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...v.v)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kỹ năng nhạy cảm và tư duy sáng tạo với cái mới, cái tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Các tiêu chí đánh giá năng lực hành vi của các QTCC ở Công ty và Tập đoàn ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Trình độ chuyên nghiệp của nhà quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ văn hóa và đạo đức chức nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực tự học và sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới và phát triển doanh nghiệp trong giới hạn năng lực pháp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Đánh giá năng lực quan hệ trong lãnh đạo và quản lý của các QTCC ở Công ty và Tập đoàn ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực chuyển giao tri thức và phân cấp quản lý với các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
2	Năng lực phát triển marketing các mối quan hệ với đối tác, bạn hàng, nhà tài trợ, khách hàng và công chúng khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực phát triển các liên kết, liên minh trong chuỗi giá trị ngành Công nghiệp đóng tàu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tận dụng hiệu quả nguồn lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Để đánh giá năng lực của QTCC ở các đơn vị thành viên, cần sử dụng những tiêu chí nào sao (xếp theo mức độ quan trọng và mức đáp ứng thực tế hiện nay)?

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các QTCC				
		Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
1	Trình độ, bằng cấp chuyên môn phù hợp với lĩnh vực quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ bằng cấp lý luận chính trị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Trình độ ngoại ngữ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Khả năng định hướng tầm nhìn có tính chiến lược DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Khả năng đối thoại và thực hành đáp ứng sự thay đổi và cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Khả năng xây dựng và phát triển các năng lực cốt lõi và khác biệt của DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Khả năng tạo dựng và phát triển văn hóa DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Khả năng tạo dựng và phát triển quan hệ với cổ đông DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Uy tín, độ tin cậy và hình ảnh đạo đức, tri thức và sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Khả năng hợp tác với các QTCC khác trong tăng trưởng và phát triển DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Khác, cụ thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10: Những nguyên nhân nào sau đây làm hạn chế năng lực của các QTCC hiện nay

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Sử dụng và đề bạt các QTCC không đúng chuyên ngành được đào tạo của các QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bản thân kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện kỹ năng quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Doanh nghiệp không tạo điều kiện học tập	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học hỏi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Môi trường kinh doanh thay đổi quá nhanh, không theo kịp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
6	Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN 3. Về CL NNL QTCC bậc Tập đoàn

1. Theo đồng chí Tập đoàn có xây dựng chiến lược về nhân sự và quy hoạch nhân sự quản lý cấp cao hay không?

- Có xây dựng chiến lược Xây dựng nhưng không thực hiện Chiến lược Xây dựng và thực hiện nhưng không thường xuyên chiến lược
 Xây dựng và thực hiện đúng chiến lược Không xây dựng Chiến lược

2. Là những nhà quản trị tại Vinashin từ 2009 đến nay, anh (chị) hãy đánh giá mức độ các yếu tố ở 2 thời điểm 2010 và hiện tại 2013 qua các câu hỏi sau.

Những yếu tố năng lực chiến lược cốt lõi đặc thù của các nhà QTCC ở Vinashin.

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Kiến thức, kỹ năng, trải nghiệm về quản trị Tập đoàn và DN thành viên ngành công nghiệp tàu thủy ở Việt Nam và thế giới	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Tri thức liên ngành, liên lĩnh vực về tiềm năng phát triển thị trường trong ngành Công nghiệp tàu thủy	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Phát triển chiến lược và xây dựng năng lực cốt lõi theo dòng công việc	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Bám sát cơ sở, xây dựng tầm nhìn và mục tiêu thúc đẩy, đối thoại và thực hành giải quyết vấn đề tại cơ sở	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Kích khởi sáng tạo các thành viên dưới quyền phát triển doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên giá trị	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Lãnh đạo chiến lược dựa trên tri thức và xây dựng văn hóa doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Hành vi đạo đức, phong cách và chính trị chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chi phí	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Về những yếu tố cấu trúc CL NNL QTCC

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Mức độ quan tâm thực tế của các cơ quan QLNN cấp trên trực tiếp và HĐQTĐ tới thực tế đội ngũ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mức độ phát triển của đội ngũ dự bị chiến lược nguồn QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Tầm nhìn tri thức có tính hệ thống, cạnh tranh và phát triển và truyền thông tầm nhìn này đến bộ máy quản trị hiện tại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Mức độ triển khai nguyên lý SỰ - NHÂN thay cho NHÂN - SỰ	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Mức độ văn bản hóa QT CL và kế hoạch NNL QTCC của TĐ và DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Mức độ phù hợp về số lượng QTCC giám nhiệm và lực lượng thay thế CL	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7	Mức cụ thể hóa và phù hợp giữa loại và tiêu chuẩn chức danh với cơ sở dữ liệu về QTCC tiềm năng được quy hoạch	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Mức độ sáng suốt và thông thái để tạo lập đội ngũ QTCC trong trường hợp các ứng viên chưa đáp ứng hoàn toàn tiêu chuẩn chức danh theo loại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Mức hiệu quả thực tế của điều động, luân chuyển nhà QTCC theo mục tiêu phát triển DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Mức độ đáp ứng và phát huy trong thực tế với tiêu chuẩn loại chức danh của các QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Mức độ sẵn sàng đáp ứng của nguồn QTCC nội bộ được quy hoạch để bổ nhiệm theo tiêu chuẩn loại chức danh	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Mức độ phù hợp và hợp lý trong phân công phụ trách dòng công việc với năng lực, sở trường và phân cấp quản trị	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Mức độ phối hợp, hiệp tác đa chức năng và làm việc nhóm trên thực tế của các nhà QTCC với quy trình kiến tạo tri thức	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Mức độ cân bằng, tương thích và tường minh giữa trách nhiệm cá nhân với phân cấp quản trị và đãi ngộ với các nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Mức độ đảm bảo điều kiện, môi trường làm việc phù hợp và kích đẩy các nhà QTCC bám sát cơ sở và điều hành kịp thời dòng công việc	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Mức độ phù hợp và hiệu quả hệ thống tạo động lực cho các nhà QTCC đổi mới mô hình KD, xây dựng năng lực cốt lõi của DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Mức độ hiệu quả sử dụng đội ngũ QTCC (Lợi nhuận BQ/Thu nhập BQ/1 nhà QTCC và 1 lao động)	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Mức độ hài hòa, đồng thuận & hiệu quả cơ chế, chính sách về giữ gìn và nâng cao lòng trung thành của đội ngũ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Mức độ quan tâm quan tâm & hiệu quả cơ chế, chính sách đào tạo nâng cấp năng lực cốt lõi, đặc thù với các QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Mức độ quan tâm và hiệu quả thực tế cơ chế, chính sách kiểm tra, kiểm soát để đánh giá đúng và cảnh báo sớm khả năng sai phạm của các nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Mức độ hiệu lực của chính sách tạo động lực cho các nhà QTCC cống hiến & phát huy năng lực cho phát triển DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Mức độ kích đẩy của chính sách & tự ý thức về bậc nhu cầu về tính tự trọng và tự hiện bản thân nhà QTCC vượt trên cả mức đãi ngộ và lợi kéo của đối thủ	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Mức độ hài lòng của những người dưới quyền về tương quan giữa hiệu suất công việc/ đãi ngộ với nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Mức độ đảm bảo và chất lượng thực tế vai trò lãnh đạo của Đảng bộ TĐ và DN về công tác cán bộ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Mức độ phù hợp và hiệu lực của cơ cấu các chính sách, quy chế và văn hóa tổ chức thực	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

