

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI**

**LÊ VĂN NAM**

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA**  
**DOANH NGHIỆP VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ VẬN TẢI**  
**Mã số : 62. 84. 01. 03**

**tãm t³at LUẬN Ứn TIÕN Sù KINH TÕ**

**HÀ NỘI -2015**

Luận án được hoàn thành tại: **Trường Đại học Giao thông vận tải**

**DANH MỤC**  
**CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ**

1. Lê Văn Nam, Thực trạng và giải pháp triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam-Tạp chí Giao thông vận tải 4/2007
2. Lê Văn Nam, Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý Đường sắt Việt Nam-Tạp chí Giao thông vận tải 9/2013
3. Lê Văn Nam, Một số vấn đề về phát triển cán bộ quản lý cho Đường sắt-Tạp chí Giao thông vận tải 10/2013

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Cán bộ quản lý đóng vai trò quan trọng, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ là những người hoạch định chiến lược, chính sách, trực tiếp chỉ đạo điều hành thực hiện công việc để đạt được những mục tiêu đề ra cho doanh nghiệp.

Vận tải Đường sắt có vai trò quan trọng trong hệ thống giao thông vận tải với những ưu điểm như độ an toàn, thoải mái, khả năng vận chuyển lớn và rất ít phụ thuộc bởi thời tiết. Đường sắt Việt Nam đã có đóng góp to lớn trong công cuộc đấu tranh giải phóng dân tộc trước đây và phát triển kinh tế xã hội, củng cố an ninh quốc phòng, mở rộng giao lưu văn hóa với các nước sau này. Tuy nhiên, trong những năm gần đây Đường sắt Việt Nam đã và đang mất đi vai trò quan trọng vốn có của mình đồng thời tụt hậu so với các ngành vận tải khác. Một trong những nguyên nhân chủ yếu nằm ở sự chậm đổi mới cơ chế sản xuất kinh doanh và năng lực đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng yêu cầu phát triển chung của toàn xã hội. Để lấy lại vị trí của mình, hiện nay toàn ngành Đường sắt Việt Nam đang phải mạnh mẽ tiến hành tái cơ cấu, chuyển đổi mô hình sản xuất kinh doanh để có thể đứng vững trước những thách thức to lớn của quá trình hội nhập quốc tế sâu rộng và đòi hỏi ngày càng cao của xã hội. Về lâu dài, Chính phủ đã phê duyệt chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt đến năm 2020, tầm nhìn 2050 với trọng tâm là điện khí hóa đường sắt, xây dựng và vận hành đường sắt tốc độ cao, nâng cao chất lượng dịch vụ.

Để chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt được triển khai đạt kết quả mong muốn, ngành đường sắt phải có đội ngũ cán bộ quản lý đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng đáp ứng đòi hỏi của từng giai đoạn phát triển. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam mang tính cấp thiết cao, có ý nghĩa về mặt khoa học và thực tiễn.

## 2. Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến luận án

- Các công trình nghiên cứu của các tác giả trong nước: Các công trình trong nước đã đưa ra mục tiêu, định hướng, giải pháp và tổ chức thực hiện cho phát triển cán bộ quản lý. Tuy nhiên, còn một số hạn chế là: tiếp cận theo hướng quản lý nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô, tập trung phân tích đánh giá về chất lượng quản lý, hoặc nghiên cứu một khía cạnh nào đó về cán bộ quản lý. Đến nay, chưa có một nghiên cứu đầy đủ, hệ thống về chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải Đường sắt Việt Nam, đặc biệt là nguyên tắc phát triển cán bộ quản lý. Phát triển cán bộ quản lý chưa quan tâm đúng mức đến sự phát triển của công nghệ vận tải.

- Các công trình nghiên cứu của các tác giả ngoài nước: Các nghiên cứu của các tác giả ngoài nước về phát triển cán bộ quản lý nói chung của Đường sắt nói riêng

được nghiên cứu một cách bài bản từ mục tiêu, nội dung đến các giải pháp thực hiện. Có tác giả đi sâu vào tuyển dụng hoặc nghiên cứu quy trình phát triển và duy trì năng lực cán bộ; có tác giả nghiên cứu hoàn thiện năng lực cán bộ cho tương lai; có tác giả xây dựng tiêu chuẩn năng lực mẫu cho cán bộ các doanh nghiệp hoặc xác định nhu cầu nhân lực cho từng vị trí chức danh cụ thể. Tuy nhiên, do khác nhau về văn hóa, truyền thống, nền tảng chính trị nên các chính sách phát triển cán bộ quản lý của các tác giả nước ngoài chưa thực sự phù hợp với điều kiện Việt Nam, do đó không thể áp dụng vào điều kiện Việt Nam một cách hoàn chỉnh.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu của luận án**

Luận án có những mục tiêu nghiên cứu sau:

Nghiên cứu cơ sở lý luận về chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp, hoạt động doanh nghiệp vận tải đường sắt để chỉ ra những nét đặc trưng của chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt. Từ đó, đưa ra các nguyên tắc xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt; Nghiên cứu, đánh giá thực trạng cán bộ quản lý và công tác phát triển cán bộ quản lý của Tổng công ty đường sắt Việt Nam để phát hiện những ưu điểm và tồn tại về công tác phát triển đội ngũ cán bộ quản lý Đường sắt Việt Nam; Nghiên cứu kinh nghiệm phát triển cán bộ quản lý của một số đường sắt trong khu vực và quốc tế để bổ sung và củng cố cho lý luận chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt.

Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp Vận tải Đường sắt Việt Nam đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt.

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

Đối tượng nghiên cứu: Chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

Tình hình phát triển cán bộ quản lý của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam từ năm 2008 đến năm 2013

Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050.

Phát triển cán bộ quản lý dựa trên sự phát triển công nghệ vận tải đường sắt và tập trung vào cán bộ quản lý là Hội đồng thành viên, Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc của Tổng Công ty đường sắt Việt Nam và các doanh nghiệp thuộc khối vận tải. Giám đốc, Phó giám đốc các Xí nghiệp vận tải, hoặc tương đương thuộc khối vận tải; Trưởng ga, Phó trưởng Ga hạng 1,2 hoặc tương đương.

### **5. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu**

Về phương pháp: Luận án thực hiện dựa trên cơ sở phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, duy vật lịch sử; các quan điểm của chủ nghĩa Mác-Lênin và tư tưởng Hồ Chí Minh. Vận dụng các phương pháp thống kê, tổng hợp và

phân tích; phương pháp chuyên gia, phương pháp so sánh, điều tra, khảo sát, dự báo.

Về số liệu: số liệu thứ cấp thu thập từ các báo cáo của các cơ quan quản lý và Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam, kết quả nghiên cứu khoa học do các tổ chức, cá nhân thực hiện; Số liệu sơ cấp thu được thông qua các phiếu khảo sát, phỏng vấn.

## **6. Những đóng góp của luận án**

Luận án có những đóng góp chính sau đây:

- Chỉ ra các nét riêng trong chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt về công nghệ, thị trường và vai trò của vận tải đường sắt và đề ra nguyên tắc xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt.

- Xây dựng bộ tiêu chuẩn cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn 2050.

- Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam.

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu thành 3 chương.

Chương I. Cơ sở lý luận về chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp.

Chương II. Thực trạng công tác phát triển cán bộ quản lý của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam.

Chương III. Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải Đường sắt Việt Nam.

# **CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP**

## **1.1. Lý luận chung về chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp**

1.1.1. Khái niệm, phân loại cán bộ quản lý doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm cán bộ quản lý doanh nghiệp: *Cán bộ quản lý doanh nghiệp là những người có trách nhiệm phân bổ, phối hợp các nguồn lực trong doanh nghiệp, điều hành các hoạt động của doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và có chức vụ từ phó trưởng phòng trở lên.*

1.1.1.2. Phân loại cán bộ quản lý: cán bộ quản lý được phân loại theo các tiêu chí sau:

a. Theo tổ chức trực tuyến: có 3 loại, Cán bộ quản lý cấp cao; Cán bộ quản lý cấp trung gian; Cán bộ quản lý cấp cơ sở.

b. Theo chức năng quản lý: có 2 loại, cán bộ quản lý điều hành sản xuất kinh doanh, cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ.

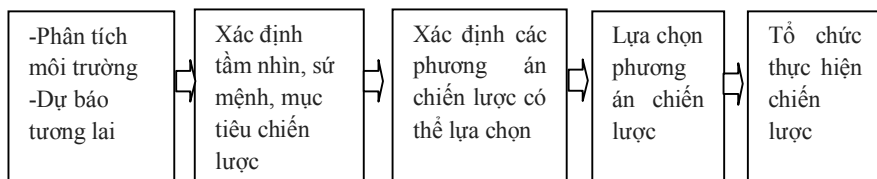
c. Theo quan hệ tổ chức tham mưu: có 3 loại, cấp quyết định, cấp tham mưu và cấp thừa hành.

d. Theo góc độ nghề nghiệp: có ba loại, cán bộ quản lý chung, cán bộ quản lý chuyên môn, cán bộ quản lý tác nghiệp.

