

**BỘ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN
TRƯỜNG CÁN BỘ QUẢN LÝ NÔNG NGHIỆP VÀ PTNN II**

CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
Ở CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU BẢO LÂM**

**HỌC VIÊN THỰC HIỆN: LÊ MẬU PHÚC
ĐƠN VỊ CÔNG TÁC: CÔNG TY CP CAO SU BẢO LÂM
LỚP: GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP KHOÁ 27
GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN: *Tiến sĩ Nguyễn Thắng***

THÁNG 9 NĂM 2011

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thiện và nâng cao năng lực điều hành cho cán bộ quản lý của đơn vị, bản thân tôi được Chủ tịch HĐQT và Giám đốc Công ty quan tâm giải quyết cho đi học lớp đào tạo Giám đốc doanh nghiệp khóa 27 tại trường Cán bộ quản lý nông nghiệp và phát triển nông thôn II tại thành phố Hồ Chí Minh. Trước hết, xin chân thành cảm ơn lãnh đạo Công ty Cổ phần cao su Bảo Lâm đã tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt để tôi hoàn thành toàn bộ chương trình của khóa học này.

Trong suốt thời gian học tập tại trường, qua các chuyên đề mà quý thầy, cô giáo truyền thụ, tôi được tiếp thu nhiều kiến thức hết sức bổ ích về quản lý kinh tế, về nghệ thuật điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh ở một đơn vị doanh nghiệp và sẽ được vận dụng vào thực tiễn trong thời gian tới. Tôi xin chân thành cảm ơn Đảng ủy, BGH nhà trường, toàn thể quý thầy cô giáo các khoa giảng dạy, các cán bộ - CNV của trường đã tận tâm giúp đỡ trong quá trình theo học tại trường. Và đặc biệt xin cảm ơn thầy Tiến sĩ Nguyễn Thắng – Hiệu trưởng nhà trường là người trực tiếp hướng dẫn tôi thực hiện báo cáo chuyên đề tốt nghiệp khóa học.

Xuất phát từ thực tiễn quản lý tại đơn vị, tôi chọn đề tài : “ **Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần cao su Bảo Lâm**”. Với những hiểu biết còn có hạn, chuyên đề sẽ có những thiếu sót. Kính mong nhận được những nhận xét góp ý chỉ bảo của quý thầy cô giáo.

HỌC VIÊN THỰC HIỆN

Lê Mậu Phúc

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

1 - Tính cấp thiết của đề tài	1
2 - Mục tiêu nghiên cứu	1
3 - Phạm vi, đối tượng nghiên cứu	2
4 - Phương pháp nghiên cứu	2

CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI

1.1 - Một số khái niệm	2
1.1.1 - Nhân lực	2
1.1.2 - Nguồn nhân lực	2
1.1.3 – Chất lượng nguồn nhân lực	3
1.2 - Vai trò, ý nghĩa của nguồn nhân lực	4
1.3 – Các yếu tố quản lý ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	4
1.3.1 – Yếu tố bên ngoài	4
1.3.1.1 – Các chính sách kinh tế - xã hội vĩ mô của nhà nước	4
1.3.1.2 – Phong tục, tập quán, môi trường sống	4
1.3.2 – Yếu tố bên trong	5
1.3.2.1 – Hoạch định nguồn nhân lực	5
1.3.2.2 – Tuyển dụng lao động	5
1.3.2.3 – Phát triển nguồn nhân lực	5
1.3.2.4 – Các chính sách đãi ngộ cho người lao động	5
1.4 – Chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của nhà quản trị trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	
1.4.1 – Nhóm chức năng thu hút	6
1.4.2 - Chức năng đào tạo và phát triển	6
1.4.3 – Chức năng duy trì nguồn nhân lực	6
1.4.4 – Trách nhiệm của nhà quản trị và bộ phận quản trị nhân lực	8
1.4.4.1 – Trách nhiệm của nhà quản trị	8
1.4.4.2 – Nhiệm vụ quyền hạn của phòng tham mưu	9

CHƯƠNG II THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHÂN CAO SU BẢO LÂM