thi CL NNL QTCC						
26	Mức độ phù hợp, kịp thời và hiệu quả thực tế của quản lý NN trực tiếp với công tác cán bộ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Mức độ phát huy trong thực tế hình ảnh, giá trị vốn nhân lực QTCC trong lãnh đạo, thực thi CL DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Mức độ đảm bảo và hiệu quả thực tế của ngân quỹ CL NNL QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Mức độ hiệu quả thực tế của việc xây dựng hệ CSDL về các nhà QTCC và nguồn cung cấp nhà QTCC triển vọng	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Đồng chí có hài lòng với thực tế đề bạt và bổ nhiệm các QTCC của DN và Tập đoàn hiện nay không?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Về đề bạt chức vụ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Về phân công nhiệm vụ đội ngũ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mối quan hệ hợp tác trong Ban lãnh đạo, quản lý cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Thi hành kỷ luật (miễn nhiệm, cách chức,...) đối với các QTCC vi phạm trong quản lý điều hành của Doanh nghiệp và Tập đoàn ra sao?

- Kỷ luật nghiêm minh Kỷ luật nhưng chưa nghiêm Kỷ luật mang tính chất hình thức
 Kỷ luật không đúng người Người bị kỷ luật không hài lòng với mức kỷ luật

6. Về chế độ đãi ngộ và chính sách với các QTCC Tập đoàn và DN

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Nội dung	1	2	3	4	5
Chế độ tiền lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ chính sách đãi ngộ ngoài lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ, điều kiện làm việc, nghỉ ngơi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Các đãi ngộ phi tài chính khác, cụ thể:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Các khó khăn của Tập đoàn và các đơn vị thành viên hiện nay là:

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

Nội dung	1	2	3	4	5
Vốn và tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cơ sở hạ tầng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Công nghệ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp trung gian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cơ sở	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thông tin và khả năng tiếp cận thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thủ tục hành chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nguồn cung ứng đầu vào cho DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Xin trân trọng cảm ơn!

Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các QTCC				
	Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
Mạo hiểm và quyết đoán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiên nhẫn và quyết tâm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thích nghi và ứng biến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tỷ mỉ và chi tiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bao quát vấn đề	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Các tiêu chí đánh giá năng lực kiến thức nền tảng quản lý doanh nghiệp của các QTCC bậc Tập đoàn ?

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế về ngành công nghiệp tàu thủy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và Thế giới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích Kinh tế - xã hội	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Các tiêu chí đánh giá năng lực kiến thức chuyên môn, chuyên ngành Quản lý Doanh nghiệp của các QTCC bậc Tập đoàn ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Quản lý chiến lược và kế hoạch kinh doanh dựa trên giá trị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực triển khai quản lý đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực quản lý thay đổi và đổi mới doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tổ chức quản lý và kiểm soát các nhà quản lý bậc trung và cơ sở dưới quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Các tiêu chí đánh giá tăng lực lãnh đạo thông thái và từng trải thực tế quản lý Doanh nghiệp của các QTCC bậc Tập đoàn là:

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực định hướng tầm nhìn, tạo động cơ thúc đẩy các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
2	Năng lực đề xuất giá trị mới và tạo dựng các nguồn lực khác biệt và cốt lõi của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực phát hiện, phát huy và phát triển các nhân tài sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tạo dựng và phát huy tinh thần doanh nhân và văn hóa doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Kỹ năng hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thực tiễn thị trường và kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kỹ năng ra quyết định quản lý có tính đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở sản xuất kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp...v.v)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kỹ năng nhạy cảm và tư duy sáng tạo với cái mới, cái tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Các tiêu chí đánh giá trình độ, kỹ năng quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp của các QTCC

7. Các tiêu chí đánh giá năng lực hành vi của các QTCC bậc Tập đoàn ?

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Trình độ chuyên nghiệp của nhà quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ văn hóa và đạo đức chức nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực tự học và sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới và phát triển doanh nghiệp trong giới hạn năng lực pháp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Đánh giá năng lực quan hệ trong lãnh đạo và quản lý của các QTCC cấp Tập đoàn

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực chuyên giao tri thức và phân cấp quản lý với các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực phát triển marketing các mối quan hệ với đối tác, bạn hàng, nhà tài trợ, khách hàng và công chúng khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức độ đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
3	Năng lực phát triển các liên kết, liên minh trong chuỗi giá trị ngành Công nghiệp đóng tàu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tận dụng hiệu quả nguồn lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Để đánh giá năng lực của QTCC, cần sử dụng những tiêu chí nào sau (xếp theo mức độ quan trọng và mức đáp ứng thực tế hiện nay):

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các QTCC				
		Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
1	Trình độ học vấn, bằng cấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ tri thức chuyên môn, ngoại ngữ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Kinh nghiệm thực tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Các kỹ năng quản lý & lãnh đạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Lợi nhuận sau thuế của bình quân/ người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Tốc độ tăng trưởng DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL thuộc quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Mức độ hài lòng của CBQL thuộc quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Thu nhập bình quân/ người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10: Những nguyên nhân chủ yếu làm hạn chế năng lực của các QTCC bậc Tập đoàn hiện nay

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Sử dụng và đề bạt các QTCC không đúng chuyên ngành được đào tạo của các QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bản thân kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện kỹ năng quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Doanh nghiệp không tạo điều kiện học tập	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học hỏi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Môi trường kinh doanh thay đổi quá nhanh, không theo kịp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN III. VỀ CL NNL QTCC CÁC DN THÀNH VIÊN

1. Đơn vị đồng chí có xây dựng chiến lược về nhân sự và quy hoạch nhân sự quản lý cấp cao hay không?

- Có xây dựng chiến lược Xây dựng nhưng không thực hiện Chiến lược Xây dựng và thực hiện nhưng không thường xuyên chiến lược
 Xây dựng và thực hiện đúng chiến lược Không xây dựng Chiến lược

2. Là những nhà quản trị tại Vinashin từ 2009 đến nay, anh (chị) hãy đánh giá mức độ các yếu tố ở 2 thời điểm 2010 và hiện tại 2013 qua các câu hỏi sau.