### 1.1.2. Khái niệm về chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp

Chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp là sứ mạng, hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp về số lượng, năng lực cán bộ quản lý và các giải pháp để đạt được mục tiêu đó dựa trên các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp.

1.1.3. Nội dung và trình tự xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý: Được mô tả như hình 1.1 dưới đây.



Hình 1.1. Trình tự xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý

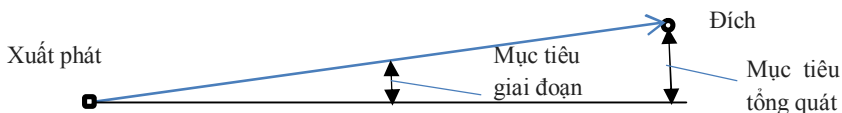
1.1.3.1. Phân tích môi trường và dự báo tương lai: Phân tích môi trường nhằm xác định được thực trạng về nguồn lực các điểm mạnh, điểm yếu và rút kinh nghiệm cho xây dựng chiến lược; Dự báo tương lai: dự báo về xu hướng thay đổi môi trường, công nghệ, quy mô, cơ cấu tổ chức, những thách thức và cơ hội làm cơ sở xây dựng mục tiêu, và giải pháp thực hiện chiến lược.

### 1.1.3.2. Xác định tầm nhìn, sứ mạng chiến lược

Tầm nhìn của chiến lược là những định hướng lâu dài mà chiến lược vạch ra về hình mẫu trong tương lai của doanh nghiệp; Sứ mạng là tuyên bố của doanh nghiệp có giá trị lâu dài về thời gian, sự khác biệt về chất của cán bộ quản lý.

### 1.1.3.3. Xác định mục tiêu của chiến lược

Mục tiêu chiến lược gồm: mục tiêu tổng quát, mục tiêu giai đoạn và được mô tả ở hình 1.2.



Hình 1.2. Mục tiêu tổng quát và mục tiêu giai đoạn

1.1.3.4. Xác định các chiến lược có thể lựa chọn: Có vô số các phương án lựa chọn chiến lược khác nhau. Một số chiến lược phát triển cán bộ cơ bản gồm:

a. Chiến lược về đào tạo cán bộ: là phát triển cán bộ quản lý thông qua đào tạo có thể đào tạo trong nước hoặc ở nước ngoài.

b. Chiến lược tuyển dụng từ bên ngoài: là sử dụng các cơ chế để tuyển cán bộ quản lý từ các doanh nghiệp khác hoặc ở trong và ngoài nước.

c. *Chiến lược thuê cán bộ quản lý*: là sử dụng nguồn tài chính của doanh nghiệp để thuê cán bộ từ doanh nghiệp, tổ chức khác.

1.1.3.5. So sánh lựa chọn chiến lược: Chiến lược lựa chọn phải là chiến lược hay nhất trong các phương án chiến lược đã xây dựng. Các bước thực hiện trong luận án như sau: Xác định tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá; Xác định mức điểm của từng tiêu chí đánh giá; phân tích, lựa chọn chiến lược.

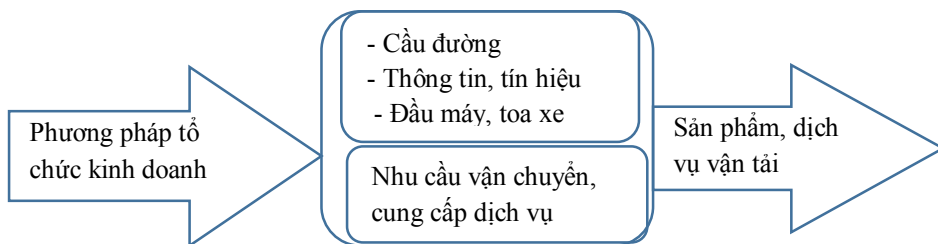
1.1.3.6. Tổ chức thực hiện chiến lược: Tổ chức thực hiện chiến lược là những cách thức và các giải pháp để đạt được mục tiêu của chiến lược đề ra.

## 1.2. Chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt

1.2.1. Một số đặc điểm đặc trưng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vận tải đường sắt

1.2.1.1. Công nghệ vận tải đường sắt

a. *Khái niệm công nghệ vận tải đường sắt*: được mô tả như hình.1.3.



Hình 1.3. Sơ đồ công nghệ vận tải đường sắt

b. *Đặc điểm của công nghệ vận tải đường sắt*: Vận chuyển con người, đó là tài sản quý giá nhất của xã hội nên đảm bảo tuyệt đối an toàn; đối tượng không thay đổi trong quá trình sản xuất; hoạt động trên phạm vi rộng, nhiều bộ phận tham gia vào quá trình sản xuất và hoạt động sản xuất liên tục suốt ngày đêm; trong sản xuất, các hoạt động thống nhất theo biểu đồ chạy tàu và điều hành tập trung; Hoạt động trên đường độc đạo, trong hoạt động giao thông, mọi sự ưu tiên thuộc về đường sắt.

c. *Quy trình công nghệ vận tải đường sắt*: là toàn bộ quản trình từ việc xác định nhu cầu đến khi hoàn tất việc đáp ứng nhu cầu vận tải.

d. *Kết cấu công nghệ vận tải*: Công nghệ vận tải đường sắt được cấu thành bởi hệ thống kết cấu hạ tầng, nhà ga, đầu máy toa xe và thống nhất bằng biểu đồ chạy tàu.

1.2.1.2. Thị trường vận tải: Sản phẩm vận tải là tấn.km và hành khách.km; Cạnh tranh giữa các phương tiện giao thông vận tải và giữa các doanh nghiệp vận tải; Hoạt động điều hành sản xuất đồng thời với hoạt động bán sản phẩm; Sự thay đổi giá cả tác động chậm tới nhu cầu vận tải.

1.2.1.3. Vai trò của vận tải đường sắt: Vận tải đường sắt có quan hệ mật thiết và quan trọng đối với nền kinh tế và xã hội. Hầu hết các nước đều có mạng lưới đường sắt;



Vận tải Đường sắt, đặc biệt là đường sắt chạy điện ngày càng được quan tâm và đầu tư phát triển tạo cơ hội cho đào tạo phát triển cán bộ quản lý.

### **1.2.2. Đặc điểm của chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt**

#### 1.2.2.1. Khái niệm cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt

a. *Khái niệm:* Cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam là những người có trách nhiệm phân bổ, phối hợp các nguồn lực của doanh nghiệp để tổ chức các hoạt động kinh doanh vận tải, kinh doanh dịch vụ hỗ trợ vận tải đường sắt mang lại lợi ích cao nhất và giữ chức vụ từ trường phòng hoặc tương đương trở lên.

b. *Phân loại:* Ngoài cách phân loại thông thường, cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt còn được phân loại theo công nghệ vận tải. Bao gồm: cán bộ quản lý kinh doanh vận tải, cán bộ quản lý điều hành giao thông vận tải, cán bộ quản lý vận dụng đầu máy, toa xe.

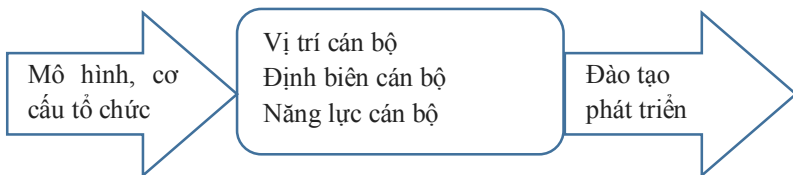
c. *Đặc điểm yêu cầu hoạt động của cán bộ quản lý:* Quản lý doanh nghiệp đặc thù về đối tượng vận chuyển đặc biệt, quy mô lớn và phạm vi hoạt động rộng; sở hữu tài sản lớn, vốn lớn; hoạt động đa lĩnh vực công nghệ song lại thống nhất trong một dây chuyền sản xuất; sản phẩm vô hình. Đặc điểm này đòi hỏi cán bộ quản lý phải có ý thức trách nhiệm, đạo đức, ý thức cộng đồng và tính nhân văn cao, có trình độ chuyên môn và kỹ năng kinh doanh tốt.

#### 1.2.2.2. Khái niệm chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt

a. *Khái niệm:* Chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam là sứ mạng, mục tiêu về số lượng, năng lực đội ngũ cán bộ quản lý và các giải pháp nhằm đạt được mục tiêu đó dựa trên các nguồn lực và tính đặc thù của vận tải đường sắt.

b. *Các căn cứ xác định nhu cầu phát triển cán bộ quản lý vận tải đường sắt:*

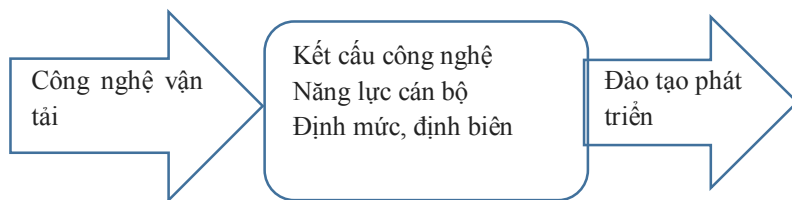
- Theo cơ cấu tổ chức: là phát triển cán bộ quản lý dựa theo mô hình, cơ cấu tổ chức và trình độ nhân lực của doanh nghiệp được mô tả như hình 1.4. Theo đó, từ mô hình cơ cấu tổ chức, xác định vị trí chức năng nhiệm vụ và định viên cán bộ, năng lực cán bộ để đào tạo phát triển cán bộ quản lý.