2.1 - Khái quát về Công ty	10
2.1.1 – Lịch sử hình thành	11
2.1.2 – Chức năng nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh	11

2.1.3 – Kết quả hoạt động SXKD từ năm 2008 đến nay	11
2.2 – Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty	12
2.2.1 – Khái quát nguồn nhân lực	12
2.2.2 – Chất lượng lao động hiện nay của Công ty	13
2.3 – Tổ chức bộ máy công ty	15
2.3.1 Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý	15
2.3.2 – Nhiệm vụ và trách nhiệm bộ máy quản lý Công ty	15
2.3.2.1 – Hội đồng quản trị	15
2.3.2.2 – Giám đốc công ty	16
2.3.2.3 – Ban kiểm soát	16
2.3.2.4 – Phó giám đốc	16
2.3.2.5 – Các phòng ban chuyên môn	16
2.3.3 – Thực trạng cơ chế điều hành	17
2.4 – Thực trạng quản trị nguồn nhân lực	19
2.4.1 – Hoạch định nguồn nhân lực	19
2.4.2 – Phân tích công việc	19
2.4.3 – Quy trình tuyển dụng	20
2.4.4 – Công tác đào tạo và phát triển	21
2.5 – Chính sách duy trì nguồn nhân lực	21
2.5.1 – Hệ thống tiền lương	21
2.5.2 – Quy chế khen thưởng	22
2.5.3 – Nội quy - kỷ luật lao động	22
2.5.4 – Quy chế phúc lợi	23
2.5.5 – Quan hệ lao động	23
2.6 – Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực	24
2.6.1 – Năng suất lao động	24
2.6.2 – Sử dụng thời gian lao động	25
2.6.3 – Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động	25
2.7 – Nhận xét chung	25

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU BẢO LÂM

3.1 – Hoạch định nguồn nhân lực	26
3.1.1- Mô hình tổ chức bộ máy quản lý	27
3.1.2 – Phân tích công việc	29

3.1.3 – Quy trình tuyển dụng lao động	30
3.2 – Công tác đào tạo và đào tạo lại	32
3.2.1 – Đào tạo thời gian ngắn hạn	33
3.2.2 – Đào tạo dài hạn	33
3.2.3 – Mở các lớp tập huấn, bồi dưỡng	33
3.2.4 – Quy trình đào tạo	34
3.3 – Chính sách lương bổng	34
3.4 – Các biện pháp khuyến khích	35
3.4.1 – Khen thưởng vật chất kết hợp động viên tinh thần	35
3.4.2 – Ưu tiên đào tạo nâng cao	35
3.5 - Chăm lo phúc lợi, đời sống gia đình	35

PHẦN KẾT LUẬN

PHẦN MỞ ĐẦU

1 – Tính cấp thiết của đề tài :

Hoạt động của bất kỳ một tổ chức, một doanh nghiệp nào cũng hướng đến việc đạt được mục tiêu đề ra. Hiệu quả hoạt động phụ thuộc rất lớn vào các nguồn lực, là yếu tố quyết định cho sự hình thành, tồn tại và phát triển của tổ chức. Các nguồn lực bao gồm: nguồn nhân lực, tài lực và vật lực. Trong đó nguồn nhân lực (yếu tố con người) được xem là quan trọng nhất. Chẳng hạn một đơn vị có một số lượng nguồn vốn rất lớn, có máy móc thiết bị, có tài sản lớn ... muốn nhập về một dây chuyền công nghệ hiện đại, tân tiến nhưng lại không có người điều khiển dây chuyền đó thì cũng vô dụng. Muốn phát triển nhanh và bền vững đòi hỏi các doanh nghiệp phải tạo dựng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có chính sách phát huy tối đa nguồn nhân lực của đơn vị mình. Quản lý và sử dụng đúng, phù hợp với năng lực của mỗi người cho các công việc cụ thể là nhân tố quyết định dẫn đến thành công của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần cao su Bảo Lâm thuộc vốn nhà nước chi phối, mới được hình thành và đi vào hoạt động từ năm 2008 đến nay. Nhiệm vụ chủ yếu là triển khai dự án trồng cao su trên vùng đất Tây nguyên. Do mới được thành lập, nằm ở vùng sâu, xa, dân cư chủ yếu là đồng bào dân tộc nên cũng có những khó khăn về nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nguồn nhân lực nói riêng. Mặt khác, chu kỳ SX-KD vườn cây cao su kéo dài từ 25 -30 năm và đòi hỏi phải thực hiện đúng quy trình kỹ thuật nên chất lượng chuyên môn, tay nghề của lực lượng lao động trong công ty luôn được coi trọng để đáp ứng yêu cầu đặt ra, nâng cao hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

