

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**VILAYPHONE PHASONNABANE**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI  
ĐA PHƯƠNG THỨC**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2015**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học : PGS.TS. LÊ VĂN HUY**

**Phản biện 1: TS Lâm Minh Châu**

**Phản biện 2: TS Đoàn Hồng Lê**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 19 tháng 01 năm 2015.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng  
Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề

Trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và đổi mới cơ chế quản lý của nước ta, vấn đề nguồn lực luôn được quan tâm hàng đầu ở mỗi chính sách phát triển kinh tế xã hội. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực có vị trí rất quan trọng hàng đầu trong hệ thống tổ chức, nhằm huy động mọi tiềm năng cho phát triển.

Doanh nghiệp hình thành và phát triển dựa vào các nguồn lực cơ bản như: nguồn nhân lực, nguồn vốn, cơ sở vật chất, công nghệ... Trong đó, nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp. Hơn nữa, các doanh nghiệp thường xuyên có sự thay đổi như mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, phát triển sản phẩm mới hay thay đổi công nghệ... Khi những thay đổi này diễn ra thì nhu cầu nhân lực cũng thay đổi theo để đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex) là doanh nghiệp hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực vận tải. Do đó, nhu cầu sử dụng tay nghề có trình độ cao là rất lớn. Tuy nhiên, việc phát triển nguồn nhân lực tại công ty có những đặc thù riêng nào, gặp những khó khăn gì và làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, đáp ứng mục tiêu của mình vẫn là vấn đề cần được nghiên cứu một cách kỹ lưỡng.

Từ những lý do nêu trên, tôi chọn đề tài “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức*” làm luận văn tốt nghiệp cao học của mình. Hy vọng kết quả nghiên cứu góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh

nghiệp nói chung, tìm ra nguyên nhân của những thành công và hạn chế, từ đó đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm giúp Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex) có được nguồn lực đầy đủ, đảm bảo chất lượng đáp ứng mục tiêu phát triển của mình.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex) thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex) trong thời gian đến.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex)

- Phạm vi nghiên cứu: tại Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức (Viettranstimex)

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng những phương pháp nghiên cứu chung của khoa học kinh tế:

- Phương pháp điều tra, khảo sát
- Phương pháp thống kê
- Phương pháp phân tích, so sánh.

## **5. Bố cục của luận văn**

Nội dung chính của luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong

doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức

Chương 3: Giải pháp phát triển tại Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức

## **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Các nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực phải dựa trên nhiều góc độ để có cái nhìn toàn diện về chính sách phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp. Từ đó, các giải pháp đưa ra phải dựa trên tư duy lý thuyết cơ bản, phù hợp với thực tế sẽ tạo động lực cho sự phát triển của doanh nghiệp. Với những yêu cầu như vậy, tác giả sẽ tập trung nghiên cứu các tài liệu sau:

- Giáo trình quản trị nguồn nhân lực. Chủ biên : TS. Nguyễn Quốc Tuấn; Đồng tác giả: TS. Đào Hữu Hòa, TS. Nguyễn Thị Bích Thu, ThS. Nguyễn Phúc Nguyên, ThS. Nguyễn Thị Loan, xuất bản năm 2007. Cuốn sách giới thiệu tổng quát về quản trị nguồn nhân lực . Nội dung sách có tám chương và chương VII : “ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực “ chương này đã cung cấp kiến thức cơ bản về vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, các khái niệm về phát triển, đào tạo và cách thức vận dụng có trong thực tiễn .

- Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực do tác giả PGS.TS Trần Kim Dung chủ biên, NXB tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, được tái bản lần thứ 8, phát hành năm 2011 đã phân tích chuyên sâu các vấn đề về phát triển nguồn nhân lực tổng tổ chức và định hướng các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực .

- Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực do tác giả TS. Đoàn Gia Dũng biên soạn, trong đó chương 7 đề cập đến nội dung phát triển nguồn nhân lực , cho ta thấy được muốn phát triển nguồn nhân lực

của một tổ chức liên quan đến các vấn đề học tập, phát triển và cơ hội đào tạo, tiếp cận đến việc phát triển con người trong chiến lược tổng thể tổ chức.

- Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực do Ths. Nguyễn Văn Diễm-PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân (2004), NXB Lao động xã hội, Hà Nội, gồm 06 chương, trong đó chương 03 “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” cho ta thấy được mức độ quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong việc tạo lợi thế cạnh tranh của tổ chức, đồng thời nhận biết được những thách thức cần đối mặt trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

- Bài báo “Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” tác giả TS. Võ Xuân Tiến trên tạp chí khoa học- công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 05 năm 2010, nói về các vấn đề để các tổ chức duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình.