Hình 1.4 Sơ đồ phát triển cán bộ quản lý theo cơ cấu tổ chức

- Theo công nghệ sản xuất vận tải: Phát triển cán bộ quản lý dựa trên công nghệ vận tải, được mô tả như hình 1.5. Theo đó, từ công nghệ vận tải xác định kết cấu

công nghệ, sau đó định mức, định biên và xác định năng lực cán bộ quản lý để đào tạo phát triển.



Hình 1.5. Sơ đồ phát triển cán bộ quản lý theo công nghệ vận tải

### 1.2.2.3. Các nguyên tắc xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt

*Nguyên tắc 1. Chiến lược phát triển cán bộ quản lý phải gắn với chiến lược phát triển giao thông vận tải Đường sắt:* Xác định nhu cầu, mục tiêu, giải pháp đến tổ chức thực hiện cần phải bám sát chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt.

*Nguyên tắc 2. Phát triển cán bộ quản lý phải phù hợp với trình độ khoa học công nghệ vận tải và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp:* Trình độ, năng lực người quản lý tài sản phải phù hợp với đặc thù công nghệ, quy mô tài sản của doanh nghiệp.

*Nguyên tắc 3. Phát triển cán bộ phải có quá trình, thực hiện đồng bộ từ nguồn đến công tác quản lý cán bộ:* phát triển cán bộ quản lý phải qua quá trình, qua nhiều khâu, phụ thuộc rất nhiều vào nỗ lực và nguồn lực của Đường sắt Việt Nam, tránh tư tưởng nóng vội, chủ quan và phải coi trọng ngay từ khâu tuyển nguồn.

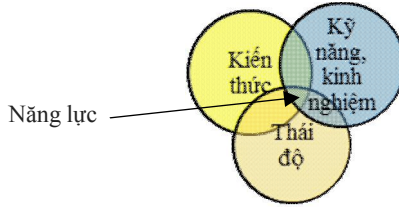
*Nguyên tắc 4. Phát triển cán bộ quản lý phải gắn với việc sử dụng cán bộ, phải đào tạo trước khi bổ nhiệm:* phải xác định nhu cầu cán bộ từ yêu cầu sản xuất; gắn đào tạo với sử dụng cán bộ; đào tạo đúng chức danh trước khi bổ nhiệm.

*Nguyên tắc 5. Đảm bảo kết hợp hài hòa ổn định và phát triển:* Phải quan niệm phát triển để làm tiền đề cho sự ổn định. Mục tiêu chiến lược, các giải pháp phải hài hòa được các lợi ích; đảm bảo tổ chức không bị xáo trộn, hoặc bị phá vỡ.

## 1.3. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển cán bộ quản lý

1.3.1. Kinh nghiệm phát triển cán bộ quản lý của Đường sắt Nhật Bản: chú trọng đến việc tuyển chọn và đào tạo cán bộ nguồn trẻ, có kiến thức cao. Chương trình đào tạo được coi trọng thực hành và thực tế cả trong và ngoài đường sắt.

1.3.2. Kinh nghiệm của Đường sắt Trung Quốc và Đường sắt Anh: Xây dựng tiêu chuẩn năng lực để đánh giá, đào tạo, sử dụng. Năng lực là tích hợp bởi kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thái độ công tác. Được thể hiện như hình 1.6.



Hình 1.6. Sơ đồ kết cấu năng lực

1.3.3. Kinh nghiệm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở Singapore: coi trọng và đầu tư thích đáng cho việc phát triển cán bộ, xây dựng chương trình đào tạo cán bộ theo hướng coi trọng thực hành và phát triển năng lực sở trường.

1.3.4. Bài học rút ra cho doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam trong công tác phát triển cán bộ quản lý: cần chú trọng tuyển chọn và đào tạo cán bộ nguồn trẻ, có kiến thức tốt; coi trọng thực hành, thực tế cả trong và ngoài đường sắt; đầu tư thích đáng cho việc phát triển cán bộ; bình đẳng, công khai trong công tác cán bộ; hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá cán bộ; bổ nhiệm cán bộ quản lý đủ năng lực, đáp ứng được yêu cầu của từng vị trí công tác; quy định học tập bắt buộc; tổ chức chặt chẽ quá trình tổ chức đào tạo.

## CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA TỔNG CÔNG TY ĐƯỜNG SẮT VIỆT NAM

### 2.1. Giới thiệu tổng quan về Tổng công ty Đường sắt Việt Nam

#### 2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành phát triển Đường sắt Việt Nam (từ năm 1955)

Với vai trò của mình đối với phát triển kinh tế, xã hội và giữ gìn an ninh, quốc phòng, Đường sắt Việt Nam luôn nhận được sự quan tâm của Nhà nước và của xã hội. Qua nhiều lần cơ cấu, tổ chức cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển đất nước, đến nay Đường sắt Việt Nam có tên gọi là Tổng công ty Đường sắt Việt Nam.

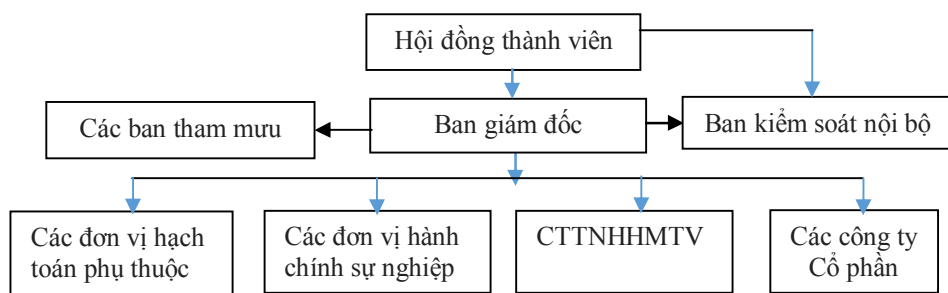
#### 2.1.2. Chức năng, hoạt động và cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam

2.1.2.1. Chức năng, hoạt động kinh doanh: chức năng chính là trực tiếp sản xuất, kinh doanh vận tải đường sắt, vận tải đa phương thức và liên vận quốc tế; bảo dưỡng và sửa chữa hệ thống kết cấu hạ tầng đường sắt quốc gia; Kinh doanh hệ thống kết cấu hạ tầng đường sắt; Điều hành giao thông vận tải đường sắt quốc gia; Đại lý và dịch vụ vận tải đường sắt, ...và các ngành nghề khác liên quan về cơ khí và kinh doanh bất động sản, xuất khẩu lao động.

#### 2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức

Tổng công ty Đường sắt Việt Nam được tổ chức theo mô hình công ty mẹ-con. Gồm Cơ quan Tổng công ty và các đơn vị trực thuộc như trong hình 2.1. Song cơ cấu chưa thực sự phù hợp giữa các doanh nghiệp kinh doanh vận tải với quản lý hạ

tầng về quy mô, phạm vi và nhân lực giữa các đơn vị kinh doanh vận tải với kết cấu hạ tầng.



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty Đường sắt Việt Nam năm 2013

### 2.1.3. Thực trạng sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam

#### 2.1.3.1. Tổng số lao động của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam

Tổng số lao động của Tổng Công ty đường sắt Việt Nam năm 2008: 41235 người; năm 2009: 41158 người; năm 2010: 40239 người; năm 2011:40855 người; năm 2012:41009 người. Riêng năm 2013 là 40816 người. Trong đó, cơ quan Tổng Công ty chiếm 1,3%, khối sản xuất kinh doanh vận tải chiếm 42,4%, khối quản lý hạ tầng 43,1%, các công ty cổ phần chiếm 12,4%. Mật độ lao động bình quân là 16 người/km. Trong khi đó, mật độ bình quân của đường sắt Nhật Bản là 6,6 người/km; của đường sắt Trung Quốc là 4,3 người và của đường sắt Mỹ là 0,73 người/km.

2.1.3.2. Kết cấu hạ tầng đường sắt: kết cấu hạ tầng đường sắt Việt Nam hiện nay chưa phát triển, chưa vào phân cấp kỹ thuật, chưa đồng bộ. Hoạt động điều hành, kinh doanh vận tải thủ công, phức tạp, năng lực thông qua thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu vận chuyển, nhất là vào kỳ cao điểm.

2.1.3.3. Phương tiện vận tải: đầu máy diesel, chủng loại, xuất xứ khác nhau, với công suất sức kéo, tốc độ, truyền động khác nhau.

2.1.3.4. Công nghệ chạy tàu: Biểu đồ chạy tàu đường đơn, chạy hai chiều, hỗn hợp hàng và khách, tàu nhanh, tàu thường; đóng đường nửa tự động, chạy tàu không kế tiếp.