Từ những cơ sở lý luận đã được học, qua thực tiễn hoạt động của công ty, tôi chọn đề tài : ***“Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần cao su Bảo Lâm”*** làm chuyên đề tốt nghiệp khóa học với mong muốn đề xuất một số ý kiến của mình để thực hiện có hiệu quả hơn về quản lý nguồn nhân lực của đơn vị.

2 – Mục tiêu nghiên cứu:

2.1 – Mục tiêu chung :

Trên cơ sở những lý luận cơ bản về chất lượng nguồn nhân lực cho hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, chuyên đề tập trung nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty hiện nay. Qua đó để hoàn thiện nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động hiện nay cũng như chiến lược phát triển những năm tiếp theo của công ty.

2.2 – Mục tiêu cụ thể :

Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty từ năm 2008 đến nay. Phân tích tìm ra nguyên nhân hạn chế tồn tại để đề ra những giải pháp cụ thể nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động SX-KD của công ty trong thời gian tới.

3 – Phạm vi, đối tượng nghiên cứu:

Chuyên đề nghiên cứu vấn đề có tính chất cụ thể ở tầm vi mô tại một doanh nghiệp. Mốc thời gian nghiên cứu từ năm 2008 đến nay. Đối tượng nghiên cứu là nguồn lao động hiện công ty đang quản lý.

4 – Phương pháp nghiên cứu:

Dựa vào phương pháp khảo sát, điều tra, phân tích tổng hợp , thống kê thu thập số liệu thứ cấp từ các phòng ban, báo cáo tổng kết hàng năm và vận dụng kiến thức được trang bị qua quá trình học tập ở nhà trường và thông tin từ sách báo tạp chí, báo cáo khoa học để thực hiện chuyên đề.

CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI

1.1 – Một số khái niệm :

1.1.1 – Nhân lực :

Nhân lực là sức lực của con người, nằm trong con người và nhờ nó con người hoạt động. Nhân lực được hình thành từ hai nguồn : sự phát triển sinh học tự nhiên và sự trưởng thành trong quá trình học tập và rèn luyện của con người.

1.1.2 – Nguồn nhân lực :

Có nhiều khái niệm khi nghiên cứu về nguồn nhân lực. Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực được hiểu như nguồn lực con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ. Là một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động, quản lý để tham gia vào quá

trình phát triển KT-XH. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

Quan điểm của Liên hiệp quốc nhận định “nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển KT-XH trong một cộng đồng”. Một quan điểm khác, “ nguồn nhân lực cần được hiểu là số dân và chất lượng con người bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, phẩm chất đạo đức của người lao động. Nó là tổng thể nguồn nhân lực hiện có thực tế và tiềm năng được chuẩn bị sẵn sàng để tham gia phát triển KT-XH của một quốc gia”. Tóm lại, dấu nhận định đứng ở góc độ này hay góc độ khác thì nội hàm của các khái niệm trên về nguồn nhân lực cơ bản giống nhau.

Trên khía cạnh vi mô của một doanh nghiệp, “nguồn nhân lực là tổng thể nguồn lực con người của từng cá nhân và của toàn bộ người lao động tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thể hiện trình độ sức lao động, năng lực làm việc, sức sáng tạo, kinh nghiệm, phẩm chất tâm lý của người lao động tích lũy liên tục trong quá trình sống, rèn luyện, học tập và làm việc trong doanh nghiệp”.

