

BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GTVT



NGUYỄN NAM TIẾN

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI-
CHI NHÁNH TOA XE HÀNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2020

BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ GTVT



NGUYỄN NAM TIẾN

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI-
CHI NHÁNH TOA XE HÀNG**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN XUÂN THÀNH

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là kết quả quá trình học tập, nghiên cứu và tìm hiểu của tôi dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Xuân Thành
Các số liệu và trích dẫn trong luận văn là trung thực có nguồn gốc rõ ràng và đáng tin cậy. Tôi xin chịu trách nhiệm hoàn toàn về tính trung thực, chuẩn xác của nội dung luận văn.

Hà Nội, ngày.....tháng.....năm 2019

Tác giả luận văn

Nguyễn Nam Tiến

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, tôi tập trung nghiên cứu, hệ thống hoá lý luận, thu thập số liệu, vận dụng lý luận vào phân tích tình hình và giải quyết vấn đề thực tiễn đặt ra. Với sự nỗ lực học tập, nghiên cứu, đến nay tôi đã hoàn thành luận văn tốt nghiệp. Tôi luôn nhận được sự giúp đỡ chỉ bảo và những góp ý vô cùng quý báu của các thầy cô, các đồng nghiệp và bạn bè, sự quan tâm động viên của gia đình đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ tôi, các tác giả mà tôi đã tham khảo, trích dẫn những nghiên cứu, tư liệu của họ, cũng như sự hướng dẫn, giúp đỡ của các thầy cô giáo Trường Đại học Công Nghệ Giao Thông Vận Tải, các thành viên trong Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp, đặc biệt là sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình không thể thiếu của giáo viên hướng dẫn là TS. Nguyễn Xuân Thành

Tuy nhiên, đề tài nghiên cứu bao gồm nhiều nội dung, thời gian nghiên cứu hạn hẹp cùng với những hạn chế về năng lực bản thân cũng như tài liệu tham khảo, nên không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định trong luận văn. Vì vậy, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp các thầy cô và bạn bè để luận văn được hoàn thiện hơn.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU.....	vi
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
MASTER THESIS ABSTRACT	viii
TRÍCH YẾU LUẬN VĂN THẠC SĨ	ix
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP	5
1.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.1 Khái niệm	5
1.2 Nội dung quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.2.1 Công tác tuyển dụng, bố trí nhân lực.....	7
1.2.2 Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.....	13
1.2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực.....	14
1.2.4 Công tác đánh giá cán bộ- nhân viên	16
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực	23
1.3.1 Yếu tố chủ quan.....	23
1.3.2 Yếu tố khách quan.....	24
1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của ngành đường sắt	27
1.5 Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực tại một số Doanh Nghiệp	27
1.5.1 QTNL của Tổng Công ty XDCT giao thông 4:	27
1.5.2 Quản trị nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Bạch Đằng:	28
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- CN toa xe hàng	28

Kết luận chương 1	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI- CHI NHÁNH TOA XE HÀNG	31
2.1 Khái quát chung về Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng	31
2.1.1 Giới thiệu hình thành, phát triển Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh Toa Xe Hàng.....	31
2.1.2 Cơ cấu tổ chức, nhân lực.....	33
2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2018.....	38
2.2 Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.....	38
2.2.1 Thực trạng tuyển dụng, bố trí nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.....	38
2.2.2 Thực trạng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực	42
2.2.3 Thực trạng duy trì nguồn nhân lực.....	47
2.2.4 Thực trạng đánh giá cán bộ, nhân viên	48
2.2.5 Lương, thưởng và chính sách đãi ngộ.....	50
2.2.6 Đánh giá, kiểm tra, giám sát việc thực hiện.....	54
2.3 Đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.....	56
2.3.1. Ưu điểm.....	56
2.3.2. Hạn chế.....	57
2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế	59
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI- CHI NHÁNH TOA XE HÀNG.....	62

3.1 Định hướng và mục tiêu quản lý nhân lực của Công ty vận tải đường sắt HÀ NỘI - Chi nhánh toa xe hàng đến năm 2025	62
3.1.1 Định hướng.....	62
3.1.2 Mục tiêu.....	62
3.2 Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng.....	63
3.2.1 Hoàn thiện chức năng tuyển dụng, bố trí nguồn nhân lực	63
3.2.2 Hoàn thiện chức năng đào tạo, phát triển nhân lực.....	64
3.2.3 Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực	68
3.2.4 Các biện pháp hỗ trợ hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực	70
3.3 Một số kiến nghị.....	71
3.3.1 Đối với cơ quan cấp trên Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội	71
3.3.2 Đối với các cơ quan ban ngành khác	71
Kết luận chương 3	72
KẾT LUẬN	73
TÀI LIỆU THAM KHẢO	74

DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức quản trị của xí nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội.....	33
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Xí Nghiệp Vận Dụng Toa Xe Hàng Hà Nội.....	36
Bảng 2.2: Số lượng tuyển dụng lao động của Công ty năm 2016-2018.....	39
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công ty năm 2015.	42
Bảng 2.5: Công tác nâng cao trình độ, kiến thức của cán bộ nhân viên Công ty.....	44
Bảng 2.6: Tiêu chí đào tạo cho các đối tượng của Công ty.	45
Bảng 2.7: Bảng kết quả đào tạo trong năm 2016 - 2018.....	46
Hình 2.1. Quy trình đào tạo của Công ty	43

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

QTNL	:	Quản trị nhân lực
KD	:	Kinh doanh
NNL	:	Nguồn nhân lực
DN	:	Doanh nghiệp
NLĐ	:	Người lao động
CN	:	Chi nhánh
SX	:	Sản xuất
QL	:	Quản lý
CNH	:	Công nghiệp hóa
HĐH	:	Hiện đại hóa
SXKD	:	Sản xuất kinh doanh
TNHH	:	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	:	Một thành viên
ĐSHN	:	Đường sắt Hà Nội
XD	:	Xây dựng

MASTER THESIS ABSTRACT

Project title: Completing solution for human resource management at Hanoi Railway Transport Company - Branch of Toa Xe Hang

Student: Nguyen Nam Tien **Course :** 2.2

Instructor: Ph.D Nguyen Xuan Thanh

Key words: Human resource management

Content summary:

A. The urgency of subject

The advancement of science and technology along with economic development forces managers to know how to make adaptations for their organizations. Therefore, the implementation of planning, recruiting, maintaining, developing, training, motivating and creating favorable conditions for people through the organization, in order to achieve the set goals is the top concern.

At Hanoi Railway Transport Company - Branch of Toa Xe Hang are facing limitations in human resource management: Difficulties when science and technology are growing makes their staffs never stop adapting. In addition, the management of human resources at Hanoi Railway Transport Company - Branch of Toa Xe Hang is actually only human resource management with a heavy administrative nature.

From those reasons, I have chosen the subject "*Completing solutions for human resource management at Railway Transport Company Hanoi - Branch of Toa Xe Hang*".

B. Purposes, objects and scope of the thesis

Research purpose : The purpose of the thesis is proposing solutions for improvement of human resource management at Hanoi Railway Transport Joint Stock Company - Branch of Toa Xe Hang.

Object of the study: The object of the thesis The thesis is human resource management at Hanoi Railway Transport Company - Branch of Toa Xe Hang.

Scope of research: Regarding the research content: The thesis limits the research content on the recruitment, training and evaluating of the Company's staffs, not

research on fitness (health) and employee morale due to limited information and qualitative characteristics of these two factors.

Research location: at Hanoi Railway Transport Company- Branch of Toa Xe Hang

Time of study: assess the status of the period from 2015-2018 and propose solutions to be applied from 2019

C. Research Methods

- Methodology: The thesis uses the methodology of dialectical materialism and historical materialism.

- Methods of data collection: Secondary data of the thesis were taken from the sources: Hanoi Railway Transport Company - Branch of Toa Xe Hang and relative documents.

- Data processing method: The research method in this topic is a combination of many research methods. Specifically as: Analytical methods, general methods, statistical methods, comparison.

D. Research results

- Research some basic theories related to improving human resource management

- Demand of improving labor productivity need to improve the quality of human resource management of the business.

- Human resource management is the process of determining management objectives, planning strategies for developing human resources, defining content and methods, forms of training, and evaluating and contingent of staff.

Instructor

Author

Doctor of Philosophy Nguyen Xuan Thanh

Nguyễn Nam Tiến

TRÍCH YẾU LUẬN VĂN THẠC SĨ

<u>Tên đề tài:</u>	Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi Nhánh Toa Xe Hàng	
<u>Học viên:</u>	Nguyễn Nam Tiến	<u>Khóa:</u> 2.2
<u>Người hướng dẫn:</u>	TS. Nguyễn Xuân Thành	
<u>Từ khóa:</u>	Quản trị nguồn nhân lực	

Nội dung tóm tắt:

A. Tính cấp thiết của đề tài.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng đang gặp phải những hạn chế trong quản trị nguồn nhân lực: Những khó khăn khi khoa học công nghệ ngày càng phát triển khiến đội ngũ cán bộ nhân viên phải thích ứng không ngừng. Bên cạnh đó, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội - Chi nhánh toa xe hàng Hà Nội thực chất chỉ là quản trị nhân sự, mang nặng tính chất hành chính.

Xuất phát từ những điều trên nên tôi đã chọn đề tài ***“Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng”***.

B. Mục đích, đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn.

Mục đích nghiên cứu: Mục đích của luận văn là đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Đường Sắt Hà Nội - chi nhánh Toa xe hàng.

Đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu Luận văn là quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng.

Phạm vi nghiên cứu: Về nội dung nghiên cứu: Luận văn giới hạn nội dung nghiên cứu nghiên cứu về công tác tuyển dụng, đào tạo, duy trì, đánh giá cán bộ của Công ty, không nghiên cứu về thể lực (sức khỏe) và tinh thần của người lao động do hạn chế về thông tin và tính chất định tính của 2 yếu tố này.

Về không gian nghiên cứu: tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng

Về thời gian nghiên cứu: đánh giá thực trạng giai đoạn 2015-2018 và đề xuất giải pháp áp dụng từ năm 2019

C. Phương pháp nghiên cứu

- **Phương pháp luận:** luận văn sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

- **Phương pháp thu thập số liệu:** Số liệu thứ cấp của luận văn được lấy từ các nguồn: Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng và các tài liệu liên quan

- **Phương pháp xử lý số liệu:** Phương pháp nghiên cứu trong đề tài này là kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu. Cụ thể như: Phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp, phương pháp thống kê, so sánh đối chiếu.

D. Kết quả nghiên cứu

- Nghiên cứu một số lý luận cơ bản liên quan đến nâng cao quản trị nguồn nhân lực

- Muốn nâng cao năng suất lao động nhất thiết phải nâng cao chất lượng quản lý nhân lực của doanh nghiệp.

- Quản trị nhân lực là quá trình xác định mục tiêu quản lý, hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, xác định nội dung và phương pháp, hình thức bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá đội ngũ.

Người hướng dẫn khoa học

Tác giả

TS. Nguyễn Xuân Thành

Nguyễn Nam Tiến

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Không chỉ vậy, yếu tố con người từ lâu vẫn được coi là nguồn lực quý giá nhất của Doanh Nghiệp. Nguồn nhân lực mạnh không những tạo cho Doanh Nghiệp lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của một Doanh Nghiệp. quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp.

Nhất là do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng

nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng đang gặp phải những hạn chế trong quản trị nguồn nhân lực: Những khó khăn khi khoa học công nghệ ngày càng phát triển khiến đội ngũ cán bộ nhân viên phải thích ứng không ngừng. Bên cạnh đó, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng Hà Nội thực chất chỉ là quản trị nhân sự, mang nặng tính chất hành chính.

Xuất phát từ những điều trên nên tôi đã chọn đề tài ***“Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng”***.

2. Tình hình nghiên cứu

- Nguyễn Văn Quân (2018), Một số giải pháp thu hút và duy trì nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Linh kiện Điện tử SANYO OPT Việt nam, luận văn thạc sĩ Khoa học quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

- Tác giả đã đầu tư khá nhiều công sức vào phân lý luận và thực trạng, các chính sách thương mại của nhà nước được nghiên cứu một cách có hệ thống và tương đối đầy đủ. Tuy nhiên giới hạn của luận văn là: không đạt được sự cân đối giữa nội dung các phần của đề tài, mặc dù đề tài có tên là “ Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân lực...” nhưng tác giả dường như chỉ quan tâm giải quyết các phân lý luận và thực trạng , phần giải pháp chỉ được nghiên cứu một cách sơ sài, không được đầu tư đúng mức, số lượng các giải pháp đề ra còn hạn chế và cũng rất chung chung, không cụ thể. Thêm vào đó cách trình bày văn bản của tác giả còn chưa rõ ràng, gây khó khăn cho người đọc.

- ***Vũ Văn Dẫn (2018), Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Trần Trung, Thạc sĩ Khoa học Quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân***

- Ưu điểm: Kết cấu nội dung của đề tài được trình bày khá rõ ràng, hợp lý. Phân lý luận và thực trạng được nghiên cứu khá sâu, đặc biệt phần thực trạng đã

đi sát thực tế để phân tích và có những số liệu dẫn chứng tương đối thuyết phục. Tác giả cũng có cách trình bày văn bản rõ ràng và khoa học.

- Giới hạn: Phần giải pháp còn khá chung chung, chưa đi sát và giải quyết thỏa đáng những vấn đề riêng có của quản lý nhân lực tại Công ty mình. Đề tài trên nghiên cứu tất cả các giải pháp để hoàn thiện quản lý nhân lực nhưng chưa đi sâu hơn vào bất kỳ giải pháp nào, vì vậy đề tài này không thể được giải quyết một cách thấu đáo.

- Lê Thị Mỹ Linh (2017), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân; Tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng và giải pháp phát triển tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế; Đặc biệt, luận án phân tích rõ những tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đến nguồn nhân lực, cũng như công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Mục đích của luận văn là đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh Toa xe hàng.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để đạt được mục đích nghiên cứu trên, luận văn cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

Một là, hệ thống hoá các vấn đề lý luận về quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Hai là, phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh Toa xe hàng giai đoạn 2015-2018

Ba là, đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần vận tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh Toa xe hàng trong thời gian tới

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu Luận văn là quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung nghiên cứu: Luận văn giới hạn nội dung nghiên cứu nghiên cứu về công tác tuyển dụng, đào tạo, duy trì, đánh giá cán bộ của Công ty, không nghiên cứu về thể lực (sức khỏe) và tinh thần của người lao động do hạn chế về thông tin và tính chất định tính của 2 yếu tố này.

- Về không gian nghiên cứu: tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng

- Về thời gian nghiên cứu: đánh giá thực trạng giai đoạn 2015-2018 và đề xuất giải pháp áp dụng từ năm 2019

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp luận: luận văn sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

- Phương pháp thu thập số liệu: Số liệu thứ cấp của luận văn được lấy từ các nguồn: Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng và các tài liệu liên quan

- Phương pháp xử lý số liệu: Phương pháp nghiên cứu trong đề tài này là kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu. Cụ thể như: Phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp, phương pháp thống kê, so sánh đối chiếu.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Lý luận về quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải đường sắt hà nội- chi nhánh toa xe hàng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải đường sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm

** Khái niệm nhân lực*

- Nhân lực được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động, với trình độ chuyên môn mà người lao động tích lũy được, có khả năng được sử dụng trong hoạt động kinh tế.

Nhân lực có thể được xem xét trên phương diện thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc bị lãng quên và có thể nói là đã khai thác cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

** Khái niệm nguồn nhân lực.*

- Nguồn nhân lực của tổ chức (hay doanh nghiệp) là tổng thể thể lực, trí lực của tất cả các thành viên làm việc trong tổ chức. Nguồn nhân lực được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người, do chính giá trị sức lao động của con người tạo ra.

**Quản trị nhân lực*

- QTNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, thể hiện qua cách thức, biện pháp hành xử của tổ chức với người lao động.

Theo giáo sư người Mỹ Dimock: “*Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó*”.

Giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “*Quản trị nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể*”.

Do đó, quản trị nhân lực được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản lý và giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ tổ chức nào.

Như vậy: *Quản trị nhân lực là quá trình tuyển dụng, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo điều kiện có lợi cho một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra của tổ chức đó.*

Ngày nay, quản trị nhân lực là một mảng chiến lược ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động triển khai nguồn lực nhằm duy trì hoạt động của các tổ chức.

Nhận biết tổ chức nào đó hoạt động tốt, hiệu quả hay không chính là dựa vào yếu tố lực lượng lao động của tổ chức đó. Thông qua những con người cụ thể với thể lực và tri thức cùng với lòng nhiệt tình, sự cống hiến của họ. Quản trị nhân lực đề ra: hoạch định chính sách, kế hoạch sử dụng nguồn lực nhằm đảm bảo phù hợp với công việc, tiến độ, mục tiêu của tổ chức và bố trí phù hợp lực lượng lao động làm việc theo từng vị trí, chức năng.

Bên cạnh đó, quản trị nhân lực đề ra phương hướng hoạt động cho tổ chức nhằm duy trì ưu thế cạnh tranh thông qua việc xác định những vấn đề liên quan về nhân lực, chiến lược. Có thể thấy quản trị nhân lực có liên hệ chặt chẽ với chiến lược phát triển của tổ chức.

Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm, phát hiện và phát triển những hình thức hay những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể nhìn nhận được. Từ đó tạo động lực thúc đẩy người lao động phát huy hết tâm huyết của mình cho tổ chức. Do vậy, có thể khẳng định quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

1.2 Nội dung quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Công tác tuyển dụng, bố trí nhân lực

- Tuyển dụng nhân lực là việc thông tin cho những người có thể có những năng lực phù hợp với vị trí đang trống, thu thập thông tin về ứng viên và lựa chọn nhân sự phù hợp vào vị trí đang trống.

+ *Phân tích và xác định các yêu cầu của công việc cần tuyển dụng*

Quá trình này thu thập thông tin nhằm xác định rõ trách nhiệm cụ thể của từng vị trí làm việc. Quá trình phân tích công việc từng vị trí được tiến hành khá phức tạp bao gồm các bước sau:

Bước 1. Phòng vấn nhân lực để thu được những thông tin mô tả cụ thể về công việc sẽ cần tuyển dụng thêm nhân lực. Những mô tả này sẽ được sử dụng trong các bước chọn lọc nhân lực.

Bước 2. Điều tra nhân lực hiện tại đang thực hiện công việc về mức độ và tầm quan trọng các nhiệm vụ, yêu cầu công việc cần tuyển dụng.

Bước 3. Lập ma trận kiến thức, kỹ năng, khả năng cần thiết đối với các nhiệm vụ cụ thể của công việc cần tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng nhân lực đa dạng nhưng bao gồm các nguồn chính sau:

Một là, nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp.

Việc tuyển dụng được thực hiện với những đối tượng đang làm việc ngay trong doanh nghiệp.

Hai là, nguồn nhân lực bên ngoài doanh nghiệp.

Các nguồn tuyển dụng từ bên ngoài doanh nghiệp tùy từng yêu cầu của vị trí tuyển dụng mà nhà tuyển dụng có thể hướng đến một nhóm đối tượng cụ thể khác nhau.

Các hình thức tuyển dụng:

Hình thức tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp rất đa dạng. Cụ thể: Thông qua bản thông báo tuyển dụng; Thông qua sự giới thiệu của nhân viên trong doanh nghiệp; Tuyển dụng từ bạn bè, người thân, từ nhân viên cũ ...
.Tuyển dụng từ các nguồn khác

Tuyển chọn nhân lực:

Tuyển dụng là một quá trình thu hút nhân lực có khả năng đáp ứng công việc và đưa vào sử dụng, bao gồm các khâu tuyển dụng và tuyển chọn.

Quá trình tuyển dụng bao gồm các bước như:

- Xây dựng chiến lược tuyển dụng: Tuyển dụng là chức năng cơ bản của quản lý NNL. Các bảng mô tả công việc và bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển mộ, nó được dùng làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển mộ, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại những vị trí cần tuyển dụng. Xây dựng chiến lược tuyển mộ với các nội dung sau:

+ Lập kế hoạch tuyển dụng : Trong hoạt động tuyển dụng, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển dụng bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển dụng được số người nộp đơn nhiều hơn số người mà họ cần. Tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được số người cần tuyển cho từng vị trí cần tuyển. Tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng cử viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo.

+ Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng : Để tuyển dụng được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người,

tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp.

+ Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng: Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng tuyển dụng, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển chọn, ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng rất thấp, giá lao động rẻ do vậy khi tuyển dụng lao động phổ thông với số lượng lớn thì ta cần chú ý vào thị trường này.

- Tìm kiếm người xin việc: Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển dụng và đã lập kế hoạch tuyển dụng thì các hoạt động tuyển dụng được tiến hành. Quá trình tìm người xin việc có vị trí quan trọng, nó được quyết định bởi các phương pháp thu hút người xin việc. Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn, để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc, với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

- Đánh giá quá trình tuyển dụng: Sau quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển dụng của mình để hoàn thiện các công tác này ngày càng tốt hơn.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà QTNL đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được hiệu quả cao thì cần phải có các bước tuyển

chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá thông tin một cách khoa học.

Quá trình tuyển chọn nhân lực gồm các bước cơ bản như:

Bước 1 - Phỏng vấn sơ bộ.

Bước 2- Sàng lọc các ứng viên qua đơn xin việc.

Bước 3- Trắc nghiệm tuyển chọn.

Bước 4- Phỏng vấn tuyển chọn.

Bước 5- Khám sức khỏe và đánh giá thể lực.

Bước 6- Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp.

Bước 7- Thẩm định các thông tin đã thu thập được.

Bước 8- Tham quan thử việc.

Bước 9- Ra quyết định tuyển chọn.

- *Bố trí, Sử dụng số lượng lao động.*

Vấn đề sử dụng số lượng lao động trong các doanh nghiệp sao cho hợp lý đang là một vấn đề nan giải của các nhà quản trị. Hiện tượng sử dụng số lượng lao động không hết dẫn đến thừa lao động hoặc sử dụng nhưng không triệt để đó là hiện tượng khá phổ biến trong các doanh nghiệp. Hiện tượng này có thể do nhiều nguyên nhân như thiếu nguyên vật liệu, máy móc hỏng, thiếu việc làm ... Để giải quyết tình trạng này nhiều doanh nghiệp đã và đang áp dụng các biện pháp có hiệu quả nhanh chóng như:

+ Không ngừng mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh nhằm giải quyết việc làm cho người lao động.

+ Không ngừng phát triển những lĩnh vực sản xuất kinh doanh mới, tìm kiếm mở rộng thị trường tiêu thụ trong và cả ngoài nước.

+ Cải tiến máy móc, thiết bị mới hiện đại và đồng bộ. Sắp xếp lại lực lượng lao động, những người đủ tiêu chuẩn thì giữ lại, những người không đủ tiêu chuẩn cho nghỉ hưu hoặc cho thôi việc. Đồng thời, tạo điều kiện cho những người có năng lực được đi học thêm nâng cao trình độ tay nghề.

** Sử dụng thời gian lao động.*

Trong sản xuất kinh doanh thời gian là vàng ngọc. Vì vậy, các nhà quản trị phải biết tận dụng tối đa thời gian lao động để hạ giá thành sản phẩm. Muốn thực hiện được điều đó nhà quản trị phải biết áp dụng tổng hợp các biện pháp về kinh tế, hành chính, tâm lý xã hội để buộc người lao động làm việc nghiêm túc trong thời gian làm việc của mình. Để làm được như vậy, trước hết doanh nghiệp phải quan tâm đến điều kiện làm việc và mức sống của người lao động một cách thiết thực nhất. Việc sử dụng biện pháp kinh tế để động viên người lao động hăng say làm việc là biện pháp hiệu quả nhất.

** Sử dụng chất lượng lao động.*

- Sử dụng chất lượng lao động có nghĩa là sử dụng đúng ngành nghề, bậc thợ, chuyên môn, chất lượng của người lao động.

Để sử dụng chất lượng lao động một cách có hiệu quả, các nhà quản lý thường áp dụng các hình thức phân công lao động trong các doanh nghiệp như:

+ Phân công lao động theo nghề.

+ Phân công lao động theo công việc.

Để sử dụng nguồn lao động một cách có hiệu quả, các nhà quản lý cần phải có những hình thức khuyến khích, động viên người lao động làm việc nhiệt tình, hăng say trong công việc, làm cho người lao động yêu thích công việc.

Doanh nghiệp cần có những chính sách thưởng, phạt công bằng, đúng lúc và đúng người.

** Thuyên chuyển người lao động.*

Thuyên chuyển là sự điều động người lao động đang làm từ công việc này sang làm công việc khác hoặc từ nơi này sang nơi khác.

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp, cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động với sự chấp nhận của doanh nghiệp. Từ phía doanh nghiệp, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau:

- Để điều hòa nhân lực giữa các bộ phận và công việc kinh doanh đang bị suy giảm.

- Để lấp các vị trí việc làm còn trống bởi các lý do như mở rộng sản xuất, chuyển đi, về hưu, chấm dứt hợp đồng...

Thuyên chuyển với nhiều lý do đa dạng, nhiều Công ty thường áp dụng chương trình đa dạng hóa công việc bằng cách cho nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận phòng ban khác nhau, làm cho nhân viên đa năng, đa dạng, năng động trong công việc để khi cần thiết họ có thể thuyên chuyển công tác hay thành cấp quản lý.

Để quản trị có hiệu quả các quá trình thuyên chuyển, tổ chức cần đề ra các chính sách và các quy định cụ thể về thuyên chuyển, trong đó cần lưu ý đến các vấn đề sau:

- Cần quy định rõ về người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển, người có quyền và trách nhiệm về việc đề ra quyết định thuyên chuyển.

- Khi thuyên chuyển, cần đảm bảo sự phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí việc làm mới, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động.

- Khi thuyên chuyển, cần lưu ý mối quan hệ giữa mức tiền công hiện tại của người lao động với mức tiền công ở vị trí việc làm mới.

- Việc thuyên chuyển đối với những " người lao động có vấn đề" cần phải thực hiện bởi các thủ tục chặt chẽ, phải có các biện pháp giáo dục trước khi thuyên chuyển, phải được người lãnh đạo ở bộ phận mới chấp nhận.

** Đề bạt người lao động*

Đề bạt là việc đưa người lao động tới một công việc tốt hơn, kèm theo đó là trách nhiệm lớn hơn, uy tín và kỹ năng cao hơn, được trả lương cao hơn và thời gian lao động hoặc điều kiện làm việc tốt hơn.

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là phải có những vị trí trống đang cần được biên chế người lao

động và yêu cầu của các vị trí đó đối với người thực hiện công việc về trình độ đào tạo kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết.

** Những nguyên tắc trong quản lý lao động.*

Việc quản lý lao động trong các doanh nghiệp thường tuân theo các nguyên tắc sau :

- Phải đảm bảo cung cấp đủ số lượng và chất lượng lao động cho doanh nghiệp trong mọi thời kỳ.

- Phải đảm bảo chuyên môn hóa kết hợp với trang thiết bị kiến thức tổng hợp. Phối hợp chặt chẽ giữa phân công lao động và hợp tác lao động.

- Sử dụng lao động trên cơ sở đào tạo bồi dưỡng để nâng cao trình độ.

- Sử dụng lao động phải kết hợp với thù lao lao động hợp lý. Bảo đảm quan hệ giữa cống hiến và hưởng thụ. Kết hợp thưởng phạt vật chất tinh thần với tăng cường kỷ luật lao động.

1.2.2 Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực bao gồm việc đào tạo, bồi dưỡng và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp cho nhân lực của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp thu hút và giữ được nhân tài; duy trì và nâng cao chất lượng của nhân lực; doanh nghiệp có điều kiện, khả năng vận dụng những tiến bộ khoa học, kỹ thuật công nghệ vào quản lý; hình thành những mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ, tạo ra sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động; phát triển hình ảnh trong mắt các đối tác.

Đối với người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc ở hiện tại cũng như tương lai; làm người lao động có cách nhìn mới, thay đổi tư duy mới trong công việc, đây là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động; đáp ứng thỏa mãn nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.

Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là hoạt động nhằm mục đích nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn cho người lao động để giúp họ làm việc có hiệu

quả hơn, nâng cao được kỹ năng làm việc, tăng tầm hiểu biết và khả năng tư duy sáng tạo cho con người và từ đó đóng góp nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp.

Có rất nhiều phương pháp để đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực và mỗi một phương pháp lại có những ưu nhược điểm riêng. Xu hướng hiện nay là kết hợp nhiều các phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả cao nhất trong công tác đào tạo bồi dưỡng. Cụ thể:

Đào tạo bồi dưỡng trong công việc

Đây là các phương pháp đào tạo bồi dưỡng mà người học được học ngay tại nơi làm việc dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn thông qua quan sát, trao đổi thực tế, thực hành công việc.

Đào tạo bồi dưỡng ngoài công việc

Đây là nhóm phương pháp đào tạo bồi dưỡng mà người được đào tạo tách khỏi công việc để tham gia. Cụ thể hơn sẽ đào tạo ngoài nơi làm việc: thông qua phân tích tình huống, hội thảo; phương pháp đóng vai; mô phỏng... được tổ chức bên ngoài tại các trường đại học, các trung tâm tư vấn, đào tạo

1.2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực: Bất kỳ doanh nghiệp nào làm tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực, nghĩa là doanh nghiệp đã xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và tương lai về nhu cầu nhân lực; chủ động thấy được các khó khăn và tìm biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, đồng thời hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức đang hiện có. Điều này có ý nghĩa trong hoạch định các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạch định nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nó, đúng lúc”, tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực.

Nội dung của hoạch định nhân lực bao gồm:

+ Phân tích hiện trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Thông qua việc thống kê và đánh giá lại nguồn nhân lực hiện có (số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất khác) tương ứng với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, mục tiêu nhiệm vụ của từng bộ phận trong doanh nghiệp, năng lực tài chính hiện có của doanh nghiệp thỏa mãn cả hiện tại và cả cho tương lai

+ Dự báo nhu cầu lao động: Nhu cầu lao động được xác định cả về số lượng và chất lượng trên cơ sở đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực hiện tại, nhiệm vụ mục tiêu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Dự báo nhu cầu lao động của doanh nghiệp phải dựa trên các thông tin: khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện, trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, cơ cấu ngành nghề, yêu cầu chất lượng sản phẩm dịch vụ, khả năng tài chính của doanh nghiệp, tình hình nguồn nhân lực hiện tại,...

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường áp dụng các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực như: Phương pháp phân tích xu hướng; Phương pháp phân tích tương quan; Phương pháp đánh giá của các chuyên gia

+ Phân tích quan hệ cung cầu lao động: cân đối giữa nhu cầu và khả năng nhân lực, thường xảy ra 3 trường hợp: nhu cầu bằng khả năng, nhu cầu lớn hơn khả năng, nhu cầu nhỏ hơn khả năng. Với mỗi trường hợp khác nhau, doanh nghiệp phải sử dụng các biện pháp điều chỉnh bên trong, bên ngoài để thực hiện chiến lược KD.

+ Xây dựng chương trình, chính sách, kế hoạch thu hút lao động: Các chính sách được áp dụng thường gắn liền với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp, bố trí hợp lý lao động, các chính sách về xã hội đối với người lao động: đào tạo, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, hưu trí,.. Kế hoạch thực hiện thường được chia thành 2 trường hợp: thiếu và thừa lao động. Cụ thể là: nếu thiếu về số

lượng thì cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài, nếu thiếu về chất lượng cần bố trí, sắp xếp lại, chuyển chuyển, bồi dưỡng thêm. Trường hợp thừa lao động: có thể áp dụng biện pháp hạn chế tuyển dụng, giảm biên chế, nghỉ việc tạm thời, nghỉ hưu sớm,..

1.2.4 Công tác đánh giá cán bộ- nhân viên

+ *Đánh giá thành tích:*

Đây là hoạt động QTNL quan trọng và luôn tồn tại trong mọi doanh nghiệp vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp lên cả doanh nghiệp và người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống đánh giá thực hiện công việc gồm các yếu tố cơ bản gồm: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi tới bộ phận QTNL và người lao động.

- *Xác định mục tiêu đánh giá công việc*

Hệ thống đánh giá của doanh nghiệp không thể thực hiện được toàn bộ các mục tiêu đã đặt ra, như vậy các nhà quản lý phải tiến hành phân tích, đánh giá lựa chọn xem mục tiêu nào là quan trọng, thiết thực nhất trong từng thời điểm và hoàn cảnh cụ thể để đánh giá.

- *Kỳ vọng công việc*

Các nhà quản lý phải thể hiện đầy đủ và rõ ràng cho nhân viên và người lao động hiểu được những kỳ vọng của doanh nghiệp để họ thấu hiểu và đưa ra kỳ vọng của bản thân họ và doanh nghiệp tới tất cả người lao động.

- *Kiểm tra sự thực hiện công việc*

Các nhà quản lý quan sát sự thực hiện công việc của nhân viên và người lao động trong quá trình làm việc. Tiến hành kiểm tra trình độ chuyên môn và phạm vi hiểu biết của họ để phục vụ cho quá trình đánh giá.

- *Đánh giá mức độ thực hiện công việc*

Là việc so sánh kết quả đạt được của người lao động cụ thể dựa trên các mục tiêu và kế hoạch đã đề ra. Đây là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình

thực hiện công việc của người lao động trong mối quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây là hoạt động QTNL quan trọng và luôn tồn tại trong mọi tổ chức vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp lên cả tổ chức và người lao động. Thông thường đánh giá thực hiện công việc là người lãnh đạo trực tiếp. Tuy vậy, một số cán bộ, nhân viên, cá nhân khác cũng thường được lựa chọn làm người đánh giá với nhiều phương án kết hợp với nhau như: bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá, bạn hàng của người lao động... Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến người lãnh đạo trực tiếp thường mang tính quyết định, còn ý kiến khác chỉ mang tính tham khảo. Mục đích đánh giá:

Một là, Dựa vào kết quả đánh giá sẽ có quyết định đúng, chính xác về lương, thưởng cho nhân viên.

Hai là, Làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo, hoạch định nhu cầu nhân viên và kế hoạch tuyển dụng.

Ba là, Cung cấp thông tin cho nhân viên biết và mức độ hoàn thành công việc cũng như yêu cầu của nhà quản lý để họ tự điều chỉnh hành vi cho phù hợp.

Bốn là, Có tác dụng khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ vì được ghi nhận thành tích và chế độ đãi ngộ hợp lý.

Năm là, Tạo môi trường văn hóa hiểu biết lẫn nhau giữa nhân viên và cấp quản lý qua hoạt động đánh giá.