2.1.3.5. Quản lý kinh doanh vận tải: Thực hiện hạch toán độc lập, trong đó, các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc theo sản phẩm công đoạn. Gồm: Kinh doanh vận tải hàng hóa và kinh doanh vận tải hành khách. Công nghệ quản lý, phục vụ chưa hiện đại, chưa tự động hóa.

2.1.3.5. Kết quả sản xuất kinh doanh: Khối lượng, tỷ lệ vận tải và lượng luân chuyển vận tải của đường sắt có xu hướng giảm. Năng suất bình quân của lao động đối với kinh doanh vận tải hành khách tăng rất chậm, đối với kinh doanh vận tải hàng hóa có xu hướng giảm thể hiện trong bảng 2.1.

*Bảng 2.1. Năng suất lao động bình quân từ năm 2008 -2013*

Năm	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tổng số nhân lực	41235	41158	40239	40855	41009	40816
HK/lao động	274,0	269,7	288,3	291,3	297,5	296,5
HK.KM/ lao động	110595	100542	108797	111883	112185	108823
Tấn/ lao động	205677	200386	198320	178316	170780	159886
Tấn.Km/ lao động	101149,5	93894,3	98434,4	101872,5	98137	93201,2

Nguồn: Tác giả tính toán từ số lao động hàng năm ở mục 2.1.31. và số liệu ở bảng 2.4

## **2.2. Thực trạng về đội ngũ cán bộ quản lý của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam**

Cán bộ quản lý được phân cấp như sau: Cán bộ quản lý Tổng Công ty, Công ty; Xí nghiệp hoặc tương đương, Ga hoặc tương đương. Trong đó có cán bộ quản lý điều hành sản xuất, cán bộ quản lý chuyên môn, nghiệp vụ.

2.2.1. Về số lượng cán bộ quản lý: Tổng số cán bộ quản lý của Tổng công ty đường sắt Việt Nam năm 2013 là 2391 người. Trong đó: Cán bộ quản lý điều hành sản xuất kinh doanh là 901 người, cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ là 1490 người. Cơ quan Tổng công ty 95 người, Các đơn vị hạch toán phụ thuộc: 878 người; các công ty trách nhiệm hữu hạn 756 người, các công ty cổ phần 580 người.

### 2.2.2. Về chất lượng

2.2.2.1. Về độ tuổi cán bộ quản lý: cán bộ quản lý dưới 40 tuổi là 42,07% , trên 50 tuổi là 37,03%.

#### 2.2.2.2. Về năng lực cán bộ quản lý

a. *Trình độ chuyên môn đào tạo:* cán bộ quản lý có trình độ Tiến sỹ: 0,5%, Thạc sỹ: 8,41% và Đại học: 89,12%.

b. *Về năng lực quản lý:* qua khảo sát bằng phiếu với các năng lực quản lý theo các kỹ năng và thu được kết quả (xem bảng 2.2).

*Bảng 2.2. Kết quả khảo sát theo năng lực cán bộ quản lý* Đơn vị: điểm

TT	Năng lực	Trưởng ga	Kiểm sát viên	Chủ tịch/Giám đốc Công ty
1	Truyền đạt giao tiếp	3,68	3,8	3,79
2	Lập kế hoạch và quản lý hành chính	3,66	3,9	3,83
3	Làm việc nhóm	3,76	3,65	3,76
4	Chiến lược	3,67	3,83	3,78
5	Am hiểu quốc tế và toàn cầu hóa	3,35	3,71	3,66
6	Quản lý bản thân	4,02	3,97	3,87

Năng lực truyền đạt giao tiếp, năng lực chiến lược còn hạn chế; Năng lực về lập kế hoạch và quản lý hành chính của cấp quản lý trực tiếp cần nhưng mới chỉ đạt

mức trung bình; Năng lực am hiểu quốc tế và toàn cầu đặc biệt là ngoại ngữ thấp; Năng lực quản lý bản thân chưa cao.

### **2.3. Công tác phát triển cán bộ Tổng công ty Đường sắt Việt Nam**

#### **2.3.1. Cơ chế, chính sách phát triển cán bộ quản lý**

##### **2.3.1.1. Chính sách đầu tư phát triển cán bộ**

Tổng công ty Đường sắt Việt Nam luôn quan tâm, chú trọng tới việc phát triển cán bộ quản lý. Đã xây dựng nhiều chiến lược, đề án, kế hoạch và cơ chế, chính sách phát triển cán bộ. Tích cực huy động các điều kiện sẵn có để tăng cường kinh phí cho đào tạo; Có cơ chế ràng buộc để giữ chân người tài.

##### **2.3.1.2. Chính sách thu hút và giữ nhân tài:**

Chưa có sự quan tâm phát triển và thu hút nhân tài từ nguồn.

##### **2.3.1.3. Cơ chế, chính sách khuyến khích đào tạo nâng cao trình độ:**

Tăng cường đào tạo, đào tạo lại để nâng cao trình độ, năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý. Phê duyệt và triển khai thực hiện nhiều cơ chế, chính sách khuyến khích, quy định về chế độ, quyền lợi và trách nhiệm về học tập nâng cao trình độ tạo môi trường hoạt động hiệu quả cao nhất cho cán bộ.

#### **2.3.2. Công tác quản lý cán bộ**

##### **2.3.2.1. Tiêu chuẩn cán bộ quản lý**

Tiêu chuẩn cán bộ quản lý hiện nay được quy định trong Quy chế quản lý tổ chức, cán bộ gồm các nội dung sau:

*a. Tiêu chuẩn chung:* gồm các tiêu chí về đạo đức, chính trị, kiến thức và năng lực quản lý.

*b. Tiêu chuẩn cụ thể:* gồm các tiêu chí về trình độ như: trình độ lý luận chính trị, trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học và các tiêu chuẩn khác theo quy định của pháp luật và điều lệ Tổng công ty. Tiêu chuẩn cụ thể đối với từng vị trí, chức danh như trong bảng 2.3.

Tiêu chuẩn cán bộ hiện nay còn có những tồn tại là:

- Chưa quan tâm đến cấp quản lý trực tiếp như Xí nghiệp, ga hoặc tương đương và cán bộ quản lý chuyên môn ở cấp công ty.

- Tiêu chuẩn chung rất khó phân định và đánh giá chất lượng cán bộ quản lý.

- Tiêu chuẩn cụ thể mới đề cập bằng cấp, chưa chú trọng đến yêu cầu kiến thức, kỹ năng quản lý theo nhiệm vụ của từng vị trí công tác. Như vậy rất dễ bị lợi dụng trong công tác bổ nhiệm cán bộ. Mặt khác còn tạo tâm lý bằng cấp, đi học kiếm bằng hoàn thiện thủ tục về tiêu chuẩn mà chất lượng thực sự không tương xứng với bằng được cấp, gây lãng phí trong đào tạo. Qua khảo sát (Bảng 2.4) cho thấy có tới 34,2% người kiến nghị cần cụ thể hóa tiêu chuẩn cán bộ quản lý.

Bảng 2.3. Tiêu chuẩn cán bộ quản lý TCT Đường sắt Việt Nam năm 2015

Tiêu chuẩn	Chủ tịch hội đồng thành viên, TGD	Thành viên Hội đồng thành viên, Phó TGD, KTT TCT, Người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp	Trưởng, Phó các ban của TCT	TGD, Phó TGD, KTT các Công ty Vận tải
Trình độ lý luận chính trị	Cao cấp trở lên	Trung cấp trở lên	Trung cấp trở lên	Trung cấp trở lên
Trình độ chuyên môn	Đại học trở lên	Đại học trở lên (KTT phải có chứng chỉ đào tạo kế toán trưởng)	Đại học trở lên	Đại học trở lên (KTT phải có chứng chỉ đào tạo KTT)
Trình độ ngoại ngữ	Trình độ C một ngoại ngữ trở lên	Trình độ B một ngoại ngữ trở lên	Trình độ B một ngoại ngữ trở lên	Trình độ B một ngoại ngữ trở lên
Trình độ tin học	Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng	Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng	Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng	Sử dụng thành thạo máy tính văn phòng
Các tiêu chuẩn khác	Theo quy định của Pháp luật và Điều lệ TCT	Theo quy định của Pháp luật và Điều lệ TCT		

### 2.3.2.2. Quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ quản lý

a. Công tác quy hoạch cán bộ: Quy hoạch cán bộ được quy định thực hiện theo thời gian gồm quy hoạch 5 năm, quy hoạch hàng năm và cho các đơn vị. Song quy hoạch chưa phù hợp với tình hình thực tế, chưa gắn chặt với đào tạo. Khảo sát cho thấy có tới 24,3 % người kiến nghị cải tiến công tác quy hoạch (bảng 2.4).

b. Công tác bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ: Thực hiện đúng quy trình. Tuy nhiên, công tác quản lý cán bộ hiện nay chưa linh hoạt, còn có cán bộ được bổ nhiệm chưa qua đào tạo, chưa phù hợp với yêu cầu vị trí công tác. Qua khảo sát có tới 29,7% ý kiến cho rằng cần cải tiến công tác sử dụng cán bộ.