- Sách Human Resource Management do tác giả B.B.Mahapatro chủ biên, NXB New Age International Publishers, phát hành 2010 đã đưa ra cái nhìn về việc quản lý nguồn nhân lực liên quan một cách trực tiếp và gián tiếp đến sự thành công trong các tổ chức. Nội dung bao gồm 13 chương, trong đó chương 11, phần 11.2 có đề cập về vấn đề phát triển nguồn nhân lực, sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển, nhân tố ảnh hưởng, mục tiêu và sự cần thiết phải phát triển nguồn nhân lực.

- Sách Amstrongs Hanbook of Resource Management Practice do tác giả Micheal Amstrong chủ biên, NXB Replike Press Pvt Ltd, phát hành năm 2009 bao gồm 12 chương, trong đó phần 8 “Học tập và phát triển” đã đưa ra các quy trình học tập để phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

Với đề tài: “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần

vận tải Đa Phương Thức” tác giả có tham khảo từ một số luận văn thạc sỹ đã được bảo vệ trước đây, nhất là cơ sở lý luận của những đề tài đó và trên cơ sở tham khảo được nhiều nguồn tài liệu, giáo trình mới nhất về phát triển nguồn nhân lực, cùng sách của một số học giả đã được biên soạn và biên dịch từ nhiều tài liệu nước ngoài, tác giả đã chọn lọc và tiến hành nghiên cứu đề tài này

Tóm lại, đã có một số nghiên cứu và bài báo khẳng định ý nghĩa và tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nắm bắt được những vấn đề nêu trên, kế thừa thành tựu của những nghiên cứu đã đạt được, đồng thời xuất phát từ thực tiễn của doanh nghiệp, tác giả đã chọn và tiến hành nghiên cứu đề tài: “Phát triển nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức”

## **CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN**

### **1.1.KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ VAI TRÒ CỦA PHÁT TRIỂN NGỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1.1.Nhân lực và nguồn nhân lực [2][3]**

“Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người nhằm đáp ứng cơ cấu kinh tế-xã hội”

#### **1.1.2.Phát triển nguồn nhân lực**

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình học tập nhằm mở ra cho các cá nhân những công việc mới, khả năng mới dựa trên cơ sở định hướng tương lai của tổ chức, phát triển nguồn nhân lực tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn lực với việc nâng cao hiệu quả

sử dụng chúng.

### **1.1.3. Mục tiêu và vai trò của phát triển nguồn nhân lực**

#### ***a. Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực***

Mục tiêu của phát triển nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

#### ***b. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực***

Phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng của quản lý nguồn nhân lực, có vai trò rất lớn giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nguồn lực hiện có trong tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn công việc mà họ đang đảm nhận. Ngày nay, trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực càng có vai trò to lớn.

## **1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu của tổ chức**

Cơ cấu nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể các mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận lao động trong tổng nguồn lao động xã hội và được biểu hiện thông qua những tỉ lệ nhất định.

Về thực chất cơ cấu lao động là một đại lượng kinh tế phản ánh số lượng các bộ phận hợp thành nguồn lao động và mối quan hệ tương tác về tỷ lệ giữa các bộ phận trong tổng nguồn lao động xã hội.

### **1.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực**

Năng lực của người lao động là sự tổng hòa của các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ góp phần tạo ra tính hiệu quả



trong công việc của mỗi người.

Năng lực là một thuộc tính vô cùng quan trọng đối với mỗi người, đặc biệt là người lãnh đạo quản lý, nó cho biết con người có thể làm được việc gì và làm đến đâu, nó đảm bảo cho người lãnh đạo, quản lý hoàn thành được nhiệm vụ được giao.

#### ***a. Nâng cao trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực***

Trình độ của người lao động là những hiểu biết chung và hiểu biết chuyên ngành về một lĩnh vực cụ thể. Nâng cao trình độ chuyên môn mới, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật cho người lao động. Trình độ chuyên môn bao gồm trình độ kiến thức tổng quát, kiến thức chuyên môn và kiến thức đặc thù.

#### ***b. Nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động***

Kỹ năng là năng lực cần thiết hay khả năng chuyên biệt của một cá nhân để thực hiện công việc, là kết quả đào tạo và kinh nghiệm của mỗi cá nhân. Kỹ năng nghề nghiệp là một dạng năng lực nghề nghiệp chuyên biệt, phản ánh sự hiểu biết về trình độ nghề nghiệp, mức độ tinh xảo, thành thạo, khéo léo, việc lặp đi lặp lại các thao tác thành thục trở thành kỹ xảo, kỹ năng nghề nghiệp có được nhờ quá trình giáo dục, đào tạo và sự rèn luyện trong công việc, nó là bội số chung của môi trường giáo dục và môi trường làm việc.