Sự đánh giá kết quả lao động sẽ giúp xác định khả năng và thành tích của người lao động đối với công việc. Chính vì vậy việc đánh giá chặt chẽ, khách quan chính là động lực để người lao động nỗ lực cố gắng trong công việc để đạt kết quả tốt.

Các phương pháp thường được sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc:

**Phương pháp cho điểm*

Đây là hình thức được sử dụng khá phổ biến hiện nay. Kết quả công việc của nhân viên được đánh giá, chấm điểm thông qua các mặt như: Khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc thực hiện, thái độ, tác phong công

việc. Thang điểm, sử dụng có thể là thang điểm 10 hoặc 100. Sau đó sẽ tổng hợp lại để có kết quả đánh giá chung.

** Phương pháp xếp hạng*

Dựa trên kết quả công việc của nhân viên thông qua các mặt như: Khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc thực hiện, thái độ, tác phong công việc. Các nhân viên sẽ được xếp hạng từ người tốt nhất đến người kém nhất. Việc sắp xếp này thường chỉ tiến hành đối với các nhóm nhân viên làm cùng một công việc hoặc có tính chất công việc tương tự nhau.

** Phương pháp phê bình lưu trữ*

Khi nhân viên sai sót trong công việc, sẽ được bộ phận nhân sự nhắc nhở ghi lại khuyết điểm đó. Sau một khoảng thời gian nhất định, nhân viên nhân sự sẽ gặp trực tiếp nhân viên mắc khuyết điểm để trao đổi và kiểm tra xem họ đã khắc phục được khuyết điểm đó chưa.

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình phức tạp và mang tính chủ quan cao vì chịu nhiều ảnh hưởng của tình cảm con người. Do vậy đánh giá thực hiện công việc là nguyên nhân gây ra nhiều loại lỗi thường vi phạm trong quá trình đánh giá dẫn tới kết quả các ý kiến đánh giá kết quả thực hiện công việc bị sai lệch. Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá tích cực, hiệu quả có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc và phát triển của người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống đánh giá thực hiện công việc gồm các yếu tố cơ bản như: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi tới bộ phận QTNL và người lao động...

Thảo luận việc đánh giá với nhân viên

Sau khi thực hiện đánh giá năng lực của nhân viên, cấp quản lý và nhân viên tiến hành thảo luận kết quả đánh giá công việc, tìm ra những mặt mạnh, mặt yếu của người lao động, vạch ra các phương pháp cũng như cách làm việc mới hiệu quả hơn đáp ứng được nhu cầu của công việc.

Quy trình quản trị nguồn nhân lực

Bước 1: Hoạch định nguồn nhân lực

- Bất kỳ doanh nghiệp nào làm tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực, nghĩa là doanh nghiệp đã xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và tương lai về nhu cầu nhân lực; chủ động thấy được các khó khăn và tìm biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, đồng thời hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức đang hiện có. Điều này có ý nghĩa trong hoạch định các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạch định nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nó, đúng lúc”, tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực.

Nội dung của hoạch định nhân lực bao gồm:

- Phân tích hiện trạng NNL của doanh nghiệp: Thông qua việc thống kê và đánh giá lại NNL hiện có (số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất khác) tương ứng với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, mục tiêu nhiệm vụ của từng bộ phận trong doanh nghiệp, năng lực tài chính hiện có của doanh nghiệp thỏa mãn cả hiện tại và cả cho tương lai.

- Dự báo nhu cầu lao động: Nhu cầu lao động được xác định cả về số lượng và chất lượng trên cơ sở đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực hiện tại, nhiệm vụ mục tiêu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Dự báo nhu cầu lao động của doanh nghiệp phải dựa trên các thông tin: khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện, trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, cơ cấu ngành nghề, yêu cầu chất lượng sản phẩm dịch vụ, khả năng tài chính của doanh nghiệp, tình hình nguồn nhân lực hiện tại.

Bước 2: Phân tích và tuyển dụng nhân lực

Phân tích, xác định các yêu cầu của công việc tuyển dụng, sau đó tìm kiếm những người có thể có những năng lực phù hợp với vị trí đang trống, thu thập thông tin về ứng viên và lựa chọn nhân sự phù hợp vào vị trí đang trống.

Bởi vì phân tích công việc là công việc đầu tiên cần thiết trong quản trị nhân lực. Nhà quản trị nhân lực cần hiểu biết về công việc để có thể tìm người phù hợp với công việc và người lao động cần hiểu biết vai trò của họ trong tổ chức trước khi bắt đầu làm việc. Đó là quá trình thu thập và đánh giá có hệ thống các nguồn thông tin có liên quan đến công việc cụ thể của một tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Ở từng công việc cụ thể, người lao động có trách nhiệm, nhiệm vụ gì? Tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào? Các mối quan hệ được thực hiện, các điều kiện làm việc cụ thể, cùng những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc của mình.

Bước 3: Bố trí và sử dụng nhân lực

-Lập kế hoạch tuyển dụng: Trước khi tuyển dụng các nhà quản lý cần phải cân nhắc đến các giải pháp thay thế cho việc tuyển dụng mới mà vẫn đảm bảo cho việc thành công các nhiệm vụ của doanh nghiệp. Thông thường nếu thiếu hụt nhân lực là ngắn hạn hoặc đối với các vị trí không quan trọng thì việc cân nhắc các giải pháp sau đây là việc nên làm: hợp đồng thầu lại, làm thêm giờ, thuê hợp đồng lao động từ các Công ty cho thuê lao động,..Ngoài ra, doanh nghiệp phải xác định rõ cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển; xác định nguồn và phương pháp thu hút lao động, địa điểm thời gian tiến hành tuyển dụng và các vấn đề như: huy động nguồn nhân lực, huy động tài chính cho việc tuyển dụng.

- Tổ chức thực hiện chương trình tuyển dụng: Doanh nghiệp có thể tuyển dụng từ nguồn nội bộ doanh nghiệp hoặc nguồn tuyển dụng bên ngoài thông qua các hình thức như đăng tin quảng cáo tuyển dụng, văn phòng dịch vụ lao động,

kênh giới thiệu từ nội bộ, tuyển sinh viên tốt nghiệp đại học, thông qua hội chợ việc làm,...

Bố trí nhân lực nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa yêu cầu công việc và năng lực của người lao động. Bố trí nhân lực bao gồm các nội dung sau đây:

- Định hướng là một chương trình được thiết kế và thực hiện sẽ tạo điều kiện giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu làm việc một cách có hiệu quả. Chương trình hội nhập môi trường làm việc giúp người lao động dễ hòa nhập với môi trường công việc cũng như ảnh hưởng tích cực đến đạo đức và hành vi của người lao động, lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của tổ chức, tạo ra được sự đồng thuận cao, sự tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp, giúp giảm bớt những người xin nghỉ việc trong những tháng đầu tiên vào làm việc tại doanh nghiệp

- Bố trí lại lao động bao gồm các hoạt động chuyển chuyên (có thể ngắn hạn hoặc tạm thời chuyển người lao động từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác), điều động, đề bạt

Bước 4: Đào tạo nguồn nhân lực

- Đào tạo nhân lực là quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hoặc thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc trong doanh nghiệp. Phát triển nhân lực là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức

- Bất kỳ doanh nghiệp nào cũng không thể không chú trọng đào tạo nhân lực để đáp ứng yêu cầu của công việc. Bởi vì những nhân lực không qua đào tạo sẽ không thấu hiểu được tổ chức, khó thực hiện công việc đúng mục tiêu đề ra của tổ chức, khả năng thích ứng công việc không bắt kịp với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật tiên tiến và công nghệ hiện đại.

Quá trình đào tạo được thực hiện qua 4 bước: Xác định nhu cầu đào tạo - Lập kế hoạch đào tạo - Thực hiện đào tạo - Đánh giá đào tạo.

Hoạt động đào tạo nhân lực bao gồm các nội dung như: đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật (dành cho những lao động trực tiếp, nhân viên kỹ thuật) và đào tạo nâng cao năng lực quản trị (dành cho những người ở các cấp quản trị từ cấp quản trị cơ sở đến quản trị cấp cao)

Bước 5: Chính sách đãi ngộ, khen thưởng và kỷ luật đối với nhân lực

Tạo động lực làm việc cho nhân lực: “10 đồng tiền công không bằng 1 đồng tiền thưởng” câu nói luôn luôn đúng khi sử dụng công cụ để tạo động lực làm việc cho nhân lực trong doanh nghiệp bằng tiền thưởng, là phụ cấp, trợ cấp,..để ghi nhận và khích lệ nhân lực luôn phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm trong làm việc.

Ngoài ra tiền lương được chi trả cho người lao động trong doanh nghiệp là vấn đề hết sức thiết thực và nhạy cảm đối với người lao động. Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người có sức lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ trong nền kinh tế thị trường. Hiện nay, tại các doanh nghiệp có 02 hình thức trả lương chủ yếu như sau: Trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm, trong đó trả lương theo sản phẩm là hình thức đòn bẩy kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động của mình.

Tiền lương, tiền thưởng là những đãi ngộ vật chất đối với người lao động. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn áp dụng nhiều biện pháp mang tính chất đãi ngộ tinh thần đối với người lao động, nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Theo học thuyết tháp nhu cầu của Maslow, ngoài nhu cầu cơ bản (ăn, ngủ, nghỉ, sinh hoạt,..) người lao động có nhu cầu cao hơn đó là nhu cầu về tinh thần như: sự đòi hỏi công bằng, an tâm, an toàn, vui vẻ, địa vị xã hội, sự tôn trọng, vinh danh,..Các doanh nghiệp hiện nay thường sử dụng các biện pháp nhằm đãi ngộ tinh thần đối với người lao động như: tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp, áp dụng chế độ và làm việc hợp lý, quan tâm đến chế độ khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, cải thiện điều

kiện làm việc, đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời phát hiện ra tiềm năng trong công việc để bồi dưỡng bố trí sắp xếp nhân lực cho phù hợp, nâng cao phong cách quản lý thân thiện cởi mở giữa người lao động với người sử dụng lao động, tuyên truyền cổ động tinh thần làm việc đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp, phổ biến văn hóa doanh nghiệp nâng cao tinh thần tự hào thương hiệu, các hình thức khen ngợi, phong tặng, tuyên dương, tổ chức các hoạt động giao lưu, thăm hỏi động viên... được áp dụng.

Bước 6: Đánh giá, kiểm tra, giám sát kết quả quản trị nhân lực

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với tiêu chuẩn đã đề ra.

- Đối với người quản lý: giúp nắm bắt được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó đưa ra quyết định đúng đắn về đào tạo và phát triển, trả công, bổ nhiệm,..

- Đối với người lao động: giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc thường được thực hiện theo các phương pháp, thang đo đánh giá đồ họa; phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng; phương pháp danh mục kiểm tra; phương pháp đánh giá bằng thang đo hành vi; phương pháp bản tường thuật; phương pháp so sánh, phương pháp quản lý bằng mục tiêu

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực

1.3.1 Yếu tố chủ quan

- Một là, Mục tiêu của doanh nghiệp: Các cấp quản lý và kể cả người lao động cần nhận thức rõ ràng sứ mệnh của doanh nghiệp mình, mục tiêu chiến lược trong tương lai.

- Hai là, Chiến lược phát triển của doanh nghiệp: Đây là chiến lược có tác dụng định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy hết tài năng của họ, có cơ hội thăng tiến, chế độ trả lương và đãi ngộ khuyến khích nhân viên làm việc với năng suất cao.

- Ba là, Bầu không khí văn hóa của tổ chức: Là một hệ thống các giá trị niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Tổ chức thành công là biết nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

- Bốn là, Cơ cấu tổ chức: là cách sắp xếp bộ máy phòng ban, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp. Nó xác định các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa những con người đảm nhận công việc. Nó có yếu tố quan trọng đến kết quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp.

- Năm là, Công đoàn: Là một lực lượng trong doanh nghiệp được thành lập để bảo vệ quyền lợi của công nhân viên và cũng là nhân tố có ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân lực như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động.

1.3.2 Yếu tố khách quan

- Một là, Chiến lược phát triển kinh tế- xã hội của đất nước: Chiến lược tổng thể về phát triển kinh tế- xã hội giai đoạn 2010-2020 đã được Đảng ta nêu rõ nhiệm vụ trọng tâm là “..thực hiện công nghiệp hóa hiện đại hóa để phát triển kinh tế, nhằm đưa nước ta trở thành một nước công nghiệp trung bình vào năm 2020”. Quá trình CNH, HĐH tác động mạnh làm thay đổi căn bản cơ cấu nguồn nhân lực, chuyển mạnh từ lao động thủ công bán cơ khí lên cơ khí hóa, tự động hóa với việc tăng nhanh tỷ trọng sử dụng lao động có trình độ cao trong tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế từ sản xuất, dịch vụ đến quản lý.

- Hai là, Xu hướng toàn cầu hóa và sự hội nhập nền kinh tế quốc tế: Điều này được thể hiện qua việc mở rộng trao đổi thương mại hàng hóa, dịch vụ, mở rộng chu chuyển vốn, tự do di chuyển lao động ở tầm quốc gia và trên phạm vi toàn cầu. Trong tác phẩm “Thế giới phẳng” của Thomas L.Friedman đề cập đến toàn cầu hóa, tác giả đã lý giải 10 nhân tố làm phẳng thế giới, trong đó có 4 nhân tố có liên quan trực tiếp đến quản lý, phát triển nguồn nhân lực trong môi trường toàn cầu hóa.

Thị trường lao động phát triển sẽ tạo ra nhiều cơ hội cho nguồn nhân lực có trình độ cao, nhưng đồng thời tạo ra nhiều thách thức cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Ở tầm vĩ mô, các chính sách về quản lý nhân lực cũng phải tính đến những cam kết quốc gia với các tổ chức lao động quốc tế và các đối tác song phương khác.

- Ba là, Bối cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế ảnh hưởng rất lớn đến quản lý nhân lực. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp, tổ chức một mặt phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Vì thế tổ chức phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ việc tạm thời hoặc giảm phúc lợi...

Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định, các đơn vị lại có nhu cầu phát triển lao động mới để mở rộng sản xuất, tăng cường đào tạo huấn luyện nhân viên. Việc mở rộng sản xuất, cung cấp dịch vụ này đòi hỏi đơn vị phải tuyển thêm người có trình độ, đòi hỏi phải tăng lương, tăng phúc lợi và cải thiện điều kiện làm việc để thu hút nhân tài.

- Bốn là, Dân số, lực lượng lao động: Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong doanh nghiệp và khan hiếm nguồn nhân lực.

- Năm là, Luật pháp Nhà nước: Luật lao động của nước ta đã được ban hành và áp dụng từ năm 1995. Các doanh nghiệp không còn được tự do muốn

làm gì thì làm nữa mà bị luật pháp ràng buộc trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động, đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

- Sáu là, Văn hóa - xã hội: Trong một nền văn hóa xã hội có quá nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị xã hội không theo kịp với đà phát triển của thời đại, rõ ràng nó kìm hãm, không cung cấp nhân tài cho các đơn vị. Điều này dẫn đến hậu quả là bầu không khí trong các tổ chức bị ảnh hưởng. Các phương diện truyền thông văn hóa như: phong tục, tập quán của nhóm dân tộc, tín ngưỡng... cũng ảnh hưởng rất lớn đến nguồn lực quốc gia.

- Bảy là, Khoa học kỹ thuật - công nghệ: Thời đại khoa học kỹ thuật - công nghệ bùng nổ mạnh mẽ như hiện nay đã đặt ra nhiều thách thức về quản lý nguồn nhân lực cho các nhà quản trị. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao để theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại và cao cấp.

- Tám là, Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi tổ chức, đó là những người mua và sử dụng sản phẩm và dịch vụ của mình. Do đó, phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sẽ cung cấp những dịch vụ tốt nhất nhằm mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Nếu không có khách hàng thì nhân viên sẽ không có việc làm và nhân viên cũng phải hiểu rằng doanh thu sẽ quyết định tiền lương và phúc lợi của họ. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải bố trí nhân viên hợp lý để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

- Chín là, Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh về thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi trong tất cả các hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải biết cách thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực như: Có chính sách lương bổng phù hợp với năng lực, cải tiến môi trường làm việc và các chế độ phúc lợi... Ngược lại, nếu không làm được những điều này thì sẽ để mất nhân tài vào tay đối thủ.

- Mươi là, Nhà cung cấp: Khả năng mặc cả của nhà cung cấp và nhà cung cấp có ảnh hưởng đến việc tăng giảm lợi nhuận dẫn đến việc ấn định giá bán sản phẩm trên thị trường. Từ đó, doanh nghiệp có biện pháp thích hợp các điều bất lợi hay thích hợp để lựa chọn.