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát về công tác cán bộ

Nội dung	Tỷ lệ (%)
Cụ thể hóa tiêu chuẩn cán bộ quản lý	32,4
Cải tiến công tác quy hoạch cán bộ	24,3
Sử dụng cán bộ	29,7

2.3.2.3. Đánh giá cán bộ quản lý: Đánh giá cán bộ quản lý được thực hiện hàng năm, theo 4 mức gồm: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ và không hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên còn một số tồn tại như: tiêu

chuẩn đánh giá cán bộ chưa cụ thể, thiếu định lượng, chưa định rõ ràng về hiệu quả hoạt động, chưa phù hợp về quy mô nhân lực, quy mô sản xuất giữa các doanh nghiệp; quy trình đánh giá vẫn dựa trên phiếu bầu, chưa sát thực. Theo số thống kê của Đảng ủy Tổng công ty Đường sắt Việt Nam thì trong ba năm liền từ năm 2011 đến năm 2013, tỷ lệ cán bộ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đều đạt trên 70% và không có cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ. Qua khảo sát chỉ có 45,9 % người cho rằng đánh giá đúng năng lực cán bộ; 37,8 % người cho rằng đánh giá đúng nhưng chưa đủ. Đối chiếu với kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam và kết quả khảo sát cho thấy việc đánh giá cán bộ quản lý hiện nay của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam vẫn còn bất cập, chưa thực sự phát huy hiệu quả trong công tác cán bộ.

### 2.3.3. Hiện trạng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý

2.3.3.1. Hệ thống đào tạo cán bộ quản lý: Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam chưa có cơ sở đủ khả năng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý. Sự phối hợp với các cơ sở đào tạo về phát triển cán bộ quản lý chưa chặt chẽ, chưa hiệu quả.

#### 2.3.3.2. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý

a. *Tổ chức đào tạo theo cấp trình độ*: trình độ cao đẳng, đại học, thạc sỹ, tiến sỹ và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học.

b. *Hình thức, phương thức tổ chức đào tạo*: Đào tạo tại cơ sở đào tạo trong và ngoài nước, chủ yếu vừa học vừa làm. Song hiệu quả các khóa đào tạo mới đáp ứng yêu cầu với cán bộ quản lý cấp cơ sở.

### 2.3.4. Phân tích đánh giá chung về phát triển cán bộ quản lý

2.3.4.1. Ưu điểm: Công tác phát triển cán bộ quản lý được tiến hành thường xuyên, liên tục, đa dạng loại hình, phương thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng. Qua đó đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý đường sắt đáp ứng yêu cầu từng giai đoạn.

#### 2.3.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

a. *Tồn tại*: Công tác đào tạo, phát triển cán bộ quản lý chưa khoa học, chưa hệ thống và chưa phù hợp với yêu cầu doanh nghiệp; Năng lực đội ngũ cán bộ quản lý nhìn chung chưa đáp ứng được yêu cầu vị trí công việc; Có vị trí bỏ nhiệm, đánh giá cán bộ quản lý chưa sát đúng với yêu cầu năng lực. Chưa có cơ chế, chính sách thu hút, tuyển chọn nhân tài hiệu quả, đặc biệt là thu hút nhân tài từ nguồn.

b. *Nguyên nhân*: Chưa xây dựng được hệ thống lý luận về chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải Đường sắt Việt Nam một cách khoa học; Chưa xây dựng được nguyên tắc và cơ chế chính sách phát triển cán bộ quản lý phù hợp, đặc biệt là phát triển cán bộ từ nguồn; Công tác phát triển cán bộ quản lý chưa thực sự chú trọng đến phát triển theo công nghệ vận tải; Tiêu chuẩn cán bộ chưa cụ thể, chưa chú trọng đến kiến thức, kỹ năng quản lý. Tiêu chuẩn đánh giá cán bộ chưa đề cập đến quy mô sản xuất, quy mô nhân lực và năng suất lao động; Quản lý tài sản lớn, đa



ngành nhưng chưa tách bạch giữa hạ tầng với kinh doanh. Vận tải Đường sắt chưa được nhìn nhận đúng với vai trò của nó trong nền kinh tế từ phía Chính phủ cũng như người dân, công nghệ chưa được quan tâm phát triển đúng mức; Chưa có chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt ổn định làm định hướng ổn định cho phát triển cán bộ quản lý.

### **CHƯƠNG III. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT VIỆT NAM**

#### **3.1. Chiến lược phát triển giao thông vận tải Đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050**

3.1.1. Mục tiêu chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt đến năm 2020, tầm nhìn 2050: chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2050 với mục tiêu chung cơ bản là “ Phát triển hệ thống giao thông vận tải đường sắt đồng bộ, chất lượng dịch vụ cao, tạo thành động lực thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đáp ứng yêu cầu hội nhập khu vực và quốc tế, bảo đảm quốc phòng, an ninh và bảo vệ môi trường”. Các mục tiêu cụ thể:

Đến năm 2020: thị phần vận tải hành khách:1%-2%; thị phần vận tải hàng hoá: 1%-3%. Nâng cấp tuyến hiện có và nghiên cứu xây dựng mới đường sắt tốc độ cao, khổ 1435mm, điện khí hoá và một số tuyến trọng điểm; Giai đoạn 2020-2030: thị phần vận tải hành khách: 3%-4%, thị phần vận tải hàng hoá: 4%-5%.Triển khai xây dựng mới tuyến đường sắt tốc độ cao (160 km/giờ đến dưới 200 km/giờ), đường đôi khổ 1.435 mm, điện khí hóa, tuyến nối với các cảng biển lớn, khu công nghiệp, du lịch, với đường sắt xuyên Á; Đến năm 2050: thị phần vận tải hành khách:5%-8%, thị phần vận tải hàng hoá:5%-6%. Phân đầu tổ chức khai thác tốc độ cao tốc 350 km/giờ; hiện đại hóa mạng lưới tuyến đường sắt hiện có đáp ứng chủ yếu về nhu cầu vận tải hành khách địa phương và hàng hóa; hoàn thành việc xây dựng đường sắt Tây Nguyên, đường sắt xuyên Á, đường sắt kết nối các khu công nghiệp, cảng biển lớn.

3.1.2. Mục tiêu chiến lược phát triển dịch vụ giao thông vận tải đường sắt đến năm 2020, tầm nhìn 2030: Chiến lược phát triển dịch vụ vận tải đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 với mục tiêu chung cơ bản là: “Nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải, giảm chi phí vận tải, bảo đảm trật tự, an toàn giao thông và bảo vệ môi trường, đáp ứng kịp thời, đầy đủ nhu cầu vận tải hàng hóa, hành khách và tăng khả năng cạnh tranh của nền kinh tế, đưa Việt Nam từng bước trở thành trung tâm trung chuyên hàng hóa và hành khách của khu vực, góp phần quan trọng thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm quốc phòng, an ninh. Các mục tiêu cụ thể:

- Đến năm 2020: Nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải hàng hóa, hành khách với chi phí phù hợp, giảm chi phí logistics. Tăng cường vai trò quản lý nhà nước,

phân định rõ chức năng quản lý nhà nước và kinh doanh thương mại, tạo môi trường kinh doanh bình đẳng, công khai, minh bạch. Đẩy mạnh xã hội hoá đầu tư kinh doanh vận tải; cổ phần hóa toàn bộ doanh nghiệp nhà nước trong lĩnh vực vận tải.

- Đến năm 2030: Phát triển dịch vụ vận tải đường sắt để đảm nhận vận tải hàng hóa khối lượng lớn, cự ly trung bình trở lên; tăng cường hợp tác quốc tế về vận tải đường sắt. Hoàn thành tái cơ cấu doanh nghiệp vận tải nhà nước theo hướng đẩy mạnh cổ phần hoá. Tách biệt kinh doanh kết cấu hạ tầng đường sắt với kinh doanh vận tải thành các doanh nghiệp độc lập, cổ phần hoá các doanh nghiệp vận tải và cung ứng dịch vụ hỗ trợ vận tải đường sắt; thực hiện các chuỗi vận tải hoàn chỉnh đường bộ - đường sắt - đường biển. Đổi mới mô hình tổ chức, đầu tư phát triển dịch vụ vận tải, hỗ trợ vận tải ở nước ngoài.

3.1.3. Đặc điểm công nghệ sản xuất kinh doanh vận tải đường sắt đến năm 2030, tầm nhìn 2050

3.1.3.1. Hệ thống kết cấu hạ tầng đường sắt: Tuyến đường sắt được chuẩn hóa theo tốc độ chạy tàu. Mạng lưới đường sắt hầu hết là đường đôi, điện khí hóa trên hầu hết các tuyến, đường sắt tốc độ cao trên tuyến Bắc- Nam. Đến năm 2030, dự kiến tổng chiều dài các tuyến chính là 2884 km. Trong đó, đường đơn là 255 km, đường đôi là 2629 km. Đến năm 2050, tổng chiều dài các tuyến chính là 3431 km. Trong đó, đường đơn 255km, đường đôi 3179 km. Thông tin, tín hiệu điều hành và giám sát hành trình đoàn tàu hiện đại; Hệ thống điện cho các tuyến đường sắt điện khí hóa và cho các hoạt động phục vụ công tác quản lý, vận chuyển; Đầu máy công suất lớn, gồm đầu máy điêzen và đầu máy điện; Toa xe đạt tiêu chuẩn tiện nghi, tiên tiến trong khu vực một số đạt tiêu chuẩn quốc tế; Điều hành chạy tàu đường đơn, đường đôi.