Tiêu chí đánh giá kỹ năng nghề nghiệp là :

+ Trình độ kỹ năng mà người lao động tích lũy được như : Tin học, ngoại ngữ...

+ Khả năng vận dụng kiến thức vào thao tác. Sự thành thạo, kỹ xảo, khả năng xử lý tình huống, giao tiếp ứng xử, diễn thuyết trước công chúng...

#### ***c. Nâng cao nhận thức cho nguồn nhân lực***

Nhận thức là sự phản ánh hiện thực khách quan vào trong bộ óc

con người, sự phản ánh đó không phải là hành động nhất thời, máy móc, đơn giản, thụ động mà cả một quá trình phức tạp của hoạt động trí tuệ tích cực, sáng tạo.

Trình độ nhận thức của người lao động phản ánh mức độ hiểu biết về chính trị, văn hóa, tính tự giác, sáng tạo, các hành vi, thái độ đối với công việc, mối quan hệ cộng đồng được xem là những tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực.

Trình độ nhận thức của người lao động được biểu hiện rõ nhất ở hành vi, thái độ, tác phong, cách hành xử, xử sự và cách ứng xử đối với công việc.

### **1.2.3. Phát triển môi trường học tập**

Để tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng thì tổ chức cần tạo một môi trường học tập để từ đó nhân viên có thể học hỏi kinh nghiệm với nhau, và có điều kiện để phát huy hết năng lực của mình trong điều kiện tốt nhất.

### **1.2.4. Tạo động lực thúc đẩy**

#### **- Yếu tố vật chất:**

Yếu tố vật chất được hiểu là những vấn đề liên quan đến vật chất như: lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội... Đây là những yếu tố con người cần phải có và dùng nó để thỏa mãn các nhu cầu tối thiểu của mình. Chính vì vậy yếu tố vật chất được sử dụng như là một đòn bẩy để kích thích tích cực của người lao động. Sử dụng yếu tố vật chất để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động được các tổ chức thực hiện bằng cách:

- + Làm tốt công tác trả lương, thưởng cho người lao động
- + Thực hiện tốt các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội.

#### **- Yếu tố tinh thần:**

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con

người và không thể định lượng được như: khen, tuyên dương, ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, tạo điều kiện phát huy năng lực cho người có tài... Các yếu tố này đem lại sự thỏa mãn về tinh thần cho người lao động, sẽ tạo ra tâm lý tin tưởng, yên tâm, cảm giác an toàn cho người lao động. Nhờ vậy, họ sẽ làm việc bằng niềm hăng say và tất cả sức sáng tạo của mình.

### **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc về xã hội**

- a. Môi trường kinh tế*
- b. Pháp luật về lao động và thị trường lao động*
- c. Khoa học công nghệ*
- d. Các yếu tố văn hóa xã hội của quốc gia.*

#### **1.3.2. Các nhân tố thuộc về tổ chức**

- a. Sứ mệnh của tổ chức*
- b. Chiến lược của tổ chức*
- c. Môi trường làm việc*
- d. Ngân sách cho việc phát triển nguồn nhân lực*

#### **1.3.3. Các nhân tố thuộc về người lao động**

- a. Quyết định gắn bó lâu dài với nghề nghiệp*
- b. Kỳ vọng của người lao động về chế độ tiền lương và lợi ích*

### **1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

- Phát triển nguồn nhân lực là chìa khóa giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh.
- Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được như cầu, nguyện vọng cũng như tạo điều kiện để người lao động nâng cao

nhận thức, trình độ chuyên môn

- Tạo sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, sự tương thích giữa người lao động với công việc trong trước mắt và lâu dài.
- Phát triển nguồn nhân lực giúp cho nhà quản lý có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ lao động có đủ năng lực cần thiết, đáp ứng mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
- Phát triển nguồn nhân lực cũng là một vấn đề rất quan trọng của mỗi quốc gia, có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội, là một trong những giải pháp chống thất nghiệp.