Những yếu tố năng lực chiến lược cốt lõi đặc thù của các nhà QTCC ở Vinashin.

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Kiến thức, kỹ năng, trải nghiệm về quản trị TĐ và DN thành viên ngành công nghiệp tàu thủy ở Việt Nam và thế giới						
		2010 TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	0	0	0	0	0
2	Tri thức liên ngành, liên lĩnh vực về tiềm năng phát triển thị trường trong ngành Công nghiệp tàu thủy	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	0	0	0	0	0
3	Phát triển chiến lược và xây dựng năng lực cốt lõi theo dòng công việc	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	0	0	0	0	0
4	Bám sát cơ sở, xây dựng tâm nhìn và mục tiêu thúc đẩy, đối thoại và thực hành giải quyết vấn đề tại cơ sở	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
5	Kích khởi sáng tạo các thành viên dưới quyền phát triển doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
6	Đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên giá trị	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
7	Lãnh đạo chiến lược dựa trên tri thức và xây dựng văn hóa doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
8	Hành vi đạo đức, phong cách và chính trị chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chi phí	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0

3. Về những yếu tố cấu trúc CL NNL QTCC

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Mức độ quan tâm thực tế của các cơ quan QLNN cấp trên trực tiếp và HĐVTĐ tới thực tế đội ngũ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
2	Mức độ phát triển của đội ngũ dự bị chiến lược nguồn QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
3	Tâm nhìn tri thức có tính hệ thống, cạnh tranh và phát triển và truyền thông tâm nhìn này đến bộ máy quản trị hiện tại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
4	Mức độ triển khai nguyên lý SỰ - NHÂN thay cho NHÂN - SỰ	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
5	Mức độ văn bản hóa QT CL và kế hoạch NNL QTCC của TĐ và DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
6	Mức độ phù hợp về số lượng QTCC giám nhiệm và lực lượng thay thế CL	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
7	Mức cụ thể hóa và phù hợp giữa loại và tiêu chuẩn chức danh với cơ sở dữ liệu về QTCC tiềm năng được quy hoạch	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
8	Mức độ sáng suốt và thông thái để tạo lập đội ngũ QTCC trong trường hợp các ứng viên chưa đáp ứng hoàn toàn tiêu chuẩn chức danh theo loại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
9	Mức hiệu quả thực tế của điều động, luân chuyển nhà QTCC theo mục tiêu phát triển DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
10	Mức độ đáp ứng và phát huy trong thực tế với tiêu chuẩn loại chức danh của các QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0
11	Mức độ sẵn sàng đáp ứng của nguồn QTCC nội bộ được quy hoạch để bổ nhiệm theo tiêu	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	0	0	0	0	0

	chuẩn loại chức danh						
12	Mức độ phù hợp và hợp lý trong phân công phụ trách dòng công việc với năng lực, sở trường và phân cấp quản trị	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Mức độ phối hợp, hiệp tác đa chức năng và làm việc nhóm trên thực tế của các nhà QTCC với quy trình kiến tạo tri thức	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Mức độ cân bằng, tương thích và tường minh giữa trách nhiệm cá nhân với phân cấp quản trị và đãi ngộ với các nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Mức độ đảm bảo điều kiện, môi trường làm việc phù hợp và kích đẩy các nhà QTCC bám sát cơ sở và điều hành kịp thời dòng công việc	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Mức độ phù hợp và hiệu quả hệ thống tạo động lực cho các nhà QTCC đổi mới mô hình KD, xây dựng năng lực cốt lõi của DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Mức độ hiệu quả sử dụng đội ngũ QTCC (Lợi nhuận BQ/Thu nhập BQ/1 nhà QTCC và 1 lao động)	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Mức độ hài hòa, đồng thuận & hiệu quả cơ chế, chính sách về giữ gìn và nâng cao lòng trung thành của đội ngũ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Mức độ quan tâm quan tâm & hiệu quả cơ chế, chính sách đào tạo nâng cấp năng lực cốt lõi, đặc thù với các QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Mức độ quan tâm và hiệu quả thực tế cơ chế, chính sách kiểm tra, kiểm soát để đánh giá đúng và cảnh báo sớm khả năng sai phạm của các nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Mức độ hiệu lực của chính sách tạo động lực cho các nhà QTCC cống hiến & phát huy năng lực cho phát triển DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Mức độ kích đẩy của chính sách & tự ý thức về bậc nhu cầu về tính tự trọng và tự hiện bản thân nhà QTCC vượt trên cả mức đãi ngộ và lôi kéo của đối thủ	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Mức độ hài lòng của những người dưới quyền về tương quan giữa hiệu suất công việc/ đãi ngộ với nhà QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Mức độ đảm bảo và chất lượng thực tế vai trò lãnh đạo của Đảng bộ TĐ và DN về công tác cán bộ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Mức độ phù hợp và hiệu lực của cơ cấu các chính sách, quy chế và văn hóa tổ chức thực thi CL NNL QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Mức độ phù hợp, kịp thời và hiệu quả thực tế của quản lý NN trực tiếp với công tác cán bộ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Mức độ phát huy trong thực tế hình ảnh, giá trị vốn nhân lực QTCC trong lãnh đạo, thực thi CL DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Mức độ đảm bảo và hiệu quả thực tế của ngân quỹ CL NNL QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Mức độ hiệu quả thực tế của việc xây dựng hệ CSDL về các nhà QTCC và nguồn cung cấp nhà QTCC triển vọng	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Đồng chí có hài lòng với thực tế đề bạt và bổ nhiệm các QTCC hiện nay không?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Về đề bạt chức vụ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Về phân công nhiệm vụ đội ngũ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mối quan hệ hợp tác trong Ban lãnh đạo, quản lý cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Thi hành kỷ luật (miễn nhiệm, cách chức,...) đối với các QTCC vi phạm trong quản lý điều hành của Doanh nghiệp và Tập đoàn thời gian qua là:

- Kỷ luật nghiêm minh Kỷ luật nhưng chưa nghiêm Kỷ luật mang tính chất hình thức
 Kỷ luật không đúng người Người bị kỷ luật không hài lòng với mức kỷ luật

6. Về chế độ đãi ngộ và chính sách

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Nội dung	1	2	3	4	5
Chế độ tiền lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ chính sách đãi ngộ ngoài lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ, điều kiện làm việc, nghỉ ngơi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Các đãi ngộ phi tài chính khác, cụ thể:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Các khó khăn của doanh nghiệp đồng chí hiện nay là:

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

Nội dung	1	2	3	4	5
Vốn và tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cơ sở hạ tầng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Công nghệ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp trung gian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cơ sở	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thông tin và khả năng tiếp cận thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thủ tục hành chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nguồn cung ứng đầu vào cho DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Xin trân trọng cảm ơn đồng chí !

Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các QTCC				
	Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
Mạo hiểm và quyết đoán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiên nhẫn và quyết tâm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thích nghi và ứng biến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tỷ mỉ và chi tiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bao quát vấn đề	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Tự đánh giá năng lực kiến thức nền tảng quản lý doanh nghiệp của các Nhà QTCC ở Vinashin

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực hiểu biết và cập nhật môi trường chính sách pháp luật Việt Nam và quốc tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực hiểu biết và cập nhật thị trường sản phẩm đóng tàu Việt Nam và Thế giới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực hiểu biết, cập nhật về ngành kinh doanh và đối thủ cạnh tranh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực vận dụng các phương pháp phân tích Kinh tế - xã hội	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Tự đánh giá năng lực kiến thức chuyên môn, chuyên ngành Quản lý Doanh nghiệp của các nhà QTCC ở Vinashin

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Quản lý chiến lược và kế hoạch kinh doanh dựa trên giá trị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực triển khai quản lý đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực quản lý thay đổi và đổi mới doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tổ chức quản lý và kiểm soát các nhà quản lý bậc trung và cơ sở dưới quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Tự đánh giá tăng lực lãnh đạo thông thái và từng trải thực tế quản trị Doanh nghiệp của các nhà QTCC ở Vinashin

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực định hướng tầm nhìn, tạo động cơ thúc đẩy các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
2	Năng lực đề xuất giá trị mới và tạo dựng các nguồn lực khác biệt và cốt lõi của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực phát hiện, phát huy và phát triển các nhân tài sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tạo dựng và phát huy tinh thần doanh nhân và văn hóa doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Kỹ năng hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin thực tiễn thị trường và kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kỹ năng ra quyết định quản lý có tính đa chức năng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kỹ năng đối thoại và thực hành tại cơ sở sản xuất kinh doanh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kỹ năng truyền thông kinh doanh và quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kỹ năng tạo lập bối cảnh được chia sẻ để kiến tạo tri thức (giao ban, họp... v.v)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kỹ năng nhạy cảm và tư duy sáng tạo với cái mới, cái tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kỹ năng tổ chức làm việc theo nhóm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Tự đánh giá trình độ, kỹ năng quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp của các nhà QTCC ở Vinashin

7. Tự đánh giá năng lực hành vi của các nhà QTCC ở Vinashin

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Trình độ chuyên nghiệp của nhà quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ văn hóa và đạo đức chức nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Năng lực tự học và sáng tạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì đổi mới và phát triển doanh nghiệp trong giới hạn năng lực pháp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Tự đánh giá năng lực quan hệ trong lãnh đạo và quản lý của các nhà QTCC ở Vinashin

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
1	Năng lực chuyên giao tri thức và phân cấp quản lý với các nhà quản lý cấp dưới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Năng lực phát triển marketing các mối quan hệ với đối tác, bạn hàng, nhà tài trợ, khách hàng và công chúng khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TT	Tiêu chí	Mức điểm đánh giá				
		1 Yếu	2 Kém	3 Trung bình	4 Khá	5 Tốt
3	Năng lực phát triển các liên kết, liên minh trong chuỗi giá trị ngành Công nghiệp đóng tàu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Năng lực tận dụng hiệu quả nguồn lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Để đánh giá năng lực của các nhà QTCC, cần sử dụng những tiêu chí nào sau (xếp theo mức độ quan trọng và mức đáp ứng thực tế hiện nay):

TT	Tiêu chí	Mức độ quan trọng					Mức độ đáp ứng của các đồng chí				
		Không quan trọng 1	2	3	4	Rất quan trọng 5	Rất thiếu 1	2	3	4	Đáp ứng hoàn toàn 5
1	Trình độ học vấn, bằng cấp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Trình độ tri thức chuyên môn, ngoại ngữ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Kinh nghiệm thực tế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Các kỹ năng quản lý & lãnh đạo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Lợi nhuận sau thuế của bình quân/ người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Tốc độ tăng trưởng DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL thuộc quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Mức độ hài lòng của CBQL thuộc quyền	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Thu nhập bình quân/ người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10: Những nguyên nhân chủ yếu làm hạn chế năng lực của các nhà QTCC ở Vinashin hiện nay ?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Sử dụng và đề bạt các QTCC không đúng chuyên ngành được đào tạo của các QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bản thân kém chủ động, ngại học hỏi nâng cao trình độ kiến thức và hoàn thiện kỹ năng quản lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Doanh nghiệp không tạo điều kiện học tập	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Công việc quá bận rộn, không có thời gian học hỏi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Môi trường kinh doanh thay đổi quá nhanh, không theo kịp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Khác:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN 3. VỀ CL NNL QTCC Ở VINASHIN

1. Đơn vị đồng chí có xây dựng chiến lược về nhân sự và quy hoạch nhân sự quản lý cấp cao hay không?

Có xây dựng chiến lược
 Xây dựng và thực hiện đúng chiến lược

Xây dựng nhưng không thực hiện Chiến lược
 Không xây dựng Chiến lược

Xây dựng và thực hiện nhưng không thường xuyên

2. Là những nhà quản trị tại Vinashin từ 2009 đến nay, anh (chị) hãy đánh giá mức độ các yếu tố ở 2 thời điểm 2010 và hiện tại 2013 qua các câu hỏi sau.

Những yếu tố năng lực chiến lược cốt lõi đặc thù của các nhà QTCC ở Vinashin.

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Kiến thức, kỹ năng, trải nghiệm về quản trị TĐ và DN thành viên ngành công nghiệp tàu thủy ở Việt Nam và thế giới	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Tri thức liên ngành, liên lĩnh vực về tiềm năng phát triển thị trường trong ngành Công nghiệp tàu thủy	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Phát triển chiến lược và xây dựng năng lực cốt lõi theo dòng công việc	Trước TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Trong TCT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bám sát cơ sở, xây dựng tầm nhìn và mục tiêu thúc đẩy, đối thoại và thực hành giải quyết vấn đề tại cơ sở	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kích khởi sáng tạo các thành viên dưới quyền phát triển doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên giá trị	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Lãnh đạo chiến lược dựa trên tri thức và xây dựng văn hóa doanh nghiệp	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hành vi đạo đức, phong cách và chính trị chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chi phí	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Về những yếu tố cấu trúc CL NNL QTCC