3.1.3.2. Đầu máy, toa xe: đầu máy điêzen và đầu máy điện.

3.1.3.3. Điều hành chạy tàu: hai phương pháp tổ chức điều hành gồm: Điều hành chạy tàu đóng đường nửa tự động, biểu đồ chạy tàu không song song đối với các tuyến đường sắt đơn. Điều hành chạy tàu đóng đường tự động, tập trung, biểu đồ chạy tàu đường đôi. Có sự liên kết chặt chẽ giữa điều độ chạy tàu, điều độ thông tin tín hiệu, điều độ phương tiện và điều độ hệ thống điện.

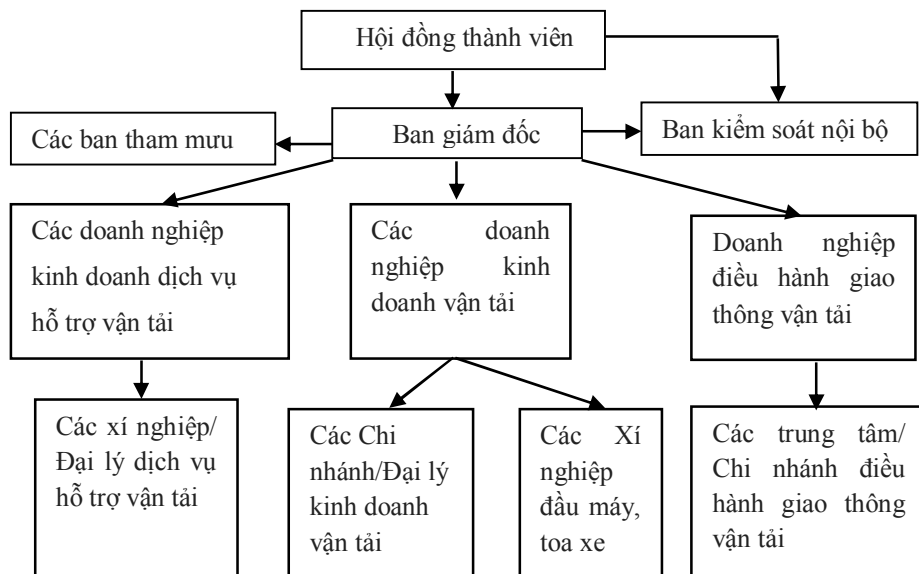
3.1.2.4. Kinh doanh vận tải: Năng suất, chất lượng dịch vụ đạt mức tiên tiến khu vực và quốc tế; ứng dụng công nghệ tin học trong quản trị doanh nghiệp; phát triển dịch vụ vận tải và dịch vụ hỗ trợ trong nước và quốc tế.

3.1.2.5. Công nghệ quản lý: Công nghệ thông tin được áp dụng sâu rộng làm thay đổi công nghệ quản lý, quản lý qua mạng, chính xác, kịp thời và hiệu quả. Các thủ tục về quản lý giảm tiện, điều kiện về tư cách pháp nhân thay đổi.

3.1.2.6. Mô hình tổ chức, quản lý chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030 và năm 2050

Doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam như hình 3.1 gồm: Các doanh

nghiệp kinh doanh vận tải: cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa và hành khách, ký và tổ chức thực hiện hợp đồng vận tải. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hỗ trợ vận tải: cung cấp các dịch vụ xếp dỡ, kho tàng, bến bãi, thu gom hàng hóa. Các doanh nghiệp điều hành vận tải: cung cấp dịch vụ điều hành giao thông vận tải cho các doanh nghiệp kinh doanh vận tải. Như vậy mô hình này phù hợp với chiến lược phát triển giao thông vận tải và Luật đường sắt, tách bạch được kinh doanh vận tải với kinh doanh dịch vụ hỗ trợ và điều hành giao thông vận tải.



Hình 3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030

### 3.2. Dự báo nhu cầu số lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050

#### 3.2.1. Dự báo số lượng lao động

##### 3.2.1.1. Số lượng lao động chung cho ngành đường sắt

*a. Số lượng lao động theo loại đường:* lao động chung cho doanh nghiệp theo định mức lao động bình quân một km đường và chiều dài mạng lưới đường sắt theo công thức (3.1).

$$N = n_{dm} \cdot L \text{ (người)} \tag{3.1}$$

Trong đó: N: số lao động chung cho toàn doanh nghiệp (người);

$n_{dm}$ : định mức lao động trên một km đường sắt (người/km);

L: chiều dài tuyến đường (km).

Đến năm 2030, định mức lao động 10 người/km đường đơn và 12 người/km

đường đôi. Đến năm 2050 định mức này là 8 người/km đường đơn và 10 người/km đường đôi. Dựa theo định mức lao động và chiều dài mạng lưới đường sắt, số lao động trên toàn mạng lưới đường sắt cho 2030 và 2050 tính được như bảng 3.1.

*Bảng 3.1. Nhu cầu lao động của đường sắt theo loại đường đến năm 2030 và năm 2050*

Loại đường	Năm 2030		Số lượng lao động (người)	Năm 2050		
	Chiều dài (km)	Định mức lao động (người/km)		Chiều dài (km)	Định mức lao động (người/km)	Số lượng lao động (người)
Đường đơn	1321	10	13210	295	8	2360
Đường đôi	863	12	10356	1436	10	14360
Tốc độ cao	700	12	8400	1700	10	17000
<b>Tổng số</b>	<b>2884</b>		<b>31966</b>	<b>3431</b>		<b>33720</b>

*b. Số lượng, kết cấu lao động của đường sắt theo công nghệ:* xác định kết cấu lao động cho từng lĩnh vực theo tỷ lệ lao động từng lĩnh vực công tác so với tổng số lao động doanh nghiệp theo công thức (3.2):

$$N_k = a_k \cdot N \text{ (người)} \quad (3.2)$$

Trong đó: N: là tổng số lao động của doanh nghiệp (người);

$N_k$ : là số lao động trong lĩnh vực k (người);

$a_k$ : tỉ lệ lao động của lĩnh vực k tương ứng (người).

Tỷ lệ kết cấu và tính lao động đến năm 2030, khối kinh doanh vận tải dự kiến chiếm 47,5% và 15202 người, tầm nhìn 2050 là 52% và 17530 người.

3.2.1.2. Dự báo số lao động của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam

*a. Số lượng lao động theo loại đường:* Dự kiến tỷ lệ lao động doanh nghiệp vận tải đến năm 2030 là 47,6% và đến năm 2050 là 52%. Số lao động của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đối với từng loại đường đến năm 2030, tầm nhìn 2050 như bảng 3.2

*Bảng 3.2. Số lượng lao động doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050 theo loại đường* Đơn vị: người

TT	Loại đường	Năm 2030	Năm 2050
1	Đường đơn	6282	1225
2	Đường đôi	4925	7465
3	Tốc độ cao	3995	8840
	<b>Tổng số</b>	<b>15202</b>	<b>17530</b>

b. *Số lượng, kết cấu lao động theo công nghệ*: Từ công thức (3.2), số lượng lao động tại bảng 3.1 và căn cứ tình hình thực tế của tuyến. Tỷ lệ lao động nhu cầu nhân lực theo công nghệ vận tải của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030 là 15202 người và đến năm 2050 là 17530 người. Chi tiết tại bảng 3.3.

*Bảng 3.3. Số lượng lao động doanh nghiệp vận tải Đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050 theo công nghệ vận tải*

TT	Lĩnh vực công tác	Năm 2030		Năm 2050	
		Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng
1	Kinh doanh khách vận	17,05	2592	16,39	2874
2	Kinh doanh hóa vận, dịch vụ hỗ trợ vận tải	16,67	2534	15,67	2747
3	Điều hành giao thông vận tải	7,74	1176	8,64	1515
4	Công tác trên tàu	14,66	2230	14,61	2560
5	Đầu máy	19,06	2897	21,37	3746
6	Toa xe	18,97	2883	18,31	3210
7	Phục vụ	5,85	890	5,01	878
	<b>Tổng số</b>		<b>15202</b>		<b>17530</b>

3.2.2. Dự báo nhu cầu số lượng cán bộ quản lý: Số lượng cán bộ quản lý được xác định dựa trên tỷ lệ cán bộ và số lao động của doanh nghiệp, theo công thức (3.3).

$$N_c = a_c \cdot N \quad (\text{người}) \quad (3.3)$$

Trong đó:  $N_c$  : là số cán bộ quản lý ( người);

$a_c$ : tỷ lệ cán bộ quản lý so với tổng số lao động;

$N$ : số lượng lao động của doanh nghiệp hoặc tính cho từng lĩnh vực công tác (người).