1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực của ngành đường sắt

- Tỷ lệ Nam giới chiếm phần lớn trong lực lượng lao động. Chủ yếu các công việc của ngành đường sắt sẽ phù hợp với nam giới hơn. Những công việc như lái tàu, sửa chữa, bảo dưỡng các toa xe hàng

- Có được kiến thức cơ bản, tuy nhiên về kiến thức chuyên sâu và nâng cao chưa được tìm hiểu và được phổ biến hết

- Khả năng giao tiếp với khách hàng còn kém do nhiều cơ sở chỉ chú trọng vào phần trình độ và kỹ năng tay nghề

1.5 Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực tại một số Doanh Nghiệp

1.5.1 QTNL của Tổng Công ty XDCT giao thông 4:

Tổng Công ty Xây dựng công trình giao thông 4 là một trong những Tổng Công ty có uy tín nhất trong ngành xây dựng Việt Nam. Trong vòng 10 năm trở lại đây, mức tăng trưởng trung bình hàng năm của Tổng Công ty là 22%/năm. Tại Tổng Công ty thì con người là nhân tố số 1, không có chuyện quan hệ chủ thợ kiểu “trong nhà”, nhấn mạnh yếu tố tập thể, nhấn mạnh thâm niên và sự ổn định của công việc. Công ty có xu hướng duy trì cách làm việc đặc trưng thường xuyên luân chuyển trong công việc được áp dụng để nâng cao tính linh hoạt trong việc phân công công việc. Các hoạt động đào tạo và sự phát triển các kỹ năng thực hành được coi trọng nhằm giữ được đội ngũ lao động có năng suất và có kiến thức. Hướng người lao động vào hình tượng của Công ty thông qua việc tổ chức các khoá đào tạo theo nhóm. Xây dựng và củng cố lòng trung thành trong Công ty thông qua các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Các công việc được thiết kế theo kiểu chung chung nhằm tạo ra một sự linh hoạt nhất định trong đội ngũ lao động. Luân chuyển trong công việc được áp dụng như là một biện pháp để khuyến khích việc phát triển kỹ năng, củng cố kiến thức và tạo ra sự linh hoạt đội

với các thói quen trong công việc. Tổ chức các khoá đào tạo trên công việc để duy trì hiệu suất làm việc của đội ngũ lao động hoặc có thể tạo ra các cơ hội để nhân viên được tham gia các khoá đào tạo ngoài doanh nghiệp.

1.5.2 Quản trị nhân lực của Công ty TNHH MTV đóng tàu Bạch Đằng:

Là một doanh nghiệp được thành lập từ năm 1961, hoạt động trong các lĩnh vực đóng mới và sửa chữa các phương tiện thủy... với gần 1700 cán bộ công nhân viên. Công ty có xu hướng nhấn mạnh vào sự phát triển của mỗi cá nhân thông qua các kế hoạch nghề nghiệp và cung cấp các khoá đào tạo. Điểm đặc trưng của những nhà quản lý trong Công ty này là rất cởi mở để tạo điều kiện cho người lao động được tham gia vào quá trình ra quyết định. Công ty có xu hướng: coi trọng việc định hướng nhân viên theo bề dày kinh nghiệm, các giá trị cũng như các tiêu chí thực hiện công việc của doanh nghiệp. Khuyến khích lòng nhiệt tình của nhân viên thông qua việc xác định các định hướng nghề nghiệp cho người lao động trong phạm vi của doanh nghiệp. Áp dụng phương pháp luân chuyển công việc để cung cấp cho người lao động nhiều kỹ năng khác nhau. Đào tạo được sử dụng như là một biện pháp để truyền bá phong thái và văn hoá Công ty cho người lao động. Đào tạo trên công việc được áp dụng để phát triển các kỹ năng thực hành trong công việc. Ngoài ra, người lao động còn được kèm cặp để phát triển thêm một số các kỹ năng như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giải quyết vấn đề.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- CN toa xe hàng

Một là, Cho dù các DN tham gia trên thị trường ở nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng tất cả các Công ty đều xác định rõ ràng chính sách nhân sự của tổ chức là khâu then chốt trong sự tồn tại và phát triển của DN. Chiến lược NNL tại các Công ty đều có xu hướng đồng bộ với chiến lược mục tiêu phát triển của mình, coi đây là chìa khóa quan trọng nhất để Công ty đạt được những định hướng, mục tiêu chiến lược đề ra.

Hai là, Các Công ty trong QTNL là chú trọng công tác phát triển, đào tạo, tuyển dụng.

Ba là, Đề đưa ra các chính sách thu hút, sử dụng người tài; đưa ra các cơ chế chính sách đào tạo bồi dưỡng nội bộ nhằm giữ sự ổn định và củng cố bộ máy nhân lực đủ khả năng thực hiện công việc. Các chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp với thực tiễn từng giai đoạn phát triển. Nhưng mấu chốt chung của các chính sách QTNL trong từng Công ty vẫn tập trung vào:

- Đưa ra các chế độ đãi ngộ xứng đáng cho người lao động; chế độ thưởng phạt rõ ràng minh bạch; phân công công việc đúng người đúng việc; luôn tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng cho mọi người tạo động lực khuyến khích người lao động.

- Tạo ra những điều kiện tốt nhất có thể để con người làm việc có năng suất lao động cao. Quan tâm nhu cầu vật chất tinh thần đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người.

- Thấy rõ mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.

- Quản lý con người theo hướng văn minh, nhân đạo, làm cho người lao động thấy hạnh phúc trong lao động và trong cuộc sống.

- Trong sự phát triển của Công ty chú trọng công tác đào tạo, chế độ hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho NLĐ nhằm giảm thiểu biến động nhân lực; trong quá trình phát triển các Công ty đều quan tâm sự phát triển có kế thừa giữa nhân viên cũ và mới.

Đây là những bài học kinh nghiệm có giá trị tham khảo tốt cho công tác QTNL trong các doanh nghiệp nói chung và Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.

Kết luận chương 1

Chương 1 của luận văn nhằm giới thiệu một cách tổng quát nhất những lý luận cơ bản về Quản trị nguồn nhân lực đó là khái niệm về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực, các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, nội dung quản trị nguồn nhân lực. Bên cạnh đó còn bao gồm các công tác tuyển dụng, bố trí nhân lực, đào tạo, phát triển...nguồn nhân lực. Các kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước giúp rút ra những bài học cho công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.

Dựa vào những cơ sở lý luận trên luận văn đi vào phân tích đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI- CHI NHÁNH TOA XE HÀNG

2.1 Khái quát chung về Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng

2.1.1 Giới thiệu hình thành, phát triển Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh Toa Xe Hàng

Quá trình hình thành và phát triển của Xí Nghiệp.

- Xí nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội được thành lập vào năm 1989 theo quyết định số 361 – ĐS/TC ngày 24/04/1989 của Tổng cục Đường Sắt (Tổng Công ty Đường Sắt Việt Nam).

- Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Vận tải đường sắt Hà Nội ban hành theo quyết định số 2060/ QĐ-ĐS ngày 22/12/2014 của Hội đồng thành viên Tổng Công ty ĐSVN;

- Quyết định số 16/ QĐ-ĐSHN ngày 26/12/2014 của Hội đồng thành viên Công ty TNHH MTV Vận tải đường sắt Hà Nội về việc thành lập chi nhánh Công ty TNHH MTV Vận Tải đường sắt Hà Nội. Xí nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội.

✓ **Tên đầy đủ:** Chi nhánh Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên vận tải đường sắt Hà Nội - - Xí nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội.

✓ **Tên gọi tắt:** Xí Nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội.

✓ **Trụ sở chính:** 7B, Số 551 đường Nguyễn Văn Cừ - Phường Gia Thụy- Quận Long Biên – Thành Phố Hà Nội.

✓ **Điện thoại :** 04.3.942.1711

Fax: 04.3.942.1711

Phạm vi hoạt động của Xí Nghiệp

- Trên mạng lưới đường sắt từ Ga Kim Liên trở ra phía Bắc.

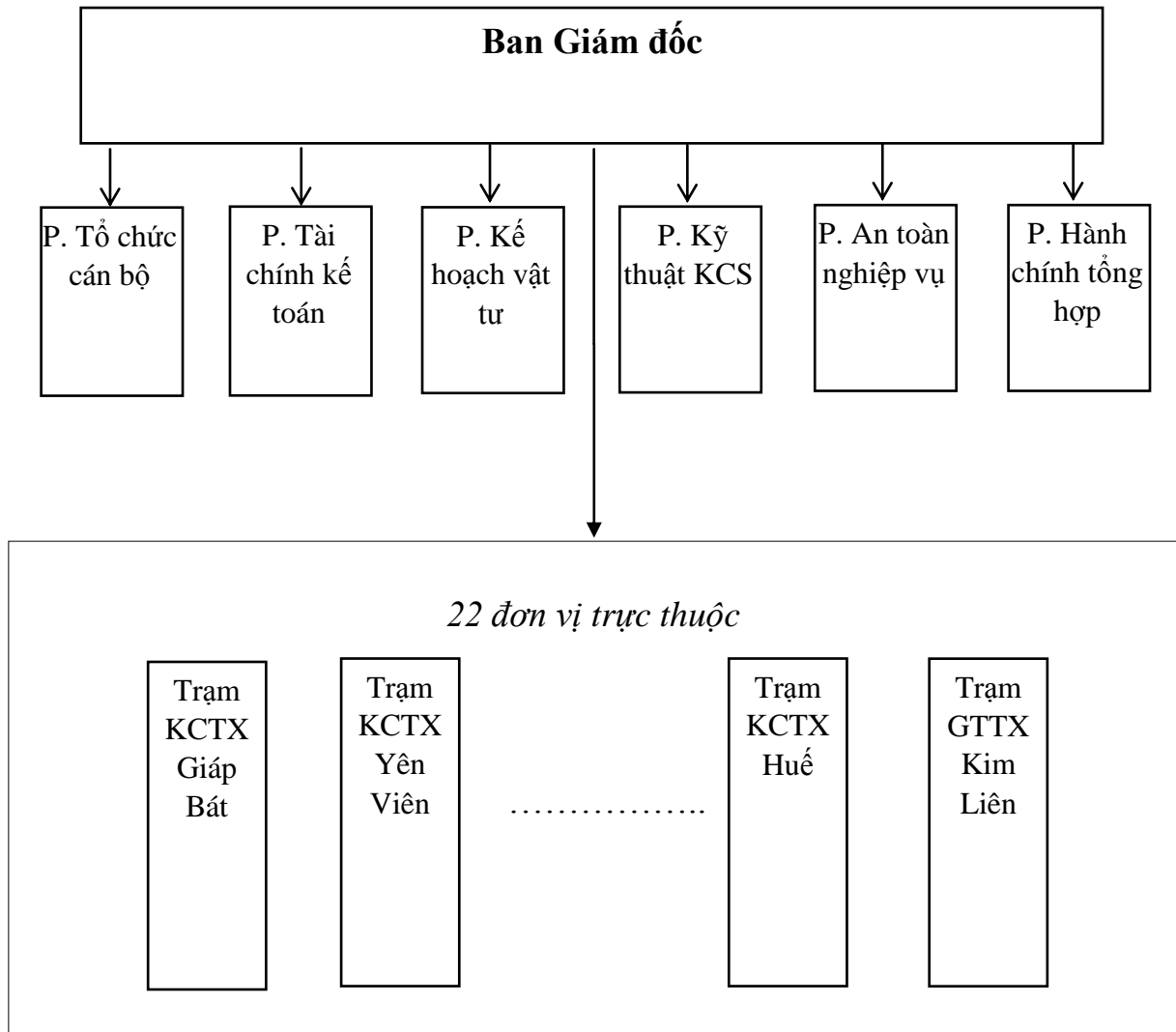
Ngành nghề kinh doanh của Xí Nghiệp.

- Vận tải hành khách đường sắt.

- Vận tải hàng hóa đường sắt.

- Hoạt động thiết kế chuyên dụng.
- Sửa chữa và bảo dưỡng phương tiện vận tải.
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải đường sắt và đường bộ.
- Cho thuê xe có động cơ.
- Kho bãi và lưu giữ hàng hóa.
- Buôn bán nhiên liệu rắn, lỏng, khí và sản phẩm liên quan.
- Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác.
- Sản xuất các cấu kiện kim loại.
- Sửa chữa sản phẩm kim loại đúc sẵn.
- Hoạt động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu.
- Chế biến, bảo quản thịt và các sản phẩm từ thịt.
- Dịch vụ lưu trữ ngắn ngày.
- Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động.
- Hoạt động của các cơ sở thể thao.
- Hoạt động viễn thông khác.
- Quảng cáo.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức, nhân lực



Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức quản trị của xí nghiệp vận dụng toa xe hàng Hà Nội

✓ **Giám Đốc Xí Nghiệp:**

- Ký nhận vốn (kể cả nợ), tài sản, đất đai, tài nguyên, lao động và các nguồn lực khác do Công ty giao để quản lý, sử dụng có hiệu quả theo đúng mục tiêu, nhiệm vụ của Xí Nghiệp.

- Tổ chức xây dựng Quy chế Tổ chức và hoạt động Quy chế quản lý chi tiêu nội bộ, Quy chế trả lương, kế hoạch sản xuất kinh doanh, nội quy, quy chế, quy định nội bộ của Xí Nghiệp.

- Quản lý, chỉ đạo, điều hành, tổ chức hoạt động Xí Nghiệp theo quy định của pháp luật.

- Quản lý, sử dụng lao động, giải quyết chế độ tiền lương, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp quản lý hồ sơ, bảo hộ lao động, an toàn lao động, giải quyết tranh chấp, khiếu nại, tố cáo về lao động và các lĩnh vực khác liên quan đến lao động, quản lý và người lao động Xí Nghiệp quản lý.

- Chịu trách nhiệm công tác an toàn chạy tàu, an ninh trật tự, phòng chống cháy nổ tại các đơn vị trực thuộc phạm vi Xí Nghiệp được giao quản lý.

- Quyết định phân công nhiệm vụ cho Phó Giám Đốc Xí Nghiệp để thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Ký kết các hợp đồng liên quan đến việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Xí Nghiệp và đơn vị trực thuộc quản lý theo quy định của pháp luật và phân cấp của Tổng Công ty, Công ty.

- Báo cáo Công ty và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền về kết quả hoạt động của Xí Nghiệp đơn vị trực thuộc quản lý theo quy định.

- Trường hợp vắng mặt, Giám Đốc Xí Nghiệp ủy quyền cho 1 Phó Giám Đốc Xí Nghiệp điều hành hoạt động của Xí Nghiệp, đồng thời phải báo cáo Công ty và các đơn vị có liên quan biết.

- Các nhiệm vụ và quyền hạn khác theo quy định của Pháp Luật và Tổng Công ty.

✓ **Các Phó Giám Đốc Xí Nghiệp:**

- Các Phó Giám Đốc Xí Nghiệp giúp Giám Đốc Xí Nghiệp trong việc điều hành Xí Nghiệp theo phân công và ủy quyền của Giám Đốc Xí Nghiệp; chịu trách nhiệm trước Giám Đốc Xí Nghiệp và pháp luật về nhiệm vụ được Giám Đốc Xí Nghiệp phân công và ủy quyền.

✓ **Phòng Tài chính – Kế Toán:**

- Phòng Tài Chính – Kế Toán của Xí Nghiệp có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán của Xí Nghiệp; giúp Giám Đốc Xí Nghiệp quản

lý, kiểm tra, giám sát công tác tài chính kế toán của và các đơn vị trực thuộc quản lý theo pháp luật về tài chính- kế toán. Bên cạnh đó, trưởng phòng tài chính – kế toán phải chịu trách nhiệm trước Giám Đốc Xí Nghiệp, Tổng Giám Đốc, Tổng Công ty, Công ty và pháp luật về nhiệm vụ được phân công và ủy quyền.

✓ **Các phòng chuyên môn khác:**

- Các phòng chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc Xí Nghiệp trong việc chỉ đạo, quản lý điều hành các hoạt động của Xí Nghiệp và các đơn vị trực thuộc quản lý. Nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể của các phòng chuyên môn, nghiệp vụ do Giám Đốc Xí Nghiệp quyết định phù hợp với quy định của Pháp Luật, Tổng Công ty, và Công ty, quy chế này.

✓ **Các đơn vị trực thuộc :**

- Các đơn vị trực thuộc Xí Nghiệp là các đơn vị trực tiếp sản xuất, kinh doanh, tổ chức thực hiện các hợp đồng của Tổng Công ty, Công ty của Xí Nghiệp và thực hiện các nhiệm vụ được Tổng Công ty, Công ty và Xí nghiệp giao.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Xí Nghiệp Vận Dụng Toa Xe Hàng Hà Nội

Đơn vị tính: Đồng

Chi tiêu \ Năm	Mã Số	2016	2017	2018	So sánh 2017/ 2016		So sánh 2018/ 2017	
					Tăng (+)	TL	Tăng (+)	TL
					Giảm (-)	(%)	Giảm (-)	(%)
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1	24.966.072.342	12.558.240.138	11.921.311.642	-12.407.832.204	- 49,69	- 636.928.496	-5,07
2.Các khoản giảm trừ doanh thu	2							
3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	24.966.072.342	12.558.240.138	11.921.311.642	- 12.407.832.204	- 49,69	- 636.928.496	-5,07
4.Giá vốn hàng bán	11	24.767.377.453	12.293.522.864	11.577.206.012	- 12.473.854.589	- 50,36	- 716.316.852	-5,82
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	20	198.694.889	264.717.274	344.105.630	66.022.385	33,22	79.388.356	29,98
6.Doanh thu hoạt động tài chính	21	69.415.636			-69.415.636	-100	-69.415.636	-100
7.Chi phí tài chính	22							
Trong đó: -Chi phí lãi vay	23							
8.Chi phí bán hàng	24							

9.Chi phí quản lý DN	25								
10.Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	30	268.110.525	264.717.274	344.105.630	-3.393.251	-1,26	79.388.356	29,98	
11.Thu thập khác	31	639.490.500	94.907.250	6.363.637	-544.583.250	- 85,15	-88.543.613	-93,29	
12.Chi phí khác	32	609.056.366	88.122.396	6.363.637	-520.933.970	- 85,53	-81.758.759	-92,77	
13.Lợi nhuận khác	40	30.434.134	6.784.854		-23.649.280	-77,7	-6.784.854	-100	
14.Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	298.544.659	271.502.128	344.105.630	-27.042.531	-9,05	72.603.502	26,74	
15.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	90.894.414	39.209.947		-51.684.467	- 56,86	-39.209.947	-100	
16.Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	52						-	-	
17.Lợi nhuận sau thuế TNDN	60	207.650.245	232.292.181	344.105.630	24.641.936	11,86	111.813.449	48,13	
18. Lãi suy giảm trên cổ phiếu	71								
19.Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70								
<i>(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016, 2017, 2018)</i>									

2.1.3 Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2016-2018

- Lợi nhuận sau thuế thu nhập Xí Nghiệp từ năm 2016 đến năm 2017 tăng 24.641.936 đồng so với năm 2016 và tăng từ năm 2017 đến năm 2018 là 111.813.449 đồng so với năm 2017. Điều đó cho thấy Xí Nghiệp vẫn chủ yếu cung cấp dịch vụ chủ yếu là khám chữa toa xe, còn các dịch vụ phụ và sản xuất phụ để có thêm thu nhập nhưng không đáng kể.

- Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm nghiêm trọng từ năm 2016 đến năm 2017 so với năm 2016 giảm 12.407.832.204 đồng và giảm tiếp từ năm 2017 đến năm 2018 giảm 636.928.496 đồng so với năm 2017. Nguyên nhân của việc doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ giảm nghiêm trọng là do môi trường ngành đường sắt phải phụ thuộc vào giá quy định dịch vụ của Nhà nước, trong khi Xí Nghiệp từ năm 2016 đến năm 2017 Xí Nghiệp đẩy mạnh trong việc có nhiều TSCĐ để phục vụ dịch vụ nhưng những khoản nợ tồn kho tồn đọng lâu khiến Xí Nghiệp gặp nhiều khó khăn.

2.2 Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng

2.2.1 Thực trạng tuyển dụng, bố trí nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng

Tình hình tuyển dụng lao động tại Công ty.

Chiến lược phát triển dài hơi của một doanh nghiệp đều dựa và nguồn nhân lực: nhân lực có trình độ cao và phù hợp mới đem lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp. Đây chính là nội lực quan trọng để doanh nghiệp đứng vững và phát triển, vậy nên việc tuyển chọn và sử dụng lao động là rất cần thiết đối với sự phát triển ngày càng cao của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt đòi hỏi người lao động phải có trình độ, nhanh nhạy tiếp thu cái mới, tiếp thu những tiến bộ khoa học kỹ thuật để tự hoàn thiện bản thân. . Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng ,Giám đốc Công ty là người có quyền tối cao trong tuyển dụng lao động. Giám đốc căn cứ vào nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty quyết định số lượng lao động cần tuyển dụng.

Bảng 2.2: Số lượng tuyển dụng lao động của Công ty năm 2016-2018

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Số lượng lao động tăng trong năm	5	8	19
Lao động gián tiếp	1	2	4
Lao động trực tiếp	4	6	15

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Phần lớn là lao động trực tiếp. Do là một Công ty kinh doanh về vận tải hành khách, hàng hóa đường sắt và sửa chữa bảo dưỡng toa xe hàng nên việc tuyển chọn như vậy là hợp lý.

Muốn có được đội ngũ nhân viên có trình độ cao, cần phải làm tốt công tác tuyển dụng, Công ty đã thông qua rất nhiều nguồn khác nhau ngoài nguồn nội bộ Công ty còn tuyển từ bên ngoài. Để giúp cho công tác tuyển dụng diễn ra tốt tuyển được những nhân viên phù hợp với công việc, Công ty đã làm rất tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực của mình. Hàng năm các phòng ban, các tổ xây dựng thường xem xét khả năng nhân viên của đơn vị mình và lập kế hoạch về nhân lực của phòng mình, nếu thiếu nhân lực phòng đó phải lập bản yêu cầu về trình độ, bản phân tích công việc của vị trí thiếu, sau đó đưa lên để giám đốc xem xét, phê duyệt, phòng Tổ chức hành chính lập kế hoạch tuyển dụng dựa trên chiến lược kinh doanh của Công ty và các mục tiêu cần đạt tới và đưa ra một quy trình chặt chẽ cho quá trình tuyển dụng.

Để có được nhân viên có đầy đủ năng lực, phẩm chất phù hợp với yêu cầu của công việc Công ty đã chọn phương án phỏng vấn trực tiếp với người tham gia tuyển dụng, để quá trình này diễn ra một cách trung thực, khách quan, có quy củ do Công ty lập ra, những người trong hội đồng phỏng vấn là những người có thẩm quyền lớn trong Công ty như phó giám đốc, trưởng phòng, trưởng bộ phận cần tuyển... Tiến hành phỏng vấn chặt chẽ thông qua ba vòng, sàng lọc một cách

kỹ càng, kiểm tra về các mặt như chuyên môn nghiệp vụ, đạo đức tác phong làm việc của họ để tuyển những người phù hợp với công việc cần tuyển.

** Công ty đã tuyển dụng dựa trên các yêu cầu sau:*

- Tuyển chọn con người vào làm việc phải gắn với đòi hỏi của công việc.
- Tuyển chọn những người có chuyên môn cần thiết, có thể làm việc với năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt, áp lực công việc lớn.
- Tuyển chọn những người có sức khỏe, trung thực, có kỉ luật, gắn bó với công việc làm việc lâu dài với Công ty.

Từ việc biết rõ nhu cầu lao động của Công ty, Công ty vận tải đường sắt Hà Nội chi nhánh toa xe hàng đã có những hướng tuyển dụng phù hợp với ngành nghề của Công ty qua Trung tâm giới thiệu việc làm Hà Nội, từ các trường đại học, cao đẳng...

** Công tác tuyển chọn của Công ty được tiến hành chặt chẽ dựa trên các căn cứ.*

- Căn cứ vào đơn xin việc, lý lịch, bằng cấp, chứng chỉ về trình độ chuyên môn của người xin việc.
- Căn cứ vào hệ thống các câu hỏi do Công ty đề ra và câu trả lời của người xin việc để đánh giá về khả năng thực hiện công việc của người xin việc.
- Căn cứ vào tiếp xúc gặp gỡ trực tiếp giữa cán bộ tuyển dụng và người xin việc
- Căn cứ vào phiếu kiểm tra sức khỏe, thử tay nghề, thử trình độ và khả năng chuyên môn. Hàng năm, Công ty thường xem xét lại nguồn nhân lực của mình để có kế hoạch chuẩn bị sẵn sàng cho nhu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai.

Các nhân viên sau khi được tuyển dụng phải trải qua thực tế ít nhất là một tháng thử việc. Nếu trong quá trình thử việc, họ tỏ ra là người có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao thì sẽ được kí hợp đồng lao động với Công ty,

ngược lại nếu ai vi phạm kỉ luật hay lười biếng hay năng lực quá kém so với yêu cầu của công việc thì Công ty sẽ không kí hợp đồng với họ.

Người ra quyết định tuyển dụng cuối cùng là giám đốc Công ty. Sau khi số nhân viên mới hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao, giám đốc sẽ xem xét và đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức. Cùng với việc tuyển dụng mới Công ty còn đào tạo nâng cao tay nghề của các nhân viên trong Công ty.

Bố trí sử dụng lao động.

Bố trí sử dụng lao động là sự sắp đặt, sắp xếp các công việc, các lĩnh vực phù hợp với từng chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề của đối tượng lao động.

Thực trạng ở Công ty vận tải đường sắt Hà Nội chi nhánh toa xe hàng theo thực tế và căn cứ vào những chỉ tiêu của Công ty thì việc bố trí lao động khá hợp lý. Người lao động được sắp xếp, phân bổ làm việc theo đúng trình độ, đúng tay nghề mà mình đã được đào tạo. Tùy thuộc vào tay nghề của người lao động Công ty bố trí họ vào những công việc phù hợp, tùy thuộc vào các lĩnh vực kinh doanh Công ty chia làm nhiều nhóm, mỗi nhóm chịu trách nhiệm về các lĩnh vực của mình theo yêu cầu và kế hoạch của Công ty.

Bảng 2.3: Số lượng lao động ở các phòng ban năm 2015

Đơn vị: người

Các bộ phận	Nhu cầu	Hiện có	Thừa	Thiếu
1. Ban giám đốc	0	3	0	0
2. Phòng tổ chức cán bộ	1	6	0	1
3. Phòng tài chính kế toán	1	4	0	1
4. Phòng kế hoạch- vật tư	0	6	0	0
5. Phòng kỹ thuật ACS	2	4	0	2
6. Phòng An Toàn Nghiệp Vụ	0	4	0	0
7. Phòng HC Tổng hợp	1	3	0	1
Tổng số		30	0	5

Nguồn số liệu: Báo cáo phân bổ lao động tại các phòng ban.

Như vậy việc sử dụng lao động ở các phòng ban vẫn còn tồn tại một số điểm chưa hợp lý, chưa cân đối. Tổng số lao động thực tế so với số lượng lao động thiếu là 5 người phân bổ các Phòng tổ chức cán bộ, tài chính kế toán, kỹ thuật ACS và phòng HC tổng hợp.

Tóm lại, việc tuyển chọn và bố trí NLD trong DN hợp lý là nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, nó là một hoạt động phức tạp và vô cùng quan trọng, quyết định thành công hay thất bại của Công ty. Việc tuyển chọn nhân viên được đặt ra nó không đơn thuần có ý nghĩa là chỉ tuyển dụng nhân viên mới mà là việc đặt người đúng việc, đúng chỗ và đúng lúc để họ có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách hữu hiệu nhằm giúp Công ty đạt được những mục tiêu đề ra.

2.2.2 Thực trạng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo nhân lực của Công ty.

** Độ tuổi lao động trong Công ty*

Độ tuổi lao động cũng là một vấn đề đáng quan tâm nó phản ánh việc sử dụng lao động trong Công ty có hiệu quả hay không.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công ty năm 2015.

Đơn vị : Người

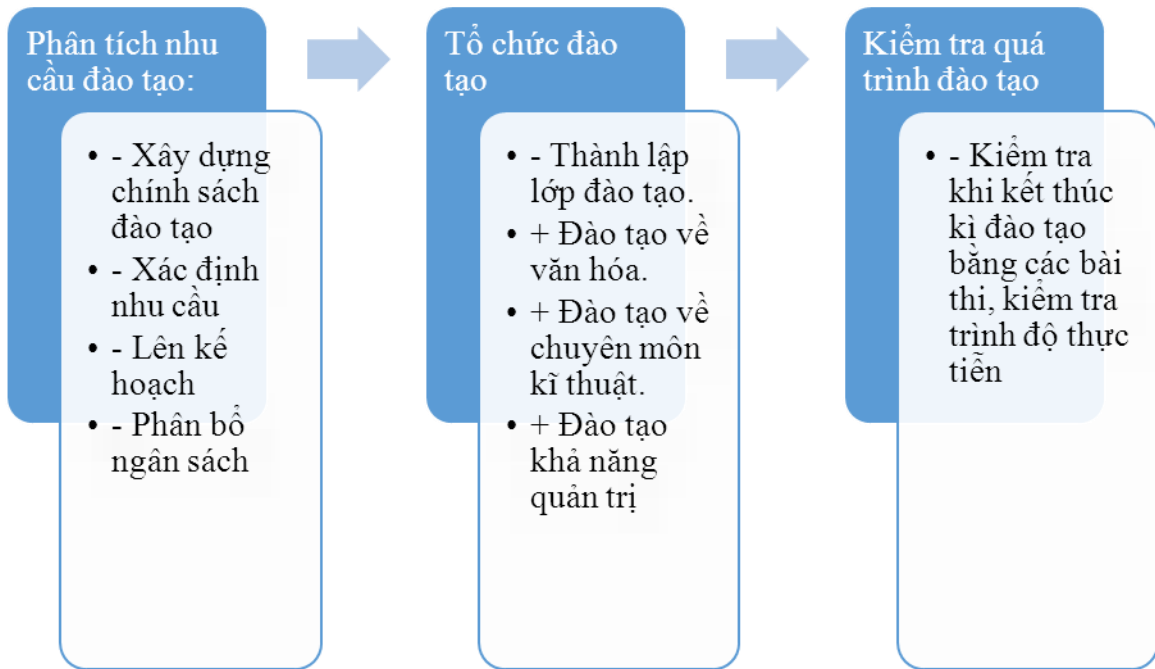
Chỉ tiêu	Số lượng	Dưới 30	31-40	40-50	Trên 50
Tổng số lao động	177	101	61	10	5
Tỷ lệ %	100	57,0	34,5	5,7	2,8
Nhân viên quản lý	15	3	9	2	1
Nhân viên kỹ thuật	37	14	17	5	1
Nhân viên khác	125	84	35	3	3

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Những số liệu trên cho ta thấy lao động trong Công ty là sự kết hợp giữa sức trẻ và kinh nghiệm. Độ tuổi dưới 30 chiếm 57% trong tổng số lao động, đây là độ tuổi mà sức lao động tương đối dồi dào và sung sức, họ tiếp thu nhanh, có óc sáng tạo do đó đáp ứng với việc nhanh chóng tiếp thu những công nghệ hiện đại, phù hợp với công việc kinh doanh của Công ty. Đây chính là điều kiện

góp phần làm tăng hiệu quả SXKD của Công ty. Bên cạnh đó số người ở độ tuổi từ 31-40 chiếm 34,5%, họ là đội ngũ lao động có năng lực, trình độ chuyên môn cao, dày dặn kinh nghiệm, do vậy trong công việc họ là lực lượng chủ chốt. Với độ tuổi lao động của Công ty như trên thì việc đào tạo và phát triển nhân lực là rất cần thiết.

* Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.



Hình 2.1. Quy trình đào tạo của Công ty

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Nâng cao chất lượng công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.
- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với người lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp họ:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động.
- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Đào tạo nhân lực là một quá trình giảng dạy, hướng dẫn, bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cho người lao động trong Công ty. Việc đào tạo nhân lực giúp cho Công ty không ngừng củng cố và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, giúp cho người lao động nâng cao tay nghề, kiến thức để đáp ứng nhu cầu của công việc. Qua việc phân tích những ảnh hưởng của môi trường bên trong, bên ngoài doanh nghiệp để đưa ra các phương thức đào tạo hợp lý.

Việc đào tạo tại Công ty trong những năm qua diễn biến như sau:

Bảng 2.5: Công tác nâng cao trình độ, kiến thức của cán bộ nhân viên Công ty

Đơn vị: Người

Trình độ lao động	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Đại học	3	5	8
Cao đẳng	5	8	12
Trung cấp	1	2	1
Tổng số	9	15	21

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính

Việc nâng cao trình độ, kiến thức nhân viên, Công ty luôn bố trí và tạo điều kiện cho một số nhân viên cũng như cán bộ tham gia một số khóa đào tạo ngắn hạn và dài hạn nhằm nâng cao trình độ, kiến thức cho cán bộ công nhân viên nhằm phục vụ cho lợi ích hiện tại và trong tương lai của Công ty. Cụ thể năm 2015 là 9 người, năm 2016 là 15 người và đến năm 2017 là 21 người

Đào tạo giúp cho người lao động có được các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho sự nghiệp mà họ theo đuổi. Từ đó phát huy được năng lực của họ giúp họ ổn định công ăn việc làm, nâng cao địa vị kinh tế xã hội của người lao động, góp phần cho sự phát triển của xã hội, mang lại hiệu quả kinh tế cao.

Việc phát triển và đào tạo nhân lực tại Công ty công nghiệp tàu thủy và xây dựng Sông Hồng được ban giám đốc đưa ra với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, Công ty lại có những mục tiêu đào tạo tương ứng cụ thể như sau:

Bảng 2.6: Tiêu chí đào tạo cho các đối tượng của Công ty.

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Tiêu chí đặt ra
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo mới	Nắm vững được kiến thức, kỹ năng sau khi đào tạo 100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo nâng bậc	100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững nguyên lý chuyển động cơ bản, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới
	Đào tạo an toàn lao động	Sau khi được đào tạo giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động.
Cán bộ, nhân viên trong Công ty	Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	Cán bộ, nhân viên phải nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.

Nguồn : Phòng Tổ chức hành chính

Với mỗi chương trình đào tạo Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng. Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn.

Bảng 2.7: Bảng kết quả đào tạo trong năm 2016 - 2018

Đơn vị: Người.

Loại hình đào tạo	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh chênh lệch 2017/2016		So sánh chênh lệch 2018/2017	
				Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1. Đào tạo nội bộ	20	32	40	12	60,0	8	25,0
- Kèm cặp tại chỗ	14	23	27	9	64,3	4	17,4
- Đào tạo học nghề	3	4	6	1	33,3	2	50,0
- Đào tạo nâng bậc	3	5	7	2	66,6	2	40,0
2. Đào tạo bên ngoài	15	21	26	6	40,0	5	28,5

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính.

Qua bảng trên ta thấy Công ty luôn chú trọng tới việc kèm cặp và nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên trong Công ty các hình thức đào tạo còn hạn chế nhưng đó cũng là một sự cố gắng của Công ty trong quá trình phát triển nguồn nhân lực.

Các hình thức đào tạo của Công ty:

- Về trình độ của lực lượng lao động tại Công ty hầu hết đã qua các trường đào tạo nâng cao tay nghề.

- Công ty đã đặt ra kế hoạch đào tạo theo chỉ tiêu hàng năm cho việc đào tạo như.

+ Thi lên bậc lương.

+ Những cán bộ cần phải có trình độ phù hợp với sự thay đổi của công việc hay nâng cao tay nghề, Công ty gửi họ đi học nâng cao trình độ.