## **1.5. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP**

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Chương một đã khái quát, hệ thống hóa những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp làm cơ sở cho việc khảo sát thực trạng, cũng như đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức trong thời gian đến. Trong đó, nội dung chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm:

- Xác định số lượng nguồn nhân lực hiện tại và định hướng trong những năm đến.
- Xác định nâng cao kiến thức chuyên môn và phát triển kỹ năng, chuyên môn của người lao động là điều kiện cần thiết của doanh nghiệp hiện nay.
- Nâng cao năng lực hành vi và nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp là tạo ý thức cho người lao động gắn với tổ chức, gắn với lao động ngày.
- Tạo động cơ thúc đẩy người lao động là tạo niềm hăng say đam mê cho người lao động, hứng thú với công việc nghề nghiệp.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

#### 2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

##### 2.1.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần vận tải Đa Phương Thức

- a. *Quá trình phát triển Công ty*
- b. *Chức năng nhiệm vụ*
- c. *Cơ cấu tổ chức.*

##### 2.1.2. Số lượng lao động

Số người ở công ty mẹ là 70 người, chiếm 15.4% cơ cấu lao động toàn công ty; Số người ở các công ty con = là 385 người, chiếm 84.6% lao động của công ty. Cán bộ quản lý các cấp là 197 người, chiếm 43.3%; công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông = 258 người, chiếm 56.7%.

##### 2.1.3. Đặc điểm, chiến lược và kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

###### a. *Lĩnh vực hoạt động*

Là một công ty vận tải đa phương thức nên lĩnh vực hoạt động chủ yếu của công ty là kinh doanh vận tải đường bộ, đường thủy; kinh doanh các dịch vụ, hoạt động hỗ trợ cho vận tải thông thường, hàng xuất nhập khẩu, hàng quá cảnh, hàng siêu trường siêu trọng, hàng thiết bị trong và ngoài nước.

###### b. *Mạng lưới kinh doanh*

Công ty CPVTĐPT đã hình thành mạng lưới kinh doanh với

nhiều công ty, chi nhánh, xí nghiệp được phân bố ở hầu hết các tỉnh, thành phố lớn trong cả nước phát huy được tính chủ động trong kinh doanh, phục vụ kịp thời các đơn đặt hàng tại các địa điểm sở tại tạo nên một mạng lưới kinh doanh rộng khắp, năng động nhạy bén, có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng mọi lúc mọi nơi một cách tốt nhất.

Hiện nay, mạng lưới kinh doanh của công ty trải khắp từ Bắc đến Nam.

*c. Chiến lược kinh doanh của công ty*

*d. Kết quả kinh doanh của công ty trong những năm gần đây*

## **2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC**

### **2.2.1. Thực trạng cơ cấu đội ngũ lao động**

*a. Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn*

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động phân theo trình độ chuyên môn**

STT	Trình độ	Số người	Tỷ lệ % trên tổng số
1	Trên đại học	13	2.85%
2	Đại học	169	37.15%
3	Cao đẳng	25	5.50%
4	Trung cấp	43	9.40%
5	Công nhân kỹ thuật	205	45.1%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>455</b>	

*Nguồn : Phòng Tổ chức – Lao động công ty*

Tại công ty số lao động có trình độ đại học và trên đại học tương đối cao (40%), đây là một lợi thế rất lớn đối với công ty, bởi vì với tỷ lệ đó đồng nghĩa với việc hầu như số cán bộ làm công tác quản lý và đội ngũ nhân viên của các phòng ban đều có trình độ đại học.

*b. Cơ cấu lao động phân theo giới tính và độ tuổi*

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của công ty**

TT	Tên đơn vị	Tổng số	Độ tuổi					Giới tính	
			18 - 25	26 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	Nam	Nữ
<b>I</b>	<b>Tại công ty mẹ</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>16</b>
1	Hội đồng quản trị	4				3	1	3	1
2	Ban Giám đốc	4				3	1	4	
3	Phòng T.chức - Lao động	7	2	1	3		1	6	1
4	Phòng Kỹ thuật – Vật tư	16	1	7	7	1		15	1
5	Phòng Tài chính Kế toán	12	2	7	5	2	1	5	7
6	Phòng Kinh doanh	12		6	6			9	3
7	Văn phòng	<b>15</b>			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Tại công ty con trực thuộc</b>	<b>385</b>	<b>69</b>	<b>105</b>	<b>166</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>362</b>	<b>23</b>
1	Công ty VTĐPT 1	43	3	6	29	3	2	38	5
2	Công ty VTĐPT 7	64	9	19	25	8	3	54	10
3	Công ty VTĐPT 9	262	56	78	102	17	9	256	6
4	Chi nhánh tại Hà Nội	11	1		8	1	1	9	2
5	Chi nhánh tại Quảng Ngãi	5		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>455</b>	<b>74</b>	<b>121</b>	<b>192</b>	<b>43</b>	<b>25</b>	<b>416</b>	<b>39</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động công ty.*

Công ty có số lao động là nữ 39 người, chiếm 8.6%; số lao động nam 416 người, chiếm 91.4%. Số liệu cho thấy rõ hơn về công việc có tính đặc thù cao của ngành vận tải.