1.1.3 – Chất lượng nguồn nhân lực :

Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm chỉ trạng thái sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật, tay nghề, cơ cấu nghề nghiệp, năng lực làm việc, thành phần xã hội... của nguồn nhân lực phù hợp nhu cầu của doanh nghiệp cả hiện tại và tương lai. Trong đó, trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp là tiêu chí quan trọng để đánh giá, phân loại chất lượng nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở : thể lực; trí lực; tâm lực (phẩm chất tâm lý xã hội).

Trí lực là sức mạnh của tri thức và trí tuệ của người lao động từ trình độ học vấn, kiến thức, kỹ năng đến kinh nghiệm nghề nghiệp so với công việc mà người lao động đảm nhiệm. Nó phản ánh sức sản xuất và năng lực sáng tạo của người lao động, vì thế đóng vai trò quyết định trong phát triển nguồn nhân lực.

Thể lực là sức mạnh của cơ thể con người ở góc độ sinh học. Sức khỏe thể hiện ở sức mạnh thể chất và ở sự dẻo dai, cân bằng của sức mạnh thần kinh (tinh thần). Thể lực là điều kiện tiền đề để phát triển trí tuệ.

Tâm lực là sức mạnh tâm lý của con người, thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ, tác phong, kỷ luật lao động,

tính chủ động trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể, lòng trung thành với doanh nghiệp. Tâm lực phản ánh nhân cách, quan điểm sống, thể hiện nét văn hóa của người lao động.

Các yếu tố trên có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để cấu thành chất lượng nguồn nhân lực.

1.2 – Vai trò và ý nghĩa của nguồn nhân lực đối với hoạt động của tổ chức:

Nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng trong nguồn lực của một tổ chức. Nếu tài lực, vật lực dồi dào mà thiếu đi sức lao động của con người thì sản xuất sẽ không thể tồn tại và phát triển. Con người là yếu tố cơ bản nhất, không chỉ là mục tiêu động lực của sự phát triển mà còn tạo ra những điều kiện để hoàn thiện chính bản thân mình và là nhân tố quyết định đối với sự tồn tại, phát triển của tổ chức nói riêng, xã hội nói chung.

Nguồn nhân lực có chất lượng và được bố trí hợp lý sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, đảm bảo cho tổ chức hoạt động có hiệu quả và phát triển ổn định bền vững. Đồng thời tạo nên sức cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh về hiệu quả hoạt động giữa các tổ chức, doanh nghiệp.

1.3 – Các yếu tố quản lý ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực:

1.3.1 – Yếu tố bên ngoài :

1.3.1.1 – Các chính sách kinh tế - xã hội vĩ mô của nhà nước :

Nguồn nhân lực dồi dào, có chất lượng đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế xã hội đòi hỏi phải có các chính sách vĩ mô của nhà nước trên tất cả các lĩnh vực để nâng cao chất lượng cuộc sống của con người về vật chất và tinh thần. Các chính sách về giáo dục đào tạo, y tế, dân số là những vấn đề quan trọng để cải thiện thể lực, trí lực tạo nguồn nhân lực đảm bảo về số lượng và có chất lượng phục vụ cho mục tiêu trước mắt cũng như lâu dài.

1.3.1.2 – Phong tục tập quán, môi trường sống :

Con người luôn chịu ảnh hưởng phong tục tập quán, môi trường sinh hoạt cộng đồng nơi sinh ra và ít nhiều có tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trên các mặt sức khỏe dinh dưỡng, trí tuệ, năng suất làm việc, khả năng tham gia đóng góp sức lao động. Do vậy, khi xây dựng mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng cần quan tâm đến yếu tố tập quán, môi trường sống của người lao động.