+ Đối với nhân viên mới làm trong Công ty, do thiếu kinh nghiệm trong kinh doanh nên Công ty cử người có trình độ trực tiếp truyền đạt lại kinh

nghiệm cho họ, hay tổ chức các lớp học ngắn hạn cho họ để họ hiểu biết rõ hơn về công việc.

+ Đối với công nhân thì trực tiếp đào tạo tại nơi làm việc.

Nguồn kinh phí đào tạo: Huy động chủ yếu từ hai nguồn:

- Nguồn 1: Do Công ty bỏ ra. Hàng năm, Công ty trích 1% - 1,5% lợi nhuận để lập quỹ đào tạo và phát triển.

- Nguồn 2: Người lao động tự nguyện bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Quỹ đào tạo và phát triển của Công ty chưa cao. Do quỹ được trích từ lợi nhuận của Công ty nên quỹ này phụ thuộc vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Đây là một điều bất lợi vì khi Công ty hoạt động kém hiệu quả, lợi nhuận thấp sẽ dẫn đến quỹ đào tạo, phát triển giảm, việc này gây khó khăn cho công tác đào tạo, phát triển.

2.2.3 Thực trạng duy trì nguồn nhân lực

+) Nguyên tắc trả lương, thưởng, phúc lợi: Đảm bảo nguyên tắc: công bằng về lương, thưởng, phúc lợi; gắn liền lương, thưởng với hiệu quả, kỹ năng và thái độ làm việc; khuyến khích và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên; tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên.

- Lương: Giữa các bộ phận tùy vào loại hình công việc có chính sách tiền lương khác nhau.

- Chế độ thưởng: Tùy thuộc vào tính chất công việc, bộ phận sẽ có mức thưởng khác nhau. Tiền thưởng gồm hai loại: thưởng Tết và thưởng theo hiệu quả công việc.

- Xét tăng lương: Được tiến hành ít nhất mỗi năm một lần, dựa trên thâm niên của nhân viên và hiệu quả công việc, kỹ năng hay năng lực và thái độ làm việc của nhân viên.

- Quy trình đánh giá: Nhằm xem xét hiệu quả làm việc qua đó xét tăng lương và thưởng. Dựa trên hiệu quả công việc, kỹ năng và thái độ làm việc của nhân viên

+) Tình hình cải thiện điều kiện làm việc tại Công ty Cơ sở vật chất của Công ty ổn, Công ty cũng chú trọng đến việc đảm bảo an toàn lao động cho nhân viên. Các yếu tố ánh sáng, mùi, tiếng ồn... cũng được quan tâm nhằm đảm bảo hiệu quả làm việc cho nhân viên. Yếu tố vệ sinh cũng được Công ty quan tâm hàng đầu. Bộ phận văn phòng thường xuyên gửi mail nhắc nhở nhân viên giữ vệ sinh và tiếp nhận góp ý của nhân viên về cải thiện điều kiện làm việc.

+) Tình hình công tác tạo cơ hội thăng tiến tại Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng đảm bảo theo nguyên tắc công bằng và công khai rộng rãi trong toàn Công ty. Tiêu chí của việc thăng tiến dựa vào: Nhu cầu phát triển của Công ty, yêu cầu của công việc, năng lực phẩm chất của nhân viên.

Nhìn chung, Công ty đã đem lại những điều như: Vấn đề an toàn lao động, hợp vệ sinh cũng được ưu tiên hàng đầu. Công tác đào tạo ở Công ty được tiến hành thường xuyên, liên tục và được chú trọng đầu tư. Mọi nhân viên đều có quyền bình đẳng tham gia đào tạo và nhân viên sẽ được hỗ trợ về chi phí đào tạo. Đào tạo đáp ứng được mục tiêu và yêu cầu của công việc. Chính sách lương, thưởng, phúc lợi tương đối hợp lý, đảm bảo công bằng và quy trình đánh giá công bằng, linh hoạt. Công ty đã tổ chức nhiều cuộc thi khuyến khích nhân viên phát huy năng lực. Việc thăng tiến được công khai rộng rãi. Mọi quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp tại Công ty thoải mái, dễ chịu, không gò bó.

2.2.4 Thực trạng đánh giá cán bộ, nhân viên

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một việc làm khó khăn và rất quan trọng vì nó là cơ sở giúp nhà quản trị trả lương, khen thưởng, động viên hoặc kỷ luật một cách công bằng.

Công ty đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa vào các tiêu chí sau:

- Các Xưởng SX: do là Công ty chuyên sản xuất và bảo dưỡng máy móc nên kết quả thực hiện công việc sẽ được tính trên phần trăm hoàn thành kế hoạch được giao, giảm thiểu thời gian hoàn thành sửa chữa, giao hàng theo đúng kế hoạch được giao.

- Cán bộ công nhân viên quản lý đánh giá theo khả năng hoàn thành công việc, nhiệm vụ, gắn bó lâu dài và ý thức trách nhiệm đối với công việc.

- Việc đánh giá này được thực hiện đều đặn hàng tháng. Giám đốc sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ quản lý, quản đốc xưởng, trưởng - phó phòng. Trưởng phòng sẽ đánh giá và nhận xét nhân sự trực thuộc QL theo số điểm.

- Hiện Công ty đánh giá nhân viên theo thang điểm; thang điểm 100, nếu hoàn thành tốt công việc, trong tháng có đề xuất giải pháp giảm chi phí, tăng năng suất và chấp hành nội quy của Công ty. Các thang điểm thấp hơn nếu chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và không chấp hành nội quy Công ty. Công ty có 5 mức đánh giá nhân viên như sau:

* A: từ 91 đến 100 điểm

* B: từ 81 đến 90 điểm

* C: từ 66 đến 80 điểm

* D: từ 50 đến 65 điểm

* E: dưới 50 điểm

Công ty dựa vào chỉ tiêu trên để đánh giá, tuy nhiên Công ty cũng xem xét lại nguyên nhân khách quan dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ như do thiếu nhân sự, máy móc, mất điện, kế hoạch vượt quá năng lực sản xuất

*** Ưu điểm:**

- Xây dựng chương trình đánh giá thành tích, công bằng hiệu quả.

- Đánh giá đúng mức thành tích công tác.

- Xác định rõ nhu cầu thỏa mãn của người lao động.

- Đánh giá mức độ quan tâm và lòng trung thành của người lao động.

- Phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi công nhân viên.
- Là cơ sở để hoạch định, tuyển mộ, phát triển nguồn nhân lực.

*** Khuyết điểm:**

- Hao tổn chi phí đánh giá, tổng hợp số liệu.
- Tính chính xác còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người thực hiện.

2.2.5 Lương, thưởng và chính sách đãi ngộ

Mục tiêu và căn cứ đãi ngộ của Công ty:

Mục tiêu là thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với người lao động theo quy định của Nhà nước.

Người lao động cung cấp sức lao động của họ cho doanh nghiệp, sức lao động là nhân tố cấu thành nên các nguồn nhân lực đầu vào của mọi doanh nghiệp và luôn luôn là nhân tố quyết định nhất ảnh hưởng tới kết quả và hiệu quả của mọi quá trình kinh doanh hay thành quả của tổ chức.

Cũng như mọi hàng hóa khác, sức lao động cũng có giá trị và giá trị sử dụng, xét trên phương diện lý thuyết thì sức lao động được biểu hiện ở hình thức tiền lương. Bởi vậy mà Công ty đã có mục tiêu đãi ngộ cán bộ, công nhân viên của mình như sau:

- Trả công xứng đáng cho những đóng góp và cống hiến của cán bộ công nhân viên trong Công ty.
- Đảm bảo tài sản sức lao động bằng cách nâng cao đời sống cho toàn thể cán bộ công nhân viên của Công ty.
- Động viên, khuyến khích, thúc đẩy các hoạt động xây dựng, kinh doanh của từng công nhân viên giúp tạo ra nhiều lợi nhuận, thành công của Công ty.
- Khuyến khích lòng nhiệt tình, hăng say, tinh thần sáng tạo không ngừng để thu hút lao động giỏi, có trình độ, có sức khỏe.

Tất cả các mục tiêu trên và chế độ thù lao tại Công ty đều hướng tới mục đích là sự phát triển không ngừng của Công ty, cải thiện đời sống của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty.

**Chế độ tiền lương:*

Nếu chính sách tuyển dụng lao động là một quá trình phức tạp nhằm lựa chọn những nhân viên có khả năng vào làm việc, thì chính sách lương bổng là đòn bẩy kinh tế kích thích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Tiền công, tiền lương không chỉ ảnh hưởng tới người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội.

Hiểu rõ vấn đề trên, Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng đã xây dựng chính sách trả lương phù hợp với từng công việc. Công ty trả lương theo thời gian đối với tất cả các nhân viên trong Công ty. Để trả lương chính xác, kế toán căn cứ vào số ngày làm việc thực tế thể hiện trên bảng chấm công và hệ số lương của từng người để tính toán, lương của từng người được tính theo công thức sau:

$$TL = L_{min} \times K \times N + T$$

Trong đó: TL: là tiền lương thực tế phải trả cho công nhân viên.

L_{min}: là mức lương tối thiểu của Công ty (3.100.000 đồng).

K: là hệ số cấp bậc công nhân.

N: là thời gian làm việc thực tế của người lao động.

T: là tiền lương người lao động được nhận theo công việc gắn với độ phức tạp, trách nhiệm, kết quả ngày công lao động thực tế.

** Thời gian làm việc và nghỉ ngơi:*

Thời gian làm việc của tất cả cán bộ công nhân viên trong Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng thực hiện theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước (8 tiếng/ngày) buổi sáng từ 7h30' - 11h30' ; buổi chiều từ 13h30' - 17h30' .

Thời gian nghỉ ngơi tại Công ty cũng được áp dụng theo quy định của Nhà nước. Ngoài 8 ngày lễ tết trong năm, toàn thể công nhân viên trong Công ty còn được nghỉ thêm 10 ngày phép trong điều kiện làm việc bình thường. Phụ nữ có con nhỏ được đi muộn về sớm 30 phút .

** Chế độ phúc lợi:*

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, mua xe, tiền khám chữa bệnh...

- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển chọn và giữ gìn một lực lượng lao động có trình độ cao.

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Đặc biệt, còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm tự nguyện.

Mục tiêu của chương trình phúc lợi:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động.
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng với người lao động.
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.

- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

Chương trình phúc lợi được xây dựng dựa trên nguyên tắc:

Chương trình đó phải vừa có lợi cho người lao động vừa có lợi cho người quản lý Chi phí cho phúc lợi phải đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động, tăng chất lượng phục vụ, sự trung thành hơn của người lao động và tinh thần của họ được nâng cao hơn, giảm mâu thuẫn giữa người lao động và tổ chức.

- Chương trình đó phải có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Chi phí của chương trình phải nằm trong khả năng thanh toán của tổ chức.
- Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người.
- Chương trình phải được người lao động tham gia và ủng hộ.

Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp đối với người lao động theo đúng quy định hiện hành của Nhà nước .

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Hàng năm, Công ty đã tổ chức các hoạt động phúc lợi sau:

- Tổ chức khám sức khỏe hàng năm cho công nhân viên trong Công ty.
- Giúp đỡ tài chính cho những người lao động muốn mua nhà, mua xe... bằng cách cho họ vay và khấu trừ dần vào số lương hàng tháng của họ, Công ty còn bán nhà trả góp cho nhân viên.
- Tổ chức xe đưa đón nhân viên.
- Tặng quà trong những dịp lễ, tết, kỉ niệm.
- Tổ chức các cuộc nghỉ mát, nghỉ dưỡng cho cán bộ công nhân viên tại các địa điểm nghỉ mát, du lịch trong nước.
- Đề ra quỹ trợ cấp cho những cán bộ công nhân viên khi ốm đau.

** Chính sách thưởng của Công ty:*

Trong các doanh nghiệp, tiền thưởng là một nguồn thu nhập khác của người lao động. Mục tiêu của tiền thưởng là tạo động lực kích thích người lao động quan tâm hơn tới lợi ích chung của tập thể doanh nghiệp, mà yêu cầu cao nhất là hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất kinh doanh tạo ra lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp. Vì vậy, hàng năm Công ty đều trích 5% lợi nhuận lập quỹ khen thưởng cho các cá nhân có thành tích tốt trong công việc.

Các hình thức thưởng của Công ty:

Hàng tháng, Công ty có chế độ thưởng cho nhân viên chăm chỉ, căn cứ vào bảng chấm công Công ty thưởng cho những người đi làm đúng giờ, đủ ngày trong tháng 100.000đ/1 người.

Hàng năm, Công ty có chế độ thưởng cho cán bộ, công nhân viên lao động tốt, có sáng kiến hay giúp tăng năng suất lao động, giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm. Tiền thưởng này được chia làm 3 loại với 3 mức thưởng:

- Loại 1 : 2.000.000đ/1 người

- Loại 2: 1500.000đ/1 người

- Loại 3: 1000.000đ/1 người

-Khuyến khích, khen thưởng cán bộ công nhân viên tham gia các công tác Đảng Công đoàn..., thưởng cho công nhân vượt năng suất hay đạt thành tích cao trong công tác trung bình từ 300.00đ/ng đến 500.000đ/ ng.

** Chính sách kỷ luật lao động:*

Kỷ luật là khi có những hành vi gây tổn hại hay trái với nguyên tắc, điều lệ Công ty, tùy thuộc vào mức độ người lao động sẽ bị kỷ luật,

Mỗi cán bộ công nhân viên đều phải tuân theo nội quy, quy chế của Công ty đề ra, quy chế này đã được thông qua tại hội nghị cán bộ công nhân viên của Công ty.

Ngoài ra Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng còn tuân theo các hình thức kỷ luật của Bộ luật lao động tại điều 125 :

1. Khiển trách.

2. Kéo dài thời hạn nâng lương không quá 06 tháng; cách chức.

3. Sa thải.

2.2.6 Đánh giá, kiểm tra, giám sát việc thực hiện

Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cán bộ trong Công ty không chỉ mang ý nghĩa thẩm định lượng giá mà còn có ý nghĩa công nhận khả

năng và thành tích của nhân viên trong khoản thời gian nhất định. Nó là chìa khoá mở ra cánh cửa thành công của quá trình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Đánh giá, kiểm tra, giám sát là một công việc khó song ở tại Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng đánh giá thực hiện công việc của người lao động là nhiệm vụ hàng đầu nhằm đánh giá hiệu quả công việc của từng người giúp họ nhận thức về mức độ hoàn thành công việc mà họ đang làm, nhất là những công việc chức vụ phức tạp, để từ đó người lao động điều chỉnh thái độ làm việc, sắp xếp sự ưu tiên và tìm kiếm cơ hội phát triển toàn diện hơn nhằm đẩy mạnh sử dụng lao động có hiệu quả cũng như xem xét việc tăng lương, thưởng, phạt và cân nhắc đề bạt.

Dựa vào thang điểm và các tiêu chuẩn đánh giá mà Công ty đã nêu ra để đánh giá sự thực hiện công việc của từng lao động.

Mỗi công nhân viên được cấp trên trực tiếp nhận xét theo trình tự sau:

- Công nhân được nhận xét bởi giám sát viên, quản đốc, tổ trưởng.
- Nhân viên thuộc phòng nào do phòng đó nhận xét.
- Giám đốc xưởng, trưởng phòng, ban được nhận xét bởi giám đốc Công ty.

Đồng thời qua đánh giá, Công ty nắm rõ năng lực cán bộ tránh được những sai lầm trong đề bạt gây ra, tạo sự thông suốt về nhận thức mục tiêu của Công ty đến từng người lao động để có một môi trường hiểu biết phối hợp chặt chẽ hơn. Đó chính là vấn đề không kém phần quan trọng trong nghệ thuật quản lý hiệu quả của Công ty.

Hiện việc đánh giá được sử dụng để xem xét sắp xếp chức danh trả tiền lương theo hiệu quả SXKD hàng tháng cho người lao động. Chưa sử dụng đánh giá này làm cơ sở để phục vụ những công việc quản lý nhân sự khác như: Khen thưởng, đào tạo, phát triển nhân lực... Việc đánh giá sắp xếp chức danh được thực hiện 2 lần/ năm (đầu năm và cuối năm). Cách thức thực hiện là: Tại các phòng ban, bộ phận trong Công ty, đầu năm lập danh sách sắp xếp người lao động theo các chức danh từ Chuyên gia, Nhân viên 1 đến nhân viên 4. Các chức

danh đều dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn đưa ra trong quy chế trả lương để xét cho người lao động trong bộ phận mình. Trong tiêu chuẩn chức danh có xét đến các yếu tố: mức độ hoàn thành và mức độ khó của công việc được giao, khả năng lao động, chấp hành nội quy... Việc xét ở các bộ phận có thể nâng, hạ hoặc giữ nguyên chức danh cho người lao động tùy theo mức độ biến đổi của người lao động. Phòng tổ chức hành chính- lao động tiền lương sẽ tổng hợp trình lãnh đạo xem xét phê duyệt. Khi hội đồng lương phê chuẩn chức danh, người lao động trong thời kỳ đó sẽ hưởng chức danh này cho đến đợt đánh giá sau. Hàng tháng tổ trưởng các phân xưởng sẽ xem xét xếp loại hệ số thành tích theo mức A,B,C cho từng người lao động, để làm cơ sở tính lương hàng tháng. Tuy vậy đánh giá còn chưa rạch ròi, minh bạch, công bằng, còn định tính và có sự tác động của tình cảm.