TT	Yếu tố	Thời điểm	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Mức độ quan tâm thực tế của các cơ quan QLNN cấp trên trực tiếp và HĐTVTĐ tới thực tế đội ngũ QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Mức độ phát triển của đội ngũ dự bị chiến lược nguồn QTCC	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Tầm nhìn tri thức có tính hệ thống, cạnh tranh và phát triển và truyền thông tầm nhìn này đến bộ máy quản trị hiện tại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Mức độ triển khai nguyên lý SU ¹ - NHÂN thay cho NHÂN - SU ²	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mức độ văn bản hóa QT CL và kế hoạch NNL QTCC của TĐ và DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mức độ phù hợp về số lượng QTCC giám nhiệm và lực lượng thay thế CL	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mức cụ thể hóa và phù hợp giữa loại và tiêu chuẩn chức danh với cơ sở dữ liệu về QTCC tiềm năng được quy hoạch	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mức độ sáng suốt và thông thái để tạo lập đội ngũ QTCC trong trường hợp các ứng viên chưa đáp ứng hoàn toàn tiêu chuẩn chức danh theo loại	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mức hiệu quả thực tế của điều động, luân chuyển nhà QTCC theo mục tiêu phát triển DN	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2013	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mức độ đáp ứng và phát huy trong thực tế với	2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	tiêu chuẩn loại chức danh của các QTCC	2013	O	O	O	O	O
11	Mức độ sẵn sàng đáp ứng của nguồn QTCC nội bộ được quy hoạch để bổ nhiệm theo tiêu chuẩn loại chức danh	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
12	Mức độ phù hợp và hợp lý trong phân công phụ trách dòng công việc với năng lực, sở trường và phân cấp quản trị	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
13	Mức độ phối hợp, hiệp tác đa chức năng và làm việc nhóm trên thực tế của các nhà QTCC với quy trình kiến tạo tri thức	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
14	Mức độ cân bằng, tương thích và tường minh giữa trách nhiệm cá nhân với phân cấp quản trị và đãi ngộ với các nhà QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
15	Mức độ đảm bảo điều kiện, môi trường làm việc phù hợp và kích đẩy các nhà QTCC bám sát cơ sở và điều hành kịp thời dòng công việc	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
16	Mức độ phù hợp và hiệu quả hệ thống tạo động lực cho các nhà QTCC đổi mới mô hình KD, xây dựng năng lực cốt lõi của DN	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
17	Mức độ hiệu quả sử dụng đội ngũ QTCC (Lợi nhuận BQ/Thu nhập BQ/1 nhà QTCC và 1 lao động)	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
18	Mức độ hài hòa, đồng thuận & hiệu quả cơ chế, chính sách về giữ gìn và nâng cao lòng trung thành của đội ngũ QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
19	Mức độ quan tâm quan tâm & hiệu quả cơ chế, chính sách đào tạo nâng cấp năng lực cốt lõi, đặc thù với các QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
20	Mức độ quan tâm và hiệu quả thực tế cơ chế, chính sách kiểm tra, kiểm soát để đánh giá đúng và cảnh báo sớm khả năng sai phạm của các nhà QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
21	Mức độ hiệu lực của chính sách tạo động lực cho các nhà QTCC cống hiến & phát huy năng lực cho phát triển DN	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
22	Mức độ kích đẩy của chính sách & tự ý thức về bậc nhu cầu về tính tự trọng và tự hiện bản thân nhà QTCC vượt trên cả mức đãi ngộ và lôi kéo của đối thủ	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
23	Mức độ hài lòng của những người dưới quyền về tương quan giữa hiệu suất công việc/ đãi ngộ với nhà QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
24	Mức độ đảm bảo và chất lượng thực tế vai trò lãnh đạo của Đảng bộ TĐ và DN về công tác cán bộ QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
25	Mức độ phù hợp và hiệu lực của cơ cấu các chính sách, quy chế và văn hóa tổ chức thực thi CL NNL QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
26	Mức độ phù hợp, kịp thời và hiệu quả thực tế của quản lý NN trực tiếp với công tác cán bộ QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
27	Mức độ phát huy trong thực tế hình ảnh, giá trị vốn nhân lực QTCC trong lãnh đạo, thực thi CL DN	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
28	Mức độ đảm bảo và hiệu quả thực tế của ngân quỹ CL NNL QTCC	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O
29	Mức độ hiệu quả thực tế của việc xây dựng hệ CSDL về các nhà QTCC và nguồn cung cấp	2010	□	□	□	□	□
		2013	O	O	O	O	O

nhà QTCC triển vọng						
---------------------	--	--	--	--	--	--

4. Đồng chí có hài lòng với thực tế đề bạt và bổ nhiệm các nhà QTCC hiện nay của Công ty không?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Tiêu chí	1	2	3	4	5
Về đề bạt chức vụ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Về phân công nhiệm vụ đội ngũ QTCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mối quan hệ hợp tác trong Ban lãnh đạo, quản lý cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Thi hành kỷ luật (miễn nhiệm, cách chức,...) đối với các nhà QTCC vi phạm trong quản lý điều hành của Công ty và Tập đoàn ra sao?

- Kỷ luật nghiêm minh Kỷ luật nhưng chưa nghiêm Kỷ luật mang tính chất hình thức
 Kỷ luật không đúng người Người bị kỷ luật không hài lòng với mức kỷ luật
 đúng tội

6. Về chế độ đãi ngộ và chính sách với các nhà QTCC của Công ty?

Lưu ý: 5- Hoàn toàn hài lòng; 1- Hoàn toàn không hài lòng

Nội dung	1	2	3	4	5
Chế độ tiền lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ chính sách đãi ngộ ngoài lương	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chế độ, điều kiện làm việc, nghỉ ngơi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Các đãi ngộ phi tài chính khác, cụ thể:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Các khó khăn của Công ty đồng chí hiện nay là:

Lưu ý: 5- Hoàn toàn đồng ý; 1- Hoàn toàn không đồng ý

Nội dung	1	2	3	4	5
Vốn và tài chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cơ sở hạ tầng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Công nghệ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp trung gian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ cán bộ cấp cơ sở	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Năng lực đội ngũ nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thông tin và khả năng tiếp cận thị trường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thủ tục hành chính	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nguồn cung ứng đầu vào cho DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Xin trân trọng cảm ơn đồng chí !

Mẫu số KS04: PHIẾU KHẢO SÁT QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO CÁ NHÂN

I. Thông tin cá nhân

Họ và tên: _____ Giới tính: Nam/Nữ Năm sinh: _____
 Đơn vị công tác: _____
 Vị trí công tác/chức vụ, ngày giữ chức vụ hiện tại: _____
 Điện thoại: _____ Email : _____
 Trình độ học vấn/chuyên ngành/năm tốt nghiệp (ghi đầy đủ các chuyên ngành được đào tạo): _____
 Mô tả công việc hiện tại: _____

II. Quá trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức/kỹ năng (trong vòng 5 năm gần đây. Bao gồm toàn bộ các khóa đào tạo: Quản lý, kỹ thuật, tài chính, lý luận chính trị, ngoại ngữ, kỹ năng nghề,...)