Về độ tuổi lao động, số người có độ tuổi từ 18 – 25 chiếm 16.2%, độ tuổi từ 26 – 30 chiếm 26.6%, độ tuổi từ 31 – 40 chiếm

42.2%, độ tuổi từ 41 – 50 chiếm 9.45% và độ tuổi từ 51 – 60 chiếm 5.55%. Như vậy, hiện nay công ty có số lao động có độ tuổi trong khoảng từ 26 – 40 chiếm tới 69%. Lực lượng lao động trong độ tuổi này đã có kinh nghiệm công tác nhất định và phần đa ở vào độ tuổi này họ thường mong muốn có công việc ổn định, phù hợp với ngành nghề chuyên môn mà họ được đào tạo.

Nhận xét:

- Nam chiếm tỷ lệ cao hơn tại công ty vì đặc trưng của công việc vận tải của công ty.

- Nhìn chung, đội ngũ CBCNV độ tuổi 30-40 tuổi chiếm số lượng lớn nhất, ở độ tuổi này CBCNV có ít nhất kinh nghiệm 5 năm trở lên, điều này cho ta thấy đa số CBCNV đã có kinh nghiệm lâu năm thì công việc sẽ thành thạo hơn. Tuy nhiên, số lượng CBCNV dưới 30 tuổi cũng khá nhiều, đây là khó khăn nhất định của công ty vì chưa có kinh nghiệm

## **2.2.2. Thực trạng nâng cao năng lực của đội ngũ lao động**

### ***a. Thực trạng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ***

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của CBCNV vừa là yếu tố phản ánh khả năng trí tuệ vừa là điều kiện cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình.

Cùng với sự phát triển của Công ty, đội ngũ cán bộ, công nhân viên của Công ty luôn được nâng cao về số lượng và chất lượng. Công ty đã thu hút và giải quyết việc làm cho hàng trăm lao động. Về nội dung chất lượng đào tạo thực sự chưa cao, dẫn đến một số bộ phận nghiệp vụ còn yếu về kỹ năng, nghiệp vụ và việc đánh giá sau đào tạo chưa được chú trọng, trong đó bộ phận kinh doanh và tài chính thực sự còn yếu trong việc đáp ứng công việc hiện nay.



### ***b. Thực trạng nâng cao kỹ năng nghề nghiệp***

Kỹ năng nghề nghiệp phản ánh sự hiểu biết về trình độ thông thạo tay nghề, những kinh nghiệm, mức độ tinh xảo trong việc thực hiện các công việc và được tăng dần lên theo thời gian. Công ty CP Vận tải Đa phương thức là đơn vị vận tải, hoạt động với nhiều ngành nghề khác nhau nên kỹ năng nghề nghiệp đối với nguồn nhân lực quản lý trong đơn vị có sự khác nhau rõ rệt.

Do chưa nhận thức đầy đủ về phát triển kỹ năng nghề nghiệp nên trong thời gian dài kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực quản tại đơn vị chưa được đầu tư thích đáng, bố trí sử dụng cán bộ chưa hợp lý, kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực quản lý chưa được quan tâm phát triển.

Hiện nay có rất nhiều biện pháp để đánh giá trình độ kỹ năng nghề nghiệp như đánh giá theo bậc lương, theo thâm niên công tác... Tại Công ty, do đặc điểm nguồn nhân lực quản lý nên tác giả chọn phương pháp đánh giá theo thâm niên công tác hay theo độ tuổi để đánh giá kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực quản lý và được xem xét một số chức danh quản lý tại văn phòng Công ty và các đơn vị trực thuộc.

Trong thời gian qua Công ty cũng đã quan tâm đến việc tổ chức các lớp tập huấn thực tế, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn thực hành cho người lao động. Tuy nhiên, việc triển khai thực hiện vẫn chưa thường xuyên, chất lượng, nội dung chưa cao, thiếu và yếu kỹ năng và nghiệp vụ. Mặt khác, bản thân một số lao động vẫn chưa thật sự tự giác học hỏi, tự tìm tòi để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của bản thân. Do vậy, để đạt được sự phát triển bền vững chuẩn bị nguồn nhân lực đáp ứng công việc, Công ty phải quan tâm đến công tác đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng chuyên môn của người lao động bằng các

khóa đào tạo ngắn hạn nhằm cho người lao động tiếp cận được những trang thiết bị mới, những kỹ thuật mới cụ thể để thao tác vận hành thành thực đáp ứng tốt cho nhu cầu công việc.