Công ty chưa xây dựng được hệ thống định lượng tiêu chuẩn thực hiện công việc, người lao động không biết kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào được đánh giá là chưa hoàn thành, hoàn thành và hoàn thành tốt nên một phần nào đó đã không động viên được công nhân viên cố gắng, nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc tốt hơn nên kết quả đánh giá vẫn còn định tính.

2.3 Đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng

2.3.1. Ưu điểm

Phân phân tích trên phần nào phác họa bức tranh toàn cảnh về thực trạng đội ngũ lao động trong Công ty Vận Tải Đường Sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng hiện nay. Trong đó đáng lưu ý còn một lực lượng không nhỏ lao động trực tiếp có trình độ tay nghề chưa cao; trình độ ngoại ngữ và việc vận dụng vốn kiến thức ngoại ngữ trong công việc còn nhiều hạn chế; những chuyên viên, chuyên gia có trình độ cao về chuyên môn có rất ít và thường khi có nhu cầu phải mời chuyên gia của nước ngoài hỗ trợ (tốn thời gian, tốn chi phí, không tự chủ động công việc,...). Từ những phân tích này, chúng ta sẽ có được cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong hoạt động

SXKD của Công ty đứng trên góc độ nhân sự để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện quản lý nhân sự ở Công ty

- Hầu hết người lao động trong Công ty đều đạt yêu cầu công việc, có kiến thức chuyên môn, có nhiều kinh nghiệm và thời gian làm việc lâu năm; chủ động thực hiện nhiệm vụ được phân công, bảo đảm chất lượng và hiệu quả công tác.

- Được bố trí thực hiện nhiệm vụ phù hợp với chuyên môn được đào tạo, phát huy tác dụng tốt, có tinh thần tương trợ, phối hợp giữa các bộ phận, các đơn vị trực thuộc liên quan, góp phần thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

- Đơn vị luôn tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa đào tạo nâng cao kiến thức cho bản thân, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ (bậc tay nghề), cập nhật kiến thức mới của ngành nghề.

- Công tác tuyển dụng ngày càng được hoàn thiện và nâng cao nên người lao động của Công ty ngày càng được tăng cường cả về số lượng và chất lượng.

- Công tác đào tạo và nâng cao chất lượng lao động được chú trọng hơn.

- Ban lãnh đạo quan tâm tới đời sống tinh thần của nhân viên tạo môi trường làm việc lành mạnh, tạo được sự gắn bó của người lao động với Công ty.

2.3.2. Hạn chế

Mặc dù Công ty đã thực hiện tốt một số công tác quản lý sử dụng nguồn nhân lực, tạo hiệu quả trong SXKD, song trong quá trình đó còn gặp phải những hạn chế, những bất cập cần phải được xem xét.

Tuyển dụng

- Công tác tuyển dụng nhân viên cho Công ty chưa mang tính hiệu quả cao phần lớn lao động tuyển dụng có trình độ tay nghề thấp cần được đào tạo kèm cặp thêm

Đào tạo và phát triển

- Phòng tổ chức cán bộ hoạt động chưa được chủ động, công tác đào tạo nhận lực của Công ty chưa được quan tâm đúng mức thể hiện ở việc lập kế hoạch đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo chưa chính xác, sát thực.

- Chương trình đào tạo chưa thật sự hiệu quả, tổ chức nhưng còn mang tính hình thức, chi phí cao nhưng hiệu quả đem lại không nhiều

Sắp xếp và sử dụng

- Việc sử dụng nhân lực của Công ty còn một số vấn đề bất hợp lý, chưa thực sự “đúng người-đúng việc-đúng lúc-đúng chỗ”. Do đó gây nên sự lãng phí lao động cho Công ty.

- Quy trình đề bạt, bổ nhiệm, sắp xếp vị trí công tác chủ yếu dựa vào hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, bằng cấp mà chưa thực hiện việc phân tích một cách khoa học vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí.

- Tình hình thực hiện nội quy lao động, việc sử dụng thời gian lao động ở một số lao động còn lãng phí bởi do tính chất công việc, do chính bản thân công nhân đó chưa có ý thức tận tình với công việc, tay nghề kém, vẫn chưa có biện pháp đan xen công việc tận dụng thời gian rảnh rỗi. Ngoài ra công tác tạo động lực của Công ty chưa phát huy được hiệu quả cao.

- Hiện nay Công ty áp dụng mô hình cơ cấu trực tuyến chức năng. Sự phân chia chức năng cho lãnh đạo còn gặp một số hạn chế như giao quyền cho các phó giám đốc còn chênh lệch về khối lượng công việc. Do đó không thể tránh khỏi những nhược điểm nhất định.

Đánh giá và đãi ngộ

- Hệ thống đánh giá và khen thưởng chưa thực sự nhất quán. Một số lượng khá lớn nhân viên cho rằng cách họ được nhìn nhận và đánh giá còn hạn chế và ít được coi trọng.

- Các tiêu chí đánh giá còn đơn giản, thậm chí nhiều tiêu chí còn mang tính bình quân hóa, hay các tiêu chí có trọng số không phù hợp, do đó giá trị các đánh giá không công bằng, hơn nữa việc đánh giá còn chủ quan cảm tính, chủ yếu là phụ thuộc vào cảm quan của các nhà lãnh đạo.

- Tuy nhiên còn những điểm hạn chế như so với các ngành khác, mức lương thấp hơn. Bên cạnh đó, công tác đào tạo ở Công ty tiến hành thường xuyên nhưng chủ yếu là cơ bản (lý do đi Trung Quốc học hỏi tốn chi phí và gây thiếu nhân lực khi cử đi).

-Các hình thức kỷ luật của Công ty chưa thật chặt chẽ, tình trạng đi muộn về sớm vẫn đang diễn ra. Một số tổ trưởng nể nang, bao che cho nhân viên dưới quyền của mình. Trong giờ nghỉ trưa vẫn diễn ra tình trạng cờ bạc và bia rượu dẫn đến mất an toàn lao động, năng suất chất lượng công việc thấp...

Nhìn chung, xét trong bối cảnh hoạt động SXKD hiện nay, Công ty chưa phát huy hết năng lực nhân sự của mình, ở một góc độ nào đó còn gây lãng phí, thậm chí tạo sự bất mãn đối với những người có tâm huyết, là một trong những mầm mống tạo nên sự xung đột trong tập thể người lao động. Chính vì những tồn tại trong lĩnh vực này và những lý do khác nữa đã làm cho kết quả hoạt động SXKD của Công ty không như mong muốn hoặc lẽ ra phải cao hơn nữa. Còn nếu xét trong tương lai, nếu không kịp thời sửa đổi những vấn đề chưa phù hợp sẽ là trở lực không nhỏ cản bước phát triển của Công ty.

2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

- Một là, khả năng của các nhà quản lý còn nhiều hạn chế, trong điều kiện kinh tế thị trường với cạnh tranh gay gắt như hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải cực kỳ linh động, luôn luôn có ý thức tìm tòi và ứng dụng tri thức mới. Đây là một yêu cầu rất khó khăn song nếu thực hiện được thì sẽ đem lại thành công lớn cho hoạt động của Công ty.

- Hai là, công tác xác định nhu cầu tuyển dụng cho phù hợp với nhu cầu thực tế và tương lai là rất phức tạp và khó khăn, thực ra ít Công ty có thể thực hiện điều này hiệu quả, song đối với một Công ty lớn lại nhiều đơn vị thành viên như Công ty thì thực hiện điều này là rất cần thiết.

- Ba là, hoạt động tuyển dụng được tiến hành đều đặn song đôi khi chỉ là mang tính hình thức mà hiệu quả chưa cao. Nguyên nhân chủ yếu là do công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa thật sự nghiêm túc.

- Trong công tác đánh giá còn có nhiều bất cập, các tiêu chí đánh giá còn đơn giản và bình quân hóa nhiều chỉ tiêu khiến cho công tác đánh giá mất đi sự công bằng, mặt khác một số chỉ tiêu không trọng tâm lại được cho trọng số cao

(ví dụ như chỉ tiêu kinh nghiệm, khiến sự đánh giá không được công bằng hay không khuyến khích được động lực làm việc cho nhân viên. Thêm một yếu tố bất cập nữa là các trưởng phòng ban, đơn vị khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

- Cơ cấu cán bộ chưa hợp lý, vẫn còn tình trạng chỗi thừa, chỗi thiếu. Đội ngũ cán bộ kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn chưa thật sự chuyên nghiệp, khả năng sáng tạo, thích ứng với sự đổi mới chưa cao...đặc biệt có sự mất cân đối về trình độ và giới tính.Nhìn chung đội ngũ lao động tại Công ty có trình độ thấp, số cán bộ chưa qua đào tạo chiếm 54% chủ yếu tập trung vào người lao động trực tiếp.

- Đời sống công nhân viên của đại bộ phận Công ty còn khó khăn, mức thu nhập ngoài lương còn thấp so với mặt bằng chung trong toàn ngành GTVT, chưa tạo động lực thúc đẩy hiệu quả công việc

Kết luận chương 2

Phân phân tích trên phân nào phác họa bức tranh toàn cảnh về thực trạng đội ngũ lao động trong Công ty vận tải ĐSHN- chi nhánh toa xe hàng hiện nay. Trong đó đáng lưu ý còn một lực lượng không nhỏ lao động trực tiếp có trình độ tay nghề chưa cao; trình độ ngoại ngữ và việc vận dụng vốn kiến thức ngoại ngữ trong công việc còn nhiều hạn chế; những chuyên viên, chuyên gia có trình độ cao về chuyên môn có rất ít và thường khi có nhu cầu phải mời chuyên gia của nước ngoài hỗ trợ (tốn thời gian, tốn chi phí, không tự chủ động công việc,...). Từ những phân tích này, chúng ta sẽ có được cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong hoạt động SXKD của Công ty đứng trên góc độ nhân sự để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện quản lý nhân sự ở Công ty

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI- CHI NHÁNH TOA XE HÀNG

3.1 Định hướng và mục tiêu quản lý nhân lực của Công ty vận tải đường sắt HÀ NỘI - Chi nhánh toa xe hàng đến năm 2025

3.1.1 Định hướng

Căn cứ vào kết quả đạt được trong thời gian vừa qua, cùng với những điều kiện mà Công ty đang có, Công ty đã đưa ra phương hướng thực hiện trong thời gian tới như sau:

- Công ty sẽ tham gia kí kết những hợp đồng có giá trị lớn và những hợp đồng quen thuộc trong khu vực. Tiếp tục hoàn thành những hợp đồng còn đang dở dang.

- Công ty sẽ sắp xếp lại cán bộ, sắp xếp lại bộ máy quản lý, mở thêm các phân xưởng của Công ty ở các vùng lân cận nhằm giúp Công ty ngày càng đứng vững trên thị trường.

- Đầu tư thêm máy móc, thiết bị để phục vụ cho việc kinh doanh của Công ty.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn, tập trung chủ yếu vào đào tạo nhân lực trình độ cao. Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

- Tính toán chặt chẽ số người lao động, số công nhân để có thể tinh giảm bộ máy quản lý, nâng cao chất lượng công việc.

3.1.2 Mục tiêu

- Có được những hợp đồng lớn với đối tác mới và tăng khả năng chăm sóc khách hàng với những đối tác cũ

- Đội ngũ cán bộ và số lao động phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh tránh gây lãng phí và chồng chéo

- Cố gắng tự động hóa một số mặt hàng, không phải đi nhập tại nước ngoài gây tốn kém chi phí và gặp khó khăn trong khâu bảo hành

- Có thêm các phân xưởng tại các tỉnh, địa phương trên toàn quốc để tăng khả năng tiếp cận khách hàng

3.2 Giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hàng

3.2.1 Hoàn thiện chức năng tuyển dụng, bố trí nguồn nhân lực

Hình thức tuyển dụng đăng qua website Trung Tâm việc làm Hà Nội chưa thấy hiệu quả, đặc biệt là tuyển mộ lực lượng lao động trực tiếp ở các phân xưởng trực thuộc, việc thiếu hụt lao động có chất lượng cao là rõ rệt. Nên chăng, Công ty tuyển mộ lao động là các bạn sinh viên tốt nghiệp đúng chuyên ngành từ các trường đại học, lựa chọn, đào tạo và bồi dưỡng để sẵn sàng bổ sung vào lực lượng lao động thiếu hụt đó. Muốn vậy, Công ty cần có chính sách tuyển dụng với kế hoạch dài hạn, có ngân sách riêng cho tuyển dụng-đào tạo hàng năm như chính sách học bổng, phụ cấp; có mối quan hệ hợp tác bền chặt với các trường đại học, với trung tâm đào tạo thường xuyên liên tục gặp gỡ trao đổi với sinh viên/học viên, định hướng nghề nghiệp, tuyển chọn lao động có tài và có đạo đức

- Công ty không những liên kết chặt chẽ với một số Công ty tư vấn và môi giới nhân lực cao cấp để tuyển mộ nhân lực cấp cao mà còn tất cả các vị trí chức danh trong hệ thống, đảm bảo tuyển chọn lao động có chất lượng đã qua Công ty tư vấn kiểm duyệt chọn lọc, bỏ qua hồ sơ ứng viên không đủ theo tiêu chuẩn công việc và mô tả công việc đã đề ra tránh mất thời gian công sức xem xét hồ sơ; liên kết với các trung tâm đào tạo nhân lực ngành bảo hiểm để có lực lượng lao động có chất lượng sau khi đã được trung tâm đánh giá.

Cần bố trí công việc phức tạp hơn cho nhân viên:

Bố trí công việc tăng dần mức độ phức tạp để nhân viên phấn đấu, tăng kỹ năng, kỹ xảo của mình. Như vậy khả năng nghề nghiệp của nhân viên sẽ được nâng lên và thông qua đó mức lương cũng được nâng lên. Đương nhiên khi giao

một việc khó khăn hơn cần có kế hoạch huấn luyện nhân viên để nhân viên làm được việc đã giao.

3.2.2 Hoàn thiện chức năng đào tạo, phát triển nhân lực

Xác định rõ nhu cầu đào tạo

Xác định chính xác nhu cầu đào tạo là một việc rất khó khăn nhưng nếu làm được thì hệ quả đem lại là rất lớn. Hiện nay Công ty đã nhận định được vai trò của công tác này, xong để việc thực hiện tiến hành đạt được hiệu quả cao và thực sự hữu ích thì Công ty cần tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Phân tích Doanh nghiệp

- Phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì : chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

- Phân tích cầu nguồn nhân lực “cả về chất lẫn lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung nguồn nhân lực từ nội bộ cũng như thị trường.

- Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực như : năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Bước 2: Phân tích công việc.

- Đối với các doanh nghiệp đã có hệ thống các bản tiêu chuẩn chức danh (công việc) thì việc này đơn giản đi rất nhiều. Phân lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và chính là những gì cần phải đào tạo cho nhân viên. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho nhân viên chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem nhân viên cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

Bước 3. Phân tích nhân viên.

- Vấn đề phức tạp nằm ở đây, việc đánh giá đúng khả năng cá nhân, kỹ năng nghề nghiệp luôn là hoạt động gặp nhiều khó khăn từ chính bản thân các nhà quản trị (thiếu công cụ đánh giá, kỹ năng hỗ trợ và tư vấn các cho cấp quản

lý trong việc tìm giải quyết vấn đề,...), các nhân viên (thái độ tích cực cũng như tiêu cực), hệ thống và môi trường quản trị của doanh nghiệp (chưa hoàn thiện, thiếu tính chuyên nghiệp...)

- Tuy nhiên cần phải phân tích nguyên nhân dẫn đến có khoảng cách giữa thành tích kỳ vọng và thành tích thực tế; bởi có thể họ “không biết làm” nhưng cũng có thể họ “không muốn làm”. Phân tích rõ nguyên nhân từ đó mới có thể đưa ra phương pháp giải quyết phù hợp (đào tạo hay là giải quyết tâm lý)

Công cụ tiến hành phân tích ở đây là: Phiếu điều tra cá nhân, Phiếu điều tra nhóm, Phiếu điều tra theo cấp quản lý...

Ngoài ra, nhu cầu đào tạo còn xuất phát từ việc : thảo luận với các cấp quản lý, các nhân viên; quan sát của nhà quản trị; kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực. Để góp phần thành công trong việc cùng các cấp quản trị xác định các nhu cầu đào tạo cho nhân viên, các nhà quản lý phải có phương pháp để hỗ trợ, tư vấn cho họ cách đặt vấn đề, tìm ra nguyên nhân, đề xuất các biện pháp giải quyết khả dĩ và tiến hành thực hiện như thế nào..

Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực cho từng vị trí công việc

Thông thường nhu cầu đào tạo ở Công ty rất lớn, và gồm nhiều lĩnh vực khác nhau. Do đó không thể sắp xếp công việc và kinh phí để đào tạo ngay một lúc, mà phải xếp thứ tự ưu tiên cho từng thời kỳ của từng cấp quản lý khác nhau cũng như từng vị trí công việc khác nhau.

Nguyên tắc xếp thứ tự ưu tiên trong đào tạo là lĩnh vực nào yếu nhất và có tầm quan trọng đặc biệt nhất thì nên tổ chức đào tạo trước, nguyên tắc đó gọi là Phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực.

Phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực được tiến hành như sau:

- Bước 1: Xác định giá trị cốt lõi của Công ty, có nghĩa xác định những mục tiêu cần đạt được của từng cấp quản lý của Công ty.

- Bước 2: Xác định những năng lực chính yếu cần có của từng cấp quản lý hoặc mỗi vị trí công việc.