II.1. Khóa đào tạo thứ nhất:

- Tên khóa đào tạo, bồi dưỡng kiến thức/kỹ năng:
- Mô tả khóa học: (thời điểm tổ chức, thời lượng khóa học; đơn vị/địa điểm đào tạo; mục đích, nội dung; yêu cầu đầu vào; bằng cấp, chứng chỉ, kiến thức, kỹ năng,... thu được sau khóa đào tạo)
- Đơn vị công tác/vị trí công tác/chức vụ tại thời điểm đào tạo:
- Phương thức/kinh phí đào tạo: (Ghi rõ: tự đi học hay cơ quan cử đi; kinh phí tự túc hay do cơ quan chi trả)
- Tự đánh giá hiệu quả áp dụng kết quả khóa đào tạo vào công việc thực tế: (Đánh giá theo thang điểm 1 đến 5. Điểm 5 là hiệu cao quả nhất)
- Đào tạo, phổ biến lại cho đơn vị: (Ghi đầy đủ các hoạt động, tài liệu phổ biến lại cho các khóa học)

II.2. Khóa đào tạo thứ hai: (Ghi giống phần II.1)

... (Ghi toàn bộ các khóa đào tạo)

III. Đề xuất nhu cầu đào tạo thời gian tới

TT	Chuyên đề đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng ¹	Đơn vị đào tạo (đề xuất)	Thời điểm tổ chức (đề xuất)	Thời lượng (dự kiến)	Kinh phí (dự kiến)

Ghi chú:

- Phần Chuyên đề đào tạo cần mô tả rõ: mục đích, nội dung chuyên đề; yêu cầu đầu vào; mong muốn đạt được sau khóa đào tạo (bằng cấp, chứng chỉ, kiến thức, kỹ năng),....

IV. Đánh giá sau đào tạo của đơn vị:

Người được khảo sát
(ký, họ tên)

Mẫu số KS05: PHIẾU KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO CỦA ĐƠN VỊ

Đơn vị:.....

I. Nhu cầu

TT	Chuyên đề đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng ¹	Đối tượng đào tạo ²	Đơn vị đào tạo (đề xuất)	Thời điểm tổ chức (đề xuất)	Thời lượng (dự kiến)	Số lượng (dự kiến)	Kinh phí (dự kiến)

Ghi chú:

- Phân Chuyên đề đào tạo cần mô tả rõ: mục đích, nội dung chuyên đề; yêu cầu đầu vào; mong muốn đạt được sau khóa đào tạo (bằng cấp, chứng chỉ, kiến thức, kỹ năng),....
- Phân Đối tượng đào tạo: Ghi rõ chức danh, cấp đơn vị. VD: Trưởng ban, Tập đoàn; Phó tổng giám đốc, đv cấp 2; Kế toán trưởng, đv cấp 3;...

II. Đề xuất, kiến nghị: (đối với Tập đoàn; đối với các Trường thuộc Tập đoàn; đối với các Tổng công ty, Công ty, Nhà máy; đối với Viện Khoa học Công nghệ tàu thủy; đối với Trung tâm Hợp tác đào tạo lao động với nước ngoài; đối với các chính sách của Nhà nước, Bộ Giao thông Vận tải...).

Xác nhận của đơn vị

Phụ lục 02. Tình hình sản xuất kinh doanh của Vinashin giai đoạn 2006-2010

Bảng P.1. Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu

Chỉ tiêu \ Năm	Đơn vị	2006	2007	2008	2009	2010
1. Tổng sản lượng Tốc độ tăng trưởng	Tỷ đồng %	17.553 163%	27.454 156%	36.837 134%	35.541 96%	11.489 32%
2. Doanh thu Tốc độ tăng trưởng	Tỷ đồng %	11.877 150%	21.098 178%	29.132 138%	22.461 77%	10.314 46%
3. Lợi nhuận	Tỷ đồng	503	858	645	-1.625	
4. Nộp ngân sách	Tỷ đồng	112	307	442	627	
5. Giá trị XK	triệu USD	86,7	231	354	204	285
6. Số tàu bàn giao	Chiếc	27	41	55	32	64

Bảng P.2. Tổng hợp các tàu đã giao của Vinashin giai đoạn 2006-2010

TT	Loại tàu	Nhà máy đóng	Số lượng	Tải trọng (DWT), Công suất (HP)
1	Kho nổi 150.000 DWT – FSO-5	Nam Triệu	1	150.000
2	Tàu hàng 56.200DWT	Nam Triệu	1	56.200
3	Tàu hàng rời 53.000DWT	Hạ Long, Nam Triệu	10	530.000
4	Tàu hàng rời 34.000DWT	Phà Rừng	1	34.000
5	Tàu hàng 22.500DWT	Bạch Đằng	8	180.000
6	Tàu hàng 20.000DWT	Phà Rừng	1	20.000
7	Tàu hàng 12.500DWT	Hạ Long, Phà Rừng	7	87.200
8	Tàu chở hàng 11.000DWT	Sài Gòn	2	22.000
9	Tàu hàng 10.500DWT	Bạch Đằng	2	21.000
10	Tàu hàng đa năng 9.200DWT	Bến Kiên	1	9.200
11	Tàu chở hàng 8.700DWT	Bến Kiên, Hạ Long	7	60.900
12	Tàu hàng 6.800DWT	Nam Triệu, Shipmarin	2	13.600
13	Tàu hàng 6.500DWT	Bạch Đằng, Phà Rừng, Nam Triệu, Bến Kiên, Sài Gòn, Shipmarin	11	71.500
14	Tàu hàng 5.200DWT	Nam Hà, Sông Đào	4	20.800
15	Tàu hàng dưới 5.000DWT	Các nhà máy trong Tập đoàn	82	175.498

TT	Loại tàu	Nhà máy đóng	Số lượng	Tải trọng (DWT), Công suất (HP)
16	Tàu container 700TEU	Nam Triệu	1	8.400
17	Tàu container 610TEU	Bạch Đằng	2	14.000
18	Tàu container 564TEU	Bến Kiên	1	8.400
19	Tàu chở container 225TEU	Nha Trang	1	4.500
20	Tàu dầu 13.500DWT	Bạch Đằng	1	13.500
21	Tàu dầu/h.chất nhẹ 6.500DWT	Phà Rừng	4	26.000
22	Ethylene 4.500m ³ – BD01	Bạch Đằng	1	4.900
23	Tàu dầu 4.800DWT	Nam Triệu	1	4.800
24	Tàu dầu 3.200DWT	Diêm Điền		3.200
25	Tàu chở ô tô 4.900 xe	Hạ Long	1	14.700
26	Tàu kéo 5.000 – 7.000 HP	Sông Cấm	33	175.000 HP
27	Các loại tàu và thiết bị nổi khác	Các nhà máy trong Tập đoàn	33	15.500
	Tổng cộng		219	1.570.098 DWT