### ***c. Thực trạng nâng cao nhận thức***

Nhận thức của người lao động là một trong những nội dung, giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty. Tuy nhiên, nhận thức của người lao động trong Công ty về phát triển nguồn nhân lực, về hiểu biết xã hội còn những hạn chế cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới. Đồng thời, đòi hỏi Công ty phải có những giải pháp cụ thể để nâng cao trình độ nhận thức của người lao động, nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển của Công ty.

#### **2.2.3. Thực trạng về động cơ thúc đẩy người lao động**

##### **- Về vật chất**

Qua tìm hiểu tại công ty, thu nhập bình quân/người/tháng năm 2013 tăng 1,2 triệu đồng so với năm 2012, là điều kiện cơ bản để người lao động có thu nhập ổn định ổn định công tác. Trong thời gian tới, công tác tiền lương của Công ty cần phải được cải tiến hơn nữa, phải gắn kết với mức độ hoàn thành công việc của người lao động, để nâng cao thu nhập của người lao động.

##### **- Về cơ hội thăng tiến**

Bổ nhiệm là việc Tổng giám đốc ban hành quyết định cử cán bộ giữ một chức vụ lãnh đạo phòng ban, đơn vị có thời hạn trong công ty.

Kết quả khảo sát về động cơ thăng tiến của người lao động của công ty còn thấp.

Công tác luân chuyển cán bộ quản lý giữa các phòng ban, đơn vị trực thuộc trong Công ty chưa thực hiện tốt, do vậy còn tạo sức ì trong việc phân đầu phát triển.

## **2.3. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC**

### **2.3.1. Thành công**

### **2.3.2. Tồn tại, hạn chế**

### **2.3.3. Nguyên nhân**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Qua tìm hiểu, phân tích và đánh giá một cách tổng thể, việc phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Vận tải đa phương thức có những thành công và hạn chế nhất định. Điều đáng lưu ý đó là :

- Công ty cần tạo lập môi trường học tập hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực.

- Cần hoạch định công tác phát triển cá nhân và phát triển nghề nghiệp, trong những năm qua nguồn nhân lực có trình độ tăng lên qua từng năm nhưng có những bộ phận vẫn chưa phù hợp với công việc. Cơ cấu lao động đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong hiện nay. Tuy nhiên, cần xem xét số lao động ở các phòng ban chức năng và yêu cầu cụ thể của từng công việc , chức năng của từng phòng để cơ cấu lại cho phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động ở khối này.

- Cần xây dựng chương trình đào tạo cho từng nghiệp vụ cụ thể của các phòng ban. Đặc biệt là phòng Kinh doanh và Phòng Tài chính Kế toán, định hướng cho người lao động phát triển kỹ năng trong công việc mình đang đảm nhận.

- Bộ phận làm công tác nhân sự chưa được đào tạo bài bản, thiếu kiến thức chuyên môn .

### **CHƯƠNG 3**

## **GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC**

### **3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Định hướng phát triển Công ty đến năm 2020**

**3.1.2. Quan điểm, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực**

**3.1.3. Nguyên tắc để xây dựng giải pháp**

### **3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

**3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực**

- Quy trình hoạch định cán bộ phải được thực hiện một cách nghiêm túc, đảm bảo đánh giá cán bộ khách quan, toàn diện. Đồng thời, cần mở rộng dân chủ để phát hiện nguồn, khắc phục tình trạng cục bộ, khép kín, định kiến hẹp hòi đối với cán bộ.

- Công tác hoạch định cán bộ phải thực sự gắn bó mật thiết với việc đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng cán bộ. Đồng thời, việc huấn luyện cán bộ cần thực hiện một cách linh hoạt để cán bộ được trưởng thành tốt hơn trong thực tiễn công tác.

- Khi xây dựng hoạch định cán bộ, cần đặc biệt coi trọng về tiêu chuẩn. Những cán bộ đưa vào hoạch định phải là những người có bản lĩnh chính trị vững vàng, có đạo đức và lối sống trong sáng, có khả năng đoàn kết và quy tụ cán bộ, không tham nhũng; có năng lực và kinh nghiệm thực tiễn, đã kinh qua các chức vụ chủ chốt ở cấp dưới, biết vận dụng sáng tạo và tổ chức thực hiện thắng lợi nhiệm vụ SXKD của đơn vị. Có kiến thức về thị trường và quản trị doanh nghiệp, hiểu biết khoa học, công nghệ, pháp luật và thông lệ quốc tế.

- Đặc biệt chú ý phát hiện, lựa chọn và tạo nguồn hoạch định từ những cán bộ trẻ, đã được đào tạo cơ bản, có triển vọng phát triển

trong tương lai.