- Bước 3: Xác định mức độ quan trọng của từng loại năng lực của mỗi cấp quản lý hoặc của mỗi vị trí công việc.

- Bước 4: Xác định mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực.

+ Mức độ thành thạo là khả năng làm được công việc của mỗi người trong từng vị trí. Đối với mỗi năng lực, tùy theo từng vị trí mà mức độ thành thạo khác nhau. Mức độ thành thạo yêu cầu là tiêu chuẩn đặt ra khi hoàn thành công việc mà nhân viên tại vị trí này được Công ty yêu cầu phải đạt đến.

+ Các yêu cầu giữa các mức điểm phải khác nhau rõ rệt.

- Bước 5: Xác định mức độ thành thạo thực tế (Năng lực thực tế).

Mức độ thành thạo thực tế là khả năng thực tế của từng nhân viên đạt được khi hoàn thành công việc.

- Bước 6: Tìm ra khe hở của năng lực, năng lực thực tế nào mà cấp quản lý yếu nhất thì tập trung đào tạo đúng khâu yếu nhất đó.

- Bước 7: Tổ chức đào tạo đúng khâu yếu nhất đó.

Như vậy việc tổ chức đào tạo mới đúng trọng tâm cho từng cấp quản lý cũng như từng vị trí công việc của từng thời kỳ.

Sau khi xác định khe hở năng lực thì chỉ cần tiến hành đào tạo bổ sung đúng những năng lực yếu nhất đó. Tham dự một khóa học chỉ có thể lĩnh hội kiến thức và kỹ năng mà thôi, muốn trở thành năng lực thì phải xem xét kiến thức và kỹ năng này được vận dụng vào thực tế như thế nào, do đó cần có thời gian thực hành để biến kiến thức và kỹ năng thành năng lực.

Cần tổ chức đánh giá sau đào tạo

Để quá trình tổ chức đào tạo đạt được hiệu quả và đúng hướng đề ra thì việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp cụ thể:

- Phương pháp trắc nghiệm.

- Phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm.

- Phương pháp đánh giá bằng giá trị.
- Học viên tự đánh giá:
- Nơi đào tạo bên ngoài có tổng kết đánh giá từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo bồi dưỡng gửi Bộ phận đào tạo của Công ty. Bộ phận đào tạo của Công ty hoàn chỉnh báo cáo tổng thể về chương trình phát triển nhân sự để báo cáo lên lãnh đạo Công ty.

Thực hiện quy trình đào tạo lại, bồi dưỡng

Công tác đào tạo, huấn luyện có vai trò rất lớn đối với hoạt động quản lý nhân sự. Để nâng cao chất lượng và mức độ chuyên nghiệp trong đào tạo, huấn luyện, Công ty cần thiết phải:

- Thực hiện đào tạo, huấn luyện theo quy hoạch:
 - + Chủ động thực hiện quy hoạch đào tạo nhân viên, xác định thời gian, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Hoạt động đóng tàu có đặc điểm phần lớn lao động trực tiếp có thời gian làm việc theo hợp đồng đặt hàng nên chương trình đào tạo phải đảm bảo không trở ngại đối với hoạt động SXKD.
 - + Quy định thêm quyền và trách nhiệm của Bộ phận đào tạo Công ty để góp phần nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.
 - + Với các chương trình đào tạo ngắn hạn có sự tham gia của các trung tâm đào tạo, cần phối hợp và thống nhất nội dung cũng như hình thức đào tạo.
 - + Về lâu dài, Công ty nên phát triển các hình thức, nội dung đào tạo theo định hướng phát triển của doanh nghiệp, đào tạo đa kỹ năng và đào tạo cách thức phối hợp làm việc theo nhóm để có thể bố trí kiêm nhiệm công việc, tinh giản biên chế và tổ chức Công ty theo hướng SXKD đa ngành. Điều này vừa giúp nhân viên thực hiện được công việc đa dạng, tăng thêm thu nhập, vừa giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và tăng năng suất lao động. Nhật Bản đã rất thành công trong việc thực hiện các khóa đào tạo hướng nghiệp, làm quen với công việc, giới thiệu về quan điểm, phong cách, các giá trị và những điểm quan

trọng khác của doanh nghiệp đối với người mới được tuyển. Các doanh nghiệp của Nhật gần như trở thành một trung tâm đào tạo riêng.

- Hướng đến có thể áp dụng quy trình đào tạo theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001, cụ thể:

+ Xác định các yếu tố kiến thức, kỹ năng của nhân viên ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ.

+ Xác định mức độ thành thạo theo yêu cầu tiêu chuẩn đối với từng công việc.

+ Đo lường, đánh giá kiến thức, kỹ năng thực tế của nhân viên.

+ So sánh kiến thức, kỹ năng thực tế của nhân viên với yêu cầu tiêu chuẩn của công việc.

+ Xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên mới và nhân viên đang làm việc.

+ Xác định nội dung và hình thức đào tạo.

+ Xác định cách thức theo dõi chương trình, ghi nhận kết quả đào tạo.

+ Đánh giá hiệu quả đào tạo.

+ Tổng kết, rút kinh nghiệm.

3.2.3 Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhằm đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty được chính xác và công bằng, đạt được những mục đích thiết thực từ việc đánh giá này, một số giải pháp có thể nêu ra như sau:

- Lãnh đạo Công ty cần xác định rõ các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá đối với từng nhân viên cụ thể. Chẳng hạn đối với nhân viên hành chính sẽ khác với công nhân kỹ thuật và cũng sẽ khác với nhân viên kế toán,... Không xây dựng cách đánh giá chung chung cho mọi nhân viên. Riêng việc đánh giá các trưởng phòng ban, đơn vị cũng cần được xây dựng cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ một cách cụ thể, không để họ tự đánh giá như hiện nay.

- Phải thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, vạch ra được phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc sao cho tốt hơn, nếu cần sẽ có sự hỗ trợ từ phía người lãnh đạo. Kích thích nhân viên tự nỗ lực phấn đấu.

Một điều cần lưu ý rằng cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty trước khi sửa đổi áp dụng cần lấy ý kiến rộng rãi trong Công ty. Khi tình hình Công ty thay đổi thì cách thức đánh giá cũng cần thay đổi theo cho phù hợp.

Đãi ngộ:

Chế độ lương như trên chưa tính tới các trường hợp ảnh hưởng bởi yếu tố khách quan hay đột biến. Ví dụ như khi ký kết được một hợp đồng lớn do nỗ lực một cá nhân hay một nhóm nhân viên, khi thị trường phát triển tốt làm cho Công ty có doanh thu tăng đột ngột, hoặc khi một nhân viên nào đó đạt được một chứng chỉ chuyên môn vô cùng quan trọng làm tăng mức độ chuyên nghiệp của Công ty trong quan hệ với đối tác.

Tất cả các trường hợp đột biến nêu trên cần phải được dự trù trước và đưa vào quy chế khen thưởng. Để khi có trường hợp xảy ra phải nhanh chóng thực hiện, động viên kịp thời tinh thần cho nhân viên. Sự động viên khen thưởng không chỉ là vấn đề tiền bạc, mà còn cần có các hình thức tinh thần như tổ chức họp mặt, tiệc chúc mừng, các thông báo trên bảng tin nội bộ, đài phát thanh nội bộ, tập san ...

Về hình thức thưởng định kỳ, Công ty nên có hình thức thưởng doanh số theo hàng quý cho nhân viên. Điều này vừa làm tăng thu nhập cho nhân viên vừa giúp nhân viên có cảm nhận trực tiếp về mức doanh thu của Công ty để có hướng cố gắng làm việc.

. Chế độ phúc lợi

Chế độ phúc lợi của Công ty vẫn là một điểm mạnh trong công tác nhân sự từ trước đến nay. Do tính chất công việc của ngành nghề vất vả và nhiều rủi ro không lường trước được nên an toàn- chất lượng là vấn đề rất được chú ý.

Các chương trình tham gia bảo hiểm y tế bảo hiểm xã hội luôn được thực hiện theo đúng chủ trương của Nhà nước. Tuy nhiên, để đời sống của cán bộ công nhân viên được nâng cao hơn nữa, và người lao động yên tâm với công việc, Công ty nên liên kết với một tổ chức bảo hiểm, tiến hành mua bảo hiểm cho nhân sự, tùy theo mức độ rủi ro của công việc mà áp dụng mức giá bảo hiểm khác nhau, đây sẽ là một chính sách làm thu hút được nguồn nhân lực tham gia tuyển dụng vào Công ty, đồng thời làm cho các cán bộ đang làm việc tại Công ty yên tâm công tác và hoàn toàn trung thành với Công ty.

3.2.4 Các biện pháp hỗ trợ hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực

- Để tổ chức và thực hiện được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Vận tải đường Sắt Hà Nội- Chi nhánh toa xe hang, Cần đảm bảo các điều kiện phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

- Đảm bảo nguồn tài chính cho hoạt động tuyển dụng và chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, thường xuyên cải thiện quy trình tuyển dụng, tăng ngân sách cho công tác tuyển dụng.

- Công tác đào tạo và phát triển chính là để phục vụ mục tiêu chiến lược lâu dài của Công ty. Do đó Công ty phải là nơi tạo điều kiện để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả. Đó là tạo điều kiện cho công tác đào tạo và phát triển thông qua việc bố trí bộ máy thực hiện công tác đào tạo và phát triển sao cho đủ về số lượng và chất lượng. Con người là yếu tố nòng cốt để mang lại hiệu quả trong công việc, và đảm bảo cơ sở vật chất như địa điểm đào tạo thuận lợi để cho người lao động tham gia đầy đủ.

- Sự quan tâm của người lãnh đạo đứng đầu Công ty. Luôn đảm bảo người lao động có được điều kiện làm việc thuận lợi. Những người lãnh đạo cần có những lời cam kết đảm bảo đối với người lao động để thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, đạt kết quả sản xuất tốt nhất.

- Đảm bảo công việc của người lao động luôn ổn định, đều việc.

3.3 Một số kiến nghị

3.3.1 Đối với cơ quan cấp trên Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội

Thực tế hiện nay đang đặt ra những thách thức lớn cho Công ty Vận tải đường sắt Hà Nội - chi nhánh toa xe hàng về cạnh tranh, hội nhập, đòi hỏi Công ty phải tích cực hơn nữa trong quá trình cơ cấu, sắp xếp lao động, cải tiến bộ máy tổ chức của đơn vị. Vì vậy Công ty TNHH MTV Vận tải đường sắt Hà Nội với tư cách là đơn vị chủ quan của Công ty Vận tải Đường Sắt Hà Nội chi nhánh toa xe hàng có những biện pháp cụ thể và cơ chế nhằm chi đạo nhằm tạo khung cơ sở cho các công tác hoạch định nhân lực, tuyển dụng, khen thưởng, chế độ đãi ngộ, và công tác đào tạo của Công ty vận tải đường sắt Hà Nội chi nhánh toa xe hàng. Qua đó Công ty sẽ thuận lợi trong việc làm các chính sách duy trì nguồn nhân lực có trình độ cao, đội ngũ cán bộ chất lượng, thu hút và đào tạo những lao động có năng lực.

3.3.2 Đối với các cơ quan ban ngành khác

- Tự thân các DN có cơ chế phối hợp chặt chẽ theo mô hình “ba nhà”: Nhà trường – doanh nghiệp – người lao động. Dựa trên nhu cầu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp, nhà trường tiến hành đào tạo theo “đơn đặt hàng” khi tuyển chọn, đào tạo phù hợp với năng lực, nhu cầu. Biện pháp này không được đi sau các biện pháp trên mà tiến hành ngay để đảm bảo nhu cầu cạnh tranh về nguồn nhân lực cũng như tạo giá trị DN thông qua đó nhân rộng mô hình cho các DN khác.

- Cần đổi mới phương pháp giáo dục và mục tiêu giáo dục đầu tiên đặc biệt là bậc học sau Trung học phổ thông (ĐH, CĐ, THCN). Thay vì đào tạo theo chỉ tiêu, số lượng một cách chung chung, ngành giáo dục cần thực hiện một chiến lược đào tạo bắt kịp xu thế vừa thực tiễn vừa dự báo để đáp ứng được chất lượng nguồn nhân lực.

Kết luận chương 3

Từ việc phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty vận tải đường sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng, đánh giá những mặt tích cực cũng như những yếu kém còn tồn tại trong Công ty, đồng thời kết hợp với những lý luận về công tác quản trị nguồn nhân lực, ở chương 3 tác giả đã trình bày những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực cho Công ty vận tải đường sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng, cụ thể đưa ra các giải pháp hoàn thiện nguồn nhân lực: chức năng thu hút nguồn nhân lực, các giải pháp hỗ trợ để hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực.

Tất cả các giải pháp mà tác giả đưa ra với mục đích cuối cùng nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn tại Công ty vận tải đường sắt Hà Nội- chi nhánh toa xe hàng ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được mục tiêu phát triển bền vững của Công ty trong tình hình hiện nay và tương lai.

- Nâng cao hiệu quả chính sách tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao.
- Sắp xếp, bố trí nhân lực phù hợp tạo điều kiện cho lao động phát triển năng lực chuyên môn.
- Rèn luyện phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp và nâng cao sức khỏe thể lực cho nguồn nhân lực trong Công ty.
- Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo chất lượng nguồn nhân lực.
- Nâng cao hơn nữa chế độ đãi ngộ, kết hợp hài hòa các lợi ích của người lao động.

KẾT LUẬN

Quản trị nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của từng doanh nghiệp nói chung và của Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội. Muốn nâng cao năng suất lao động nhất thiết phải nâng cao chất lượng quản lý nhân lực của doanh nghiệp. Quản trị nhân lực là quá trình xác định mục tiêu quản lý, hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, xác định nội dung và phương pháp, hình thức bồi dưỡng, kiểm tra đánh giá đội ngũ.

Qua kết quả khảo sát cho thấy quản lý nhân lực Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội đã thực hiện ưu điểm ở nội dung như tiêu chí tuyển dụng, tiêu chí khen thưởng, kỷ luật rõ ràng... Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn những hạn chế: về công tác đào tạo nguồn chưa đáp ứng nhu cầu, quy hoạch nguồn nhân lực, cơ chế, kiểm tra đánh giá chưa thấy hết được ưu nhược điểm của đội ngũ, chính sách đãi ngộ chưa thỏa đáng không kích thích tinh thần làm việc, nhân rộng điển hình tiên tiến, xuất sắc chưa kịp thời cũng như sự gắn bó của đội ngũ cán bộ, người lao động với Công ty

Để tiếp tục phát huy những mặt mạnh, khắc phục những tồn tại đã nêu trong luận văn, cần thiết phải có những giải pháp cụ thể, hoàn thiện hơn để góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực Công ty. Từ thực tiễn đó luận văn đã đề xuất 05 giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực. Các giải pháp đưa ra rất cần thiết và khả thi trong điều kiện cụ thể của địa phương. Hệ thống các giải pháp này tác động qua lại, hỗ trợ, bổ sung cho nhau trong công tác quản lý, mỗi giải pháp có thể xem như một mắt xích quan trọng trong chuỗi liên hoàn các khâu của công tác nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Nhưng để các giải pháp đó được thực thi và có hiệu quả, cần có sự chỉ đạo của cấp trên, sự phối hợp đồng bộ của các cấp, các ngành và sự nỗ lực của bản thân đội ngũ lãnh đạo, các phòng ban cũng như toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty vận tải Đường Sắt Hà Nội

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2005. *Nghị định số 24/2010/NĐ-CP của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ công chức*. Hà Nội, tháng 3 năm 2010.
 2. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2011. *Nghị định số 34/2011/NĐ-CP của Chính phủ về việc xử lý kỷ luật công chức*. Hà Nội, tháng 5 năm 2011.
- Vũ Văn Duẩn (2013), *Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Trần Trung*, Thạc sĩ Khoa học Quản lý, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân**
3. Phạm Văn Dũng, 2012. *Kinh tế chính trị đại cương*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
 4. Phan Huy Đường, 2011. *Quản lý nhà nước về kinh tế*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
 5. Đoàn Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2002. *Giáo trình Khoa học Quản lý*. Hà Nội: Nxb Khoa học kỹ thuật.
 6. Nguyễn Quang Hậu, 2013. *Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Phú Thọ*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học Nông nghiệp Hà Nội.
 7. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
 8. Ngô Thắng Lợi, 2011. *Hoạch định phát triển kinh tế - xã hội Lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
 9. Trần Văn Minh, 2009. *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Hà Thành*. Luận văn thạc sĩ. Học viện Ngân hàng.

10. Trần Văn Minh, 2009. *Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Hà Thành*. Luận văn thạc sĩ. Học viện Ngân hàng.
11. Nguyễn Văn Quân (2013), *Một số giải pháp thu hút và duy trì nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Linh kiện Điện tử SANYO OPT Việt nam, luận văn thạc sĩ Khoa học quản lý*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
12. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, 2008. *Luật cán bộ, công chức năm 2008*. Hà Nội, tháng 11 năm 2008.
13. Nguyễn Thi Thu, 2011. *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
14. Trần Thị Thu, Vũ Hoàng Ngân 2011. *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
15. Đoàn Đức Tiến, 2006. *Phân tích và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực ở Công ty điện lực thành phố Hà Nội*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
16. Đoàn Đức Tiến, 2006. *Phân tích và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực ở Công ty điện lực thành phố Hà Nội*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Đinh Văn Toàn (2012), “ *Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
18. Bổ sung thêm tên các Báo cáo của Công ty 2016-2018 vào. Đây!!!