Từ công thức (3.3), số lao động ở bảng 3.2, dự kiến tỷ lệ cán bộ quản lý so với tổng số lao động năm 2030, năm 2050 và tính số cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam cho từng loại đường như trong bảng 3.4.

*Bảng 3.4. Nhu cầu số lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050 cho từng loại đường* Đơn vị: người

Loại đường	Năm 2030			Năm 2050		
	Tổng số	Trong đó		Tổng số	Trong đó	
		Cán bộ quản lý điều hành sản xuất kinh doanh	Cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ		Cán bộ quản lý điều hành SXKD	Cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ
Đường đơn	188	63	125	32	12	20
Đường đôi	154	56	98	201	82	119
Tốc độ cao	124	45	79	238	97	141
<b>Tổng số</b>	<b>466</b>	<b>164</b>	<b>302</b>	<b>471</b>	<b>191</b>	<b>280</b>

Dựa dựa trên số lao động theo kết cấu công nghệ (bangr 3.3) và áp dụng công thức (3.3), tác giả tính được số cán bộ quản lý theo kết cấu công nghệ như bảng 3.5.

*Bảng 3.5. Nhu cầu số lượng cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050 theo công nghệ vận tải*

TT	Lĩnh vực công tác	Năm 2030					Năm 2050				
		Cán bộ quản lý điều hành sản xuất		Cán bộ quản lý chuyên môn		Tổng số	Cán bộ quản lý điều hành sản xuất		Cán bộ quản lý chuyên môn		Tổng số
		Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng		Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	
1	Kinh doanh khách vận	1,0	26	2	52	78	1,0	29	1,6	45	72
2	Kinh doanh hóa vận và dịch vụ hỗ trợ	1,0	25	2,0	51	76	1,0	28	1,6	44	70
3	Điều hành giao thông vận tải	2,0	24	2,0	24	48	2,0	30	2,0	30	92
4	Công tác trên tàu trên tàu	1,0	22	2,0	45	67	1,0	26	1,6	44	64
5	Đầu máy	1,0	29	2,0	58	87	1,0	37	1,6	60	94
6	Toa xe	1,0	29	2,0	58	87	1,0	32	1,6	51	80
7	Phục vụ	1,0	9	1,5	14	23	1,0	9	1,0	9	18
	<b>Tổng cộng</b>		<b>164</b>		<b>302</b>	<b>466</b>		<b>191</b>		<b>280</b>	<b>471</b>

### **3.3. Xây dựng bộ tiêu chuẩn cho cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt nam đến năm 2030 và năm 2050**

Bộ tiêu chuẩn năng lực cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt đến năm 2030 và năm 2050 được xây dựng dựa trên sự phát triển công nghệ vận tải và yêu cầu nhiệm vụ của từng cấp, vị trí công tác cán bộ cấp cao, cấp trung gian và cấp trực tiếp đối với cán bộ quản lý kinh doanh, cán bộ quản lý điều hành giao thông vận tải, dịch vụ hỗ trợ, cán bộ quản lý đầu máy, toa xe gồm kiến thức, kỹ năng thái độ (đạo đức) và trình độ đào tạo. Cụ thể:

- Kiến thức: hiểu biết về đường lối phát triển kinh tế, phát triển giao thông vận tải đường sắt của Đảng, luật pháp, thông lệ quốc tế, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp về công nghệ, kỹ thuật theo vị trí công tác.

- Kỹ năng: xây dựng, tổ chức triển khai thực hiện và đánh giá được các chiến lược, quyết định, đề án, kế hoạch phát triển, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực quản lý.

- Sức khỏe, thái độ: Có sức khỏe tốt, phẩm chất đạo đức tốt, chấp hành pháp luật tốt.

- Trình độ đào tạo: tốt nghiệp đại học theo đúng chuyên ngành (hoặc được bồi dưỡng công nghệ), bồi dưỡng kỹ năng quản lý, có văn bằng chứng chỉ về chính trị, ngoại ngữ theo vị trí công tác.

So với tiêu chuẩn hiện hành, bộ tiêu chuẩn cán bộ quản lý cho năm 2030, và 2050 làm thay đổi động cơ, mục đích phấn đấu, quy trình đào tạo, đánh giá, sử dụng cán bộ các cấp, khả thi cả về yêu cầu và khả năng đều có thể thực hiện được với sự quyết tâm của các cấp.

### **3.4. Chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2050**

3.4.1. Bối cảnh quốc tế, trong nước và những vấn đề đặt ra đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam

3.4.1.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước: Môi trường thay đổi nhanh chóng trên tất cả các lĩnh vực chính trị, văn hóa, khoa học kỹ thuật. Vận tải đường sắt ngày càng phát triển về quy mô, phạm vi ảnh hưởng đến kinh tế, xã hội tăng; Kinh doanh vận tải quốc tế, Vận tải vận tải đa phương thức, Liên vận quốc tế được áp dụng phổ biến.

3.4.1.2. Những cơ hội, thách thức đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải Đường sắt Việt Nam

- Cơ hội: Công tác cán bộ tiếp tục được các cấp, cơ quan quan tâm; Kinh tế, văn hóa xã hội Việt Nam tiếp tục phát triển tạo động lực và nguồn lực cho phát triển, hiện đại hóa Đường sắt và phát triển cán bộ quản lý.

- Thách thức: Cán bộ quản lý chưa có năng lực về quản lý, vận hành đường sắt điện khí hóa, đường sắt tốc độ cao; năng lực kinh doanh vận tải và dịch vụ hỗ trợ

vận tải còn hạn chế, đặc biệt là kinh doanh dịch vụ vận tải liên vận quốc tế, vận tải đa phương thức.

3.4.1.3. Những vấn đề đặt ra đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam: Đội ngũ cán bộ quản lý phải có năng lực vận hành, khai thác, kinh doanh hệ thống đường sắt điện khí hóa, đường đôi, tốc độ cao, phương pháp điều hành chạy tàu tiên tiến với sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế và có khả năng cạnh tranh trên ở thị trường trong và ngoài nước.

3.4.2. Chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam

3.4.2.1. Quan điểm xây dựng chiến lược: Phát triển cán bộ quản lý phải phù hợp với quan điểm, định hướng của Đảng, Nhà nước và tiêu chuẩn quốc tế về công nghệ vận tải đường sắt; Lấy công nghệ làm cốt lõi trong suốt quá trình phát triển; Tiến hành một cách đồng bộ, tổng thể và cụ thể cho từng cấp và từng vị trí; Phải đặt trong sự tồn tại và phát triển đa dạng của hệ thống; Kế thừa và phát huy những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

3.4.2.2. Sứ mạng chiến lược: Phải xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt Việt Nam, góp phần thực hiện Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế.

3.4.2.3. Mục tiêu chiến lược

*a. Mục tiêu chung: Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý Đường sắt Việt Nam đến năm 2050, có năng lực ngang tầm khu vực và quốc tế đảm bảo quản lý điều hành hiệu quả, từng bước làm chủ và phát triển hệ thống đường sắt điện khí hóa, đường đôi, tốc độ cao nhằm nâng cao vị thế của Đường sắt Việt Nam trong hệ thống giao thông vận tải quốc gia, cung cấp dịch vụ thương mại vận tải chất lượng cao phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, có khả năng cạnh tranh cao ở thị trường trong và ngoài nước.*

*b. Mục tiêu cụ thể:*

*\* Về mặt chất lượng:* Đạt các yêu cầu cụ thể đối với chất lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt giai đoạn đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2050 được trình bày trong bộ tiêu chuẩn năng lực cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt giai đoạn đến năm 2030 và năm 2050.

*\* Về mặt số lượng:* đảm bảo số lượng cán bộ theo yêu cầu trong bảng 3.4 và bảng 3.5 mục 3.2.

*\* Cơ chế, chính sách phát triển cán bộ quản lý:* Hoàn thiện cơ chế khuyến khích thu hút, tuyển chọn nhân tài, phát triển cán bộ từ nguồn. Đổi mới cơ chế, công cụ quản lý cán bộ, sử dụng cán bộ theo công việc; hoàn thiện tiêu chuẩn cán bộ theo chức danh; hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá cán bộ theo năng lực công tác, hoàn thiện quy chế thi đua khen thưởng. Đào tạo đội ngũ làm công tác cán bộ chuyên nghiệp, đủ tâm, đủ tầm; Sử dụng có hiệu quả đội ngũ cán bộ quản lý; phát triển cơ sở đào tạo, tăng cường hợp tác quốc tế về đào tạo.



#### 3.4.2.4. Đánh giá các phương án chiến lược phát triển cán bộ quản lý

Phương án 1-Chiến lược đào tạo trong nước: hiện tại các cơ sở đào tạo trong nước chưa đủ năng lực đào tạo không đạt mục tiêu đề ra;

Phương án 2- Chiến lược đào tạo ở nước ngoài: Đáp ứng được năng lực cán bộ nhưng kinh phí đào tạo hạn chế;

Phương án 3- Chiến lược tuyển dụng từ bên ngoài: khó kiểm chứng năng lực, nguồn tuyển rất hiếm, doanh nghiệp rất khó tuyển cán bộ. Rất dễ bị rủi ro do việc khó kiểm chứng năng lực cán bộ;

Phương án 4- Chiến lược thuê cán bộ: tương tự với chiến lược tuyển dụng từ bên ngoài.