### **3.2.2. Nâng cao kiến thức cho nguồn nhân lực**

Mục đích của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng là nhằm nâng cao kiến thức cho nguồn nhân lực giúp họ chủ động, tích cực hơn trong công việc. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng giúp CBCNV nâng cao khả năng chuyên môn nghiệp vụ, tác phong công nghiệp, nâng cao phẩm chất đạo đức.

Khi xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng cho nguồn nhân lực, đơn vị cần chú ý vào các căn cứ sau:

- Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và chiến lược của đơn vị trong thời gian đến.

- Yêu cầu công việc đối với từng chức danh công việc để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp.

- Thực trạng trình độ kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật cho các cấp bậc: trung cấp, đại học và trên đại học. Trình độ quản lý đối với các cán bộ quản lý là các phó phòng ban trở lên.

#### ***a. Định hướng nội dung đào tạo, bồi dưỡng***

***b. Xây dựng và thực hiện các chế độ, chính sách hợp lý nhằm khuyến khích nâng cao trình độ của CBCNV tại công ty***

### **3.2.3. Nâng cao kỹ năng, hành vi thái độ cho nguồn nhân lực**

Đối với doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực có vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, vấn đề nhận thức về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP Vận tải Đa phương thức chưa được đầy đủ thể hiện ở việc chưa xác định rõ ràng về vai trò, tầm quan trọng, sự quan tâm cần thiết trong việc nâng cao nhận thức phát triển nguồn nhân lực, thể hiện ở một số nội dung sau:

- Công tác quản trị nguồn nhân lực chưa được chú trọng, thực hiện chưa bài bản, mang tính tình thế, chấp vá và chủ yếu dựa vào

kinh nghiệm, chưa tiếp cận quản trị nguồn nhân lực theo phong cách hiện đại.

- Nhận thức về công tác phát triển nguồn nhân lực còn hạn chế, nhất là nguồn nhân lực quản lý. Quy hoạch còn mang nặng tính hình thức, chưa phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị, chưa gắn với chiến lược phát triển nguồn nhân lực lâu dài tại đơn vị.

- Chưa có kế hoạch cụ thể trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nguồn nhân lực, việc bố trí sử dụng và luân chuyển cán bộ chưa sát với tình hình thực tế nên rất lãng phí về nguồn nhân lực.

- Việc đánh giá trình độ kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật còn mang tính sơ sài, chưa đáp ứng kịp thời yêu cầu nhiệm vụ SXKD.

#### **3.2.4. Phát triển môi trường học tập**

- Xây dựng các thành tố của tổ chức học tập
- + Xây dựng cấu trúc nền tảng nhóm cần thức hiện các nhóm dự án gồm các loại : Dự án cải tiến chất lượng nguồn nhân lực và dự án phát triển năng lực.

- + Cần hệ thống hóa và công khai thông tin: Nội dung này hỗ trợ cho tổ chức học tập và cụ thể hơn trong công tác quản trị trí thức .

- + Trao quyền cho nhân viên : Xác định phân loại các quyền hạn trách nhiệm, để tăng cường công tác trao quyền cho nhân viên trong công việc thức hiện chức trách nhiệm vụ của mình, chịu và tự chịu trách nhiệm mức độ hoàn thành trước công việc được giao .

- Xây dựng chiến lược quản trị trí thức :

Đây là thành tố trung tâm của tổ chức học tập. Trong chiến lược này cần xác định rõ các loại tri thức, cách thức lưu trữ, phổ biến, các hình thức truyền truyền, Các hoạt động trong chiến lược này là các chương tình tư vấn, hội thoại, hội thảo, thảo luận, các chia

sẽ diễn đàn, tọa đàm và thông tin lưu trữ qua ấn phẩm.

#### *Tạo dựng văn hóa học tập*

Cần xây dựng các chính sách để định hướng cho CBNV học tập, ở đây cần tiến hành xây dựng các chính sách để khuyến khích CBNV học tập nâng cao trình độ, thu hút nhiều người tham gia . Mỗi chính sách là một định hướng hoạch định cho người lao động có ý chí phấn đấu và mục tiêu đạt được.

Gắn công tác phát triển năng lực phù hợp với yêu cầu mới của chiến lược tổ chức, trong mục tiêu phát triển của doanh nghiệp nhiều nguồn lực sẽ đóng góp vào mục tiêu phát triển nhưng trong đó nguồn lực về con người là yếu tố then chốt cho sự phát triển hay thất bại của mục tiêu đã đặt ra. Do vậy, mục tiêu xác định đúng thì doanh nghiệp cần phải có chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu, nhằm tạo ra hiệu quả cao trong quá trình phát triển, bằng ngược lại là không phù hợp thì hiệu quả của mục tiêu là không thực hiện được .