Bảng P.3. Tình hình sửa chữa tàu của Vinashin giai đoạn 2006-2010

Chỉ tiêu/ Năm	Đơn vị	2006	2007	2008	2009	2010
Lượt tàu sửa chữa	Lượt	142	160	200	188	174
Giá trị sửa chữa	Tỷ đồng	209	200	223	255	245

Phụ lục 03. Phương pháp chọn điển hình nghiên cứu

Nghiên cứu chọn điển hình/nghiên cứu điển hình hay điển cứu tức nghiên cứu dựa trên những trường hợp (tiếng Anh là ‘case’) đặc trưng mang tính là một phương pháp được sử dụng rất phổ biến trong các ngành giáo dục học, xã hội học, quản trị học, luật học, và y học. Mục tiêu cơ bản của phương pháp này là tìm hiểu rõ về trường hợp nghiên cứu bằng cách theo dõi sát sao và toàn diện trường hợp đã chọn trong một thời gian đủ dài và ngay tại môi trường tự nhiên của nó. Kết quả nghiên cứu điển hình cho phép nhà nghiên cứu đưa ra lời giải thích tại sao mọi việc xảy ra như đã xảy ra, và thông qua đó xác định các vấn đề quan trọng cần được tiếp tục nghiên cứu rộng rãi hơn trong tương lai.

Các tài liệu truyền thống về phương pháp nghiên cứu thường phân loại điển cứu như một trong những phương pháp định tính với mục đích mô tả. Quan điểm này hiện nay đang được xem xét lại vì nó không bao trùm được hết các mục đích và phương pháp đa dạng của điển cứu. Trong một số tài liệu được xuất bản gần đây, các nhà phương pháp luận không xem điển cứu như một phương pháp mà quan

niệm đây chỉ là một cách tiếp cận hoặc một chiến lược mà thông qua đó nhà nghiên cứu có thể lựa chọn một hoặc nhiều trường hợp phù hợp cho hướng nghiên cứu của riêng mình. Ngoài ra, điển cứu không thể được liệt kê vào nhóm các phương pháp định tính, vì nó sử dụng cả những chứng cứ định tính lẫn định lượng khác nhau.

Phân loại điển cứu

Có nhiều hệ thống khác nhau để phân loại điển cứu. Hệ thống phân loại của GAO [70] dựa vào mục đích nghiên cứu để chia điển cứu ra thành 6 loại sau:

1. Điển cứu minh họa (Illustrative): nghiên cứu mang tính mô tả, với mục đích cung cấp các thông tin sinh động thu được từ thực tế để bổ sung cho các nguồn thông tin các có liên quan đến trường hợp nghiên cứu.

2. Điển cứu thăm dò (Exploratory): cũng là nghiên cứu có tính mô tả, nhưng nhằm mục đích tạo ra các giả thuyết làm cơ sở cho những nghiên cứu trong tương lai về trường hợp nghiên cứu chứ không chỉ đơn thuần minh họa.

3. Nghiên cứu trường hợp đặc trưng (Critical instance): xem xét một trường hợp hoặc rất đáng chú ý hoặc là thật sự cần thiết để kiểm chứng giá trị của những lời khẳng định liên quan đến một chương trình, một chính sách, hoặc một chiến lược.

4. Nghiên cứu triển khai chương trình/dự án (Program implementation): tìm hiểu các tác nghiệp tại các địa bàn khác nhau nhằm mục đích kiểm tra.

5. Nghiên cứu tác động chương trình (Program effect): sử dụng điển cứu để xem xét tác động của một chương trình. Thường được thực hiện ở nhiều địa bàn và sử dụng các công cụ đánh giá đa phương pháp (multimethod assessments).

6. Điển cứu tích lũy (Cumulative): tổng hợp kết quả từ nhiều điển cứu khác nhau để trả lời một câu hỏi lượng giá (evaluation question). Câu hỏi này có thể thuộc loại mô tả, quy phạm/đánh giá (normative), hoặc tác động/thực nghiệm (cause-and-effect).

Hệ thống phân loại của Jensen và Rodgers [75] không dựa vào mục đích nghiên cứu mà dựa vào kỹ thuật thu thập thông tin để chia điển cứu ra làm 5 loại như sau:

1. Điển cứu nhất thời (Snapshot case study): tìm hiểu một trường hợp điển hình vào một thời điểm nhất định.

2. Điển cứu trường kỳ (Longitudinal case study): theo sát tìm hiểu một trường hợp điển hình trong thời gian dài tại nhiều thời điểm khác nhau.

3. Điển cứu trước sau (Pre-post case study): tìm hiểu sự khác biệt của một trường hợp điển hình hai thời điểm trước và sau một biến cố quan trọng. Một biến

có được xem là quan trọng khi nhà nghiên cứu có cơ sở lý thuyết để tin rằng biến cố đó sẽ có tác động đến trường hợp nghiên cứu.

4. Điển cứu hỗn hợp (Patchwork case study): tìm hiểu các trường hợp điển hình khác nhau thuộc cùng một phạm trù đang được nghiên cứu, sử dụng nhiều cách nghiên cứu khác nhau.

5. Điển cứu so sánh (Comparative case study): tìm hiểu nhiều trường hợp điển hình thuộc các phạm trù khác nhau nhằm so sánh và tìm ra sự khác biệt giữa các trường hợp thuộc các phạm trù khác nhau này. Thông thường điển cứu so sánh có sử dụng cả so sánh định tính và định lượng.

Theo Yin [79], thiết kế nghiên cứu điển hình gồm 5 yếu tố sau:

- Câu hỏi nghiên cứu,
- Các tiên đề (propositions),
- Các đơn vị phân tích,
- Cơ sở lý thuyết (cho phép liên hệ giữa số liệu và các tiên đề),
- Các tiêu chí diễn giải kết quả.

Những câu hỏi nghiên cứu của phương pháp điển cứu thường là những câu hỏi “tại sao” hoặc “như thế nào”, và định nghĩa các câu hỏi này là công việc đầu tiên của các nhà nghiên cứu. Các tiên đề có thể được rút ra từ các câu hỏi này và điều cần thiết giúp nhà nghiên cứu tập trung vào các mục tiêu nghiên cứu. Không phải nghiên cứu nào cũng cần có tiên đề. Một nghiên cứu mang tính thăm dò (exploratory) có thể không có tiên đề mà có mục đích được xác định rõ, hoặc các tiêu chí để đánh giá sự thành công. Đơn vị phân tích sẽ xác định trường hợp cần được chọn là gì. Một trường hợp có thể là một nhóm, một tổ chức, hoặc một quốc gia, nhưng là một thực thể lớn hay nhỏ thì một trường hợp vẫn chỉ là một đơn vị phân tích gốc.