#### 3.4.2.5. Lựa chọn phương án chiến lược phát triển cán bộ quản lý

Từ những hiệu quả của các chiến lược, tính điểm, đánh giá từng phương án như. Tác giả đưa ra chiến lược kết hợp đào tạo trong nước với đào tạo ở nước ngoài.

#### 3.4.2.6. Giải pháp thực hiện chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam

*a. Nhóm giải pháp về tổ chức:* Nâng cao nhận thức và hành động trong công tác phát triển cán bộ; Hoàn thiện tiêu chuẩn cán bộ quản lý; Gắn trách nhiệm phát triển cán bộ quản lý với trách nhiệm của cán bộ quản lý; Xây dựng được đội ngũ cán bộ làm công tác tổ chức cán bộ chuyên nghiệp; Hoàn thiện công tác đánh giá cán bộ; bổ sung các tiêu chí nhằm hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá cán bộ quản lý dựa trên năng suất, chất lượng, hiệu quả quản lý như: Thu nhập bình quân người lao động; Tỷ lệ cán bộ/lao động và năng suất lao động bình quân; thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho người đứng đầu đơn vị trong việc đánh giá cán bộ; Xác định định biên trên cơ sở định mức lao động cán bộ quản lý.

*b. Nhóm giải pháp về cơ chế chính sách:* Xây dựng chính sách thu hút người tài. Tuyển dụng, tuyển chọn, quy hoạch, phát triển và bố trí cán bộ theo năng lực và nhiệm vụ công tác. Bố trí và tạo điều kiện để những người trẻ phát huy năng lực sở trường. Xây dựng chính sách đầu tư đào tạo cán bộ: trích tỷ lệ phần trăm doanh thu cho đào tạo cán bộ; kết hợp giữa cá nhân với doanh nghiệp cùng đào tạo. Hoàn thiện chính sách sử dụng và quản lý cán bộ. Chính sách bảo đảm lợi ích và động viên tinh thần, gắn quyền hạn với trách nhiệm; Khoán định mức về sản xuất, kinh doanh, thu nhập, chế độ của người lao động cho từng doanh nghiệp, đơn vị và lấy việc thực hiện các mức khoán đó để đánh giá năng lực của người đứng đầu đơn vị. Thực hiện thu nhập của cán bộ quản lý theo lợi nhuận; Thực hiện kiểm tra, giám sát chặt chẽ công tác thi đua, khen thưởng. Hoàn thiện môi trường hoạt động cho cán bộ quản lý. Tuyển dụng, thuê mượn cán bộ quản lý từ nước ngoài về lĩnh vực công nghệ mà cán bộ quản lý trong nước chưa đủ năng lực.

*c. Nhóm giải pháp về đào tạo:* Xác định đúng đối tượng, nhu cầu đào tạo và hoàn

thiện chương trình đào tạo dựa trên yêu cầu về năng lực của cán bộ quản lý theo công nghệ vận tải; Tổ chức và kiểm soát chặt chẽ quá trình đào tạo và đánh giá kết quả, gắn ý thức, kết quả học tập với việc đánh giá cán bộ; Tăng cường hợp tác quốc tế về đào tạo cán bộ. Phát triển cơ sở đào tạo cán bộ quản lý.

3.4.2.7. Tổ chức thực hiện: Phê duyệt chiến lược phát triển cán bộ quản lý và thành lập ban chỉ đạo thực hiện chiến lược; Phê duyệt các nguồn lực thực thi chiến lược và chỉ đạo triển khai thực hiện chiến lược; Xây dựng kế hoạch, hướng dẫn, theo dõi và đôn đốc các đơn vị thực hiện. Định kỳ nửa năm và cả năm kiểm tra, đánh giá và báo cáo, tham mưu điều chỉnh, bổ sung chiến lược. Bộ Giao thông vận tải và các cơ quan quản lý nhà nước quan tâm đầu tư phát triển đường sắt; hỗ trợ và tạo điều kiện cho Đường sắt Việt Nam thực hiện chiến lược.

## KẾT LUẬN

Chiến lược phát triển cán bộ quản lý Đường sắt Việt Nam nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt và hội nhập quốc tế là nhu cầu bức thiết và có ý nghĩa về khoa học và thực tiễn. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận về chiến lược phát triển cán bộ quản lý và thực tiễn về công tác phát triển cán bộ quản lý, luận án đã giải quyết những vấn đề tồn tại trong công tác phát triển cán bộ quản lý của Tổng công ty Đường sắt Việt Nam và có những đóng góp mới sau:

- Vận dụng lý luận chung về chiến lược phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp chỉ ra một số nét riêng của chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt về công nghệ, về thị trường và vai trò của vận tải đường sắt đồng thời đưa ra nguyên tắc xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt.

- Nghiên cứu một cách tỉ mỉ và đầy đủ về thực trạng năng lực cán bộ quản lý, về công tác phát triển cán bộ quản lý của doanh nghiệp vận tải đường sắt và chỉ ra rằng: Công tác phát triển cán bộ Đường sắt Việt Nam thời gian qua mặc dù đã đạt được kết quả nhất định song còn nhiều tồn tại đó là: mục tiêu, giải pháp và nguồn lực cho phát triển cán bộ còn có điểm chưa phù hợp; chưa có sự vào cuộc quyết liệt của lãnh đạo cấp cao; cơ chế, chính sách chưa tạo ra môi trường bình đẳng để thu hút và giữ nhân tài; chương trình đào tạo chưa thực sự phù hợp với đối tượng, yêu cầu vị trí công tác; tiêu chuẩn cán bộ chưa cụ thể, chưa chú trọng đến kiến thức, kỹ năng quản lý và vị trí công việc; công tác đánh giá, sử dụng cán bộ chưa thực sự sát đúng do vậy năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý chưa đáp ứng yêu cầu phát triển doanh nghiệp. Nguyên nhân của những bất cập, tồn tại đó là do chưa có chiến lược phát triển cán bộ quản lý

doanh nghiệp vận tải đường sắt. Chưa có nguyên tắc phát triển cán bộ quản lý đặc thù cho doanh nghiệp vận tải đường sắt. Phát triển cán bộ chưa dựa trên sự phát triển công nghệ vận tải đường sắt. Hơn nữa, kết cấu hạ tầng và công nghệ vận tải không được quan tâm đầu tư nâng cấp. Nhiều lần thay đổi mô hình tổ chức nhưng đến nay vẫn chưa có mô hình phù hợp với thực tế.

- Đề xuất tiêu chuẩn khung về năng lực cán bộ quản lý và tiêu chuẩn đánh giá hoạt động của cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt. Tiêu chuẩn này lấy chất lượng, hiệu quả công tác làm trọng tâm. Khắc phục tình trạng nhiều cán bộ có năng lực quản lý yếu, hiệu quả kinh doanh không tốt nhưng vẫn được đánh giá tốt và làm cho doanh nghiệp ì ạch, sức cạnh tranh và khả năng phát triển thấp.

- Xây dựng chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam một cách tổng thể với tầm nhìn dài hạn và bước đi mang tính đột phá nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển giao thông vận tải Đường sắt Việt Nam. Đặc biệt, chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đã kịp thời khắc phục những hạn chế của công tác phát triển cán bộ hiện tại của Tổng công ty vận tải đường sắt Việt Nam trong bối cảnh đang có những thay đổi về cơ cấu, tổ chức, công nghệ và chức năng nhiệm vụ.

- Để đạt được mục tiêu chiến lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam đề ra, cần phải thực hiện một cách có hệ thống triển khai đồng bộ theo các nguyên tắc, phương pháp và giải pháp đã nêu trong luận án.

## **KIẾN NGHỊ**

1. Chính phủ cần ổn định chiến lược phát triển giao thông vận tải đường sắt để đáp ứng những đòi hỏi của đất nước trong quá trình phát triển và đây là cơ sở để xác định mục tiêu, giải pháp cho lược phát triển cán bộ quản lý doanh nghiệp vận tải đường sắt Việt Nam sát thực và tổ chức thực hiện mục tiêu đạt hiệu quả cao nhất.

2. Chính phủ, Bộ Giao thông vận tải cần sớm cơ cấu lại mô hình tổ chức của Tổng công ty đường sắt Việt Nam theo hướng tập trung, chuyên môn hóa. Theo đó, Tổng công ty Đường sắt Việt Nam trở thành doanh nghiệp với chức năng chính là kinh doanh vận tải và dịch vụ hỗ trợ vận tải đường sắt, vận tải đa phương thức trong nước và liên vận quốc tế và sản xuất, kinh doanh phục vụ cho ngành sản xuất, kinh doanh chính. Tách các chức năng liên quan đến quản lý đơn vị phi lợi nhuận như: Đào tạo, y tế và quản lý hạ tầng và xây dựng cơ bản khỏi Tổng công ty Đường sắt Việt Nam.