#### **3.2.5. Nâng cao nhận thức của nguồn nhân lực**

Trong những năm qua công ty đã chú trọng đến nhiều chính sách tích cực xây dựng đội ngũ CBCNV có đủ tiêu chuẩn để đáp ứng yêu cầu của công việc, tuy nhiên còn có một số vấn đề tồn tại cần khắc phục. Trong thời gian đến tình kinh tế ngày càng khó khăn và chính trị nhiều bất ổn nên công ty phải đối mặt với nhiều khó khăn hơn.

#### **3.2.6. Nâng cao động cơ thúc đẩy nguồn nhân lực**

##### ***a. Hoàn thiện quy chế tiền lương***

Trong doanh nghiệp, tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho người lao động duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá

trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Người lao động luôn tự hào đối với mức lương của mình, khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất với người lao động.

### ***b. Tạo môi trường làm việc hiệu quả***

Hầu hết người lao động, đều mong muốn làm việc cho các doanh nghiệp mà tại đó có môi trường làm việc tốt và dễ chịu. Họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và được tôn trọng. Do vậy, để tạo ra được môi trường làm việc hiệu quả, trong thời gian đến đơn vị cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng tại đơn vị.
- Xây dựng giá trị văn hoá tốt cho doanh nghiệp, tôn trọng những đóng góp của cán bộ quản lý và ghi nhận những lợi ích mà họ đã đóng góp cho đơn vị bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp cán bộ quản lý hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.
- Tạo cho nguồn nhân lực quản lý có cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của đơn vị và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá thông qua các hội thi CBCNV giỏi.
- Giao quyền và cho phép cán bộ quản lý tự do lựa chọn cách thực hiện công việc của họ. Khuyến khích việc chịu trách nhiệm cá nhân, đồng thời tạo ra các cơ hội thăng tiến trong Công ty.



### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Dựa trên nền tảng phân tích ở chương 2 những mặt làm được, những mặt còn hạn chế cần khắc phục thì trong chương 3 luận văn đã đi đến giải quyết một số vấn đề còn tồn tại ở doanh nghiệp đã được đề cập trong chương 2.

Qua phân tích và đánh giá một cách tổng thể, việc phát triển nguồn nhân lực tại Công ty tác giả đã đưa ra một số giải pháp được coi là cần thiết nhằm thực hiện cải thiện cho công tác phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian đến :

- Các căn cứ cũng như định hướng nguồn nhân lực của Công ty trong công tác phát triển nguồn nhân lực Công ty trong thời gian đến.

- Các nội dung năng lực cần phát triển và giải pháp phát triển nguồn nhân lực cũng đề cập cụ thể và chi tiết trong chương 3.

Với mục tiêu là hoàn thiện cơ cấu lao động đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong hiện tại và tương lai, doanh nghiệp cần chú trọng đến công tác phát triển chiều sâu nguồn nhân lực , thực hiện công tác phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện đáp ứng yêu cầu cụ thể của từng công việc , chức năng của từng phòng để nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh .

Xây dựng chương trình hành động cụ thể và thiết thực cho từng nội dung, định hướng cho người lao động phát triển kỹ năng trong công việc mình đang đảm nhận , đánh giá kết quả đạt được sau khi thực hiện các chính sách trên.

## KẾT LUẬN

Với các mục tiêu như ban đầu đã đề ra, luận văn nghiên cứu đã thực hiện được các nội dung chính sau :

Tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận từ các tài liệu về phát triển nguồn nhân lực , áp dụng thực tế đang thực hiện tại doanh nghiệp , trên cơ sở đó rút ra một số kinh nghiệm áp dụng trong thực tiễn của Công ty cổ phần Vận tải Đa phương thức.

Xem xét và phân tích các chính sách phát triển nguồn nhân lực Công ty cổ phần Vận tải Đa phương thức đang áp dụng kết hợp với việc thu thập , phân tích các số liệu cần thiết để có cái nhìn tổng quát về phát triển nguồn nhân lực của Công ty

Tiến hành điều tra, phỏng vấn các nhà Lãnh đạo và nhân viên trong Công ty để làm sáng tỏ hơn về tình hình phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Trên cơ sở các số liệu đã có, luận văn trình bày các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên luận văn chỉ dừng lại các giải pháp nhằm mục đích phục vụ tốt hơn và nâng cao năng lực của nguồn nhân lực. Các giải pháp đều bắt nguồn từ quan điểm của các chuyên gia những người có kinh nghiệm, các nhà Lãnh đạo và có thể thực hiện được tại Công ty