Chọn mẫu trong điển cứu (chọn trường hợp nghiên cứu)

Cũng tương tự như các phương pháp nghiên cứu khác, chọn mẫu là một bước quan trọng trong quá trình nghiên cứu vì nó quyết định giá trị của thông tin thu thập được. Theo Wikipedia, phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu điển hình luôn là phương pháp chủ đích (purposive sampling) hoặc chọn mẫu theo định hướng thông tin (information-oriented sampling), tức theo những thông tin mà nhà nghiên cứu cần thu thập. Điều này trái ngược lại với phương pháp chọn mẫu định lượng trong đó mẫu được chọn phải mang tính hoàn toàn ngẫu nhiên (random sampling). Lý do của sự lựa chọn này là vì theo quan điểm của các nhà nghiên cứu theo phương pháp điển cứu thì các trường hợp trung bình không bao giờ là trường hợp đem lại nhiều

thông tin nhất, mà chính những trường hợp không bình thường mới cung cấp cho ta những thông tin thú vị, do chúng sẽ tác động nhiều hơn đến các cơ chế cơ bản và đến các nhân vật trong tình huống nghiên cứu. Ngoài ra, dù đứng trên quan điểm nào thì cũng cần phải hiểu được những nguyên nhân sâu xa dẫn đến những vấn đề đang được nghiên cứu và hậu quả của chúng, hơn là chỉ đơn thuần mô tả các hiện tượng (triệu chứng) của các vấn đề này và các tần suất của chúng. Những mẫu ngẫu nhiên nhân mạnh tính đại diện cho số đông sẽ không thể tạo cho ta sự hiểu biết này, vì vậy cần phải chọn một vài trường hợp hết sức đặc trưng vì điều đó mới đem lại giá trị cho chúng.

Cũng theo Wikipedia, khi lấy thông tin làm cơ sở để chọn mẫu, chúng ta có thể có quyết định chọn trong 3 loại trường hợp như sau:

- Trường hợp cá biệt (extreme case): phù hợp để nêu được ý tưởng của người nghiên cứu một cách nhân mạnh (kịch tính).

- Trường hợp đặc trưng (critical case) có thể định nghĩa là trường hợp có tầm quan trọng chiến lược cho vấn đề đang được nghiên cứu. Ví dụ, một bệnh viện đa khoa chuyên chữa trị những loại bệnh nghề nghiệp cần tìm hiểu xem những người làm việc với các dung môi hữu cơ có bị ảnh hưởng đến não không. Thay vì chọn một mẫu ngẫu nhiên gồm những người làm việc tại khu vực có sử dụng dung môi hữu cơ, bệnh viện đã đặt một cách chiến lược một nơi làm việc trong đó mọi quy định về an toàn đều được tuân thủ chặt chẽ, và xem nơi này là một trường hợp đặc trưng. Nếu ở nơi này có xảy ra hiện tượng bị ảnh hưởng não do dung môi hữu cơ thì điều đó có nghĩa là các nơi khác cũng sẽ bị, đặc biệt vì những nơi khác chưa chắc đã bảo đảm mọi điều kiện an toàn vệ sinh. Thông qua trường hợp đặc trưng này nhà nghiên cứu có thể tiết kiệm được khá nhiều thời gian và công sức, tiền bạc nếu thực hiện theo cách ngẫu nhiên.

- Trường hợp mẫu mực (paradigmatic) là một trường hợp điển hình theo đúng nghĩa của từ này. Một trường hợp mẫu mực luôn chứa đựng một cách đậm đặc những đặc điểm tổng quát của vấn đề đang được tìm hiểu. Trường hợp này đóng vai trò một điểm quy chiếu và là một tiêu điểm mà từ đó người ta đưa ra những trường phái lý thuyết khác nhau.

Việc chọn mẫu trong diễn cứu phải do lý thuyết quyết định. Khi lý thuyết có liên quan đến nhân quả thì nhà nghiên cứu phải chọn các trường hợp đại diện cho mỗi phạm trù. Những trường hợp này không định lượng và cũng không giải thoát nhà nghiên cứu khỏi trách nhiệm giải thích các biến phụ thuộc hoặc các biến độc lập nào có liên quan. Không những các quan sát liên quan đến các biến cần phải là

một phần của điển cứu mà lý tưởng hơn thì nhà nghiên cứu còn phải nghiên cứu ít nhất một trường hợp để minh họa cho mối quan hệ nhân quả trong mô hình lý thuyết của mình. Khi không làm được điều này, nhà nghiên cứu cần phải nêu rõ những quan hệ nhân quả nào chưa chọn được trường hợp để minh họa. Những trường hợp đã được nêu ra trong lý thuyết trái ngược với mô hình nhân quả của tác giả cũng phải được nhắc đến.

Trong phần này, những nội dung được khảo sát tập trung vào: (1) cơ cấu tổ chức và định biên, (2) thực trạng hiệu quả hoạt động (hạn chế/ thành công và các nguyên nhân), (3) thực trạng cấu trúc chiến lược NNL QTCC của một số đơn vị điển hình thuộc Vinashin.

Phương pháp thu thập thông tin các đơn vị điển hình thông qua: (1) nghiên cứu các báo cáo tổng hợp, các đề án chiến lược phát triển các mảng hoạt động của Tập đoàn và các đơn vị thành viên, (2) khảo sát thực tế và phỏng vấn trực tiếp các cán bộ chủ chốt của các đơn vị. Phạm vi thu thập thông tin được tính từ năm 2006 (thành lập Tập đoàn Vinashin) đến năm 2012. Từ đó, dữ liệu khảo sát được phân tích, tổng hợp theo định hướng các tiêu chí nghiên cứu điển hình.

Phụ lục 04. Hệ số Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha để ước lượng độ tin cậy dựa vào độ ổn định nội tại. Hệ số này xác định giới hạn dưới của độ tin cậy của một đề kiểm tra tổng hợp bao gồm k đề kiểm tra con, được biểu diễn như sau:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_C^2} \right)$$

Trong đó σ_i^2 , σ_C^2 tương ứng là phương sai của đề kiểm tra con thứ i và phương sai của đề kiểm tra tổng hợp. Trong trường hợp riêng đối với một đề kiểm tra bao gồm nhiều câu hỏi dạng nhị phân thì σ_i^2 là phương sai của một câu hỏi trắc nghiệm nhị phân, có giá trị bằng $p_i q_i$.