1.3.2 – Yếu tố bên trong :

1.3.2.1 – Hoạch định nguồn nhân lực :

Bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào muốn hoạt động ổn định có tính chủ động để duy trì SX-KD đạt hiệu quả cao đều phải tính toán đến công việc hoạch định nguồn nhân lực. Đây là quá trình nghiên cứu, phân tích, đánh giá, xác định nhu cầu để đưa ra kế hoạch, chương trình nhằm đáp ứng đúng, đủ nguồn lao động phục vụ cho tất cả các mặt khối lượng công việc của đơn vị. Hoạch định chiến lược xem xét môi trường bên ngoài và bên trong nhằm phản ánh được những khuynh hướng và những vấn đề của môi trường có ảnh hưởng đến mục tiêu, văn hóa, cấu trúc tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Lập chiến lược nguồn nhân lực hợp lý, cơ cấu phù hợp sẽ nâng cao năng suất lao động.

Nội dung cơ bản của hoạch định nguồn nhân lực là xác định nhu cầu, xem xét nhân lực nội bộ để cân đối và đề ra phương án giải quyết thừa, thiếu đồng thời xây dựng các chính sách để thực thi phương án.

1.3.2.2 – Tuyển dụng lao động :

Tuyển dụng lao động là công việc quan trọng của một đơn vị để bố trí thực thi các công việc. Dựa trên nhu cầu công việc để tuyển dụng, tránh tình trạng “ người thì đông nhưng không có người làm”, ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực do bất hợp lý trong việc tuyển dụng và bố trí sử dụng.

1.3.2.3 – Phát triển nguồn nhân lực :

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình thực hiện tổng thể các chính sách và biện pháp thu hút, duy trì và đào tạo nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cả ba phương diện thể lực, trí lực, tâm lực; điều chỉnh hợp lý qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực một cách bền vững và hiệu quả.

1.3.2.4 – Các chính sách đãi ngộ cho người lao động :

Đây là một trong những vấn đề được quan tâm nhiều nhất không chỉ của người lao động mà của cả tổ chức. Chính sách đãi ngộ và khuyến khích người lao động là chính sách tập trung vào con người trong một tổ chức , là nguồn lực cơ bản, quan trọng góp phần quyết định hoàn thành tốt mục tiêu nhiệm vụ của tổ chức trong từng giai đoạn và trong cả quá trình xây dựng và phát triển. Ngoài các chính sách về tiền

lương, BHXH, BHYT... còn có những lợi ích về vật chất cũng như tinh thần khác để động viên khen thưởng kịp thời tạo sự phấn khích là động lực cho người lao động gắn bó, hăng say với công việc đồng thời khích lệ động viên người khác trong cùng tổ chức phấn đấu thực hiện tốt nhiệm vụ.

1.4 – Chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của nhà quản trị trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực :

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của một doanh nghiệp từ hoạch định đến tổ chức, điều khiển và kiểm soát các chính sách hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển mọi nguồn lực con người trong tổ chức, đảm bảo cho tổ chức luôn có đủ, đúng và kịp thời nhân lực trong cả hiện tại và tương lai phục vụ việc thực hiện mục tiêu sách lược, chiến lược của đơn vị. Quản trị nguồn nhân lực có ba chức năng :

1.4.1 Nhóm chức năng thu hút :

Để hình thành nguồn nhân lực, đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng và chất lượng phù hợp cho các vị trí công việc trước hết phải căn cứ vào nhu cầu phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và cân đối với thực trạng sử dụng. Từ đó xác định và xây dựng giải pháp đáp ứng yêu cầu công việc cần tuyển số lượng nhân viên. Do đó, nhóm chức năng thu hút phải dự báo, hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập dữ liệu, xử lý các thông tin về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

1.4.2 – Nhóm chức năng đào tạo và phát triển :

Nhóm chức năng chú trọng vào các hoạt động nhằm hoàn thiện, nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực cho người lao động. Đảm bảo cho người lao động có các kỹ năng tốt, trình độ lành nghề, phát huy tối đa năng lực cá nhân để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Nhóm chức năng đào tạo phát triển gồm có nhiều hình thức như hướng nghiệp, huấn luyện kỹ năng thực hành, bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề, cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ... Ngoài ra còn chú trọng đào tạo lại nhân lực khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay áp dụng các quy trình sản xuất theo công nghệ mới. Xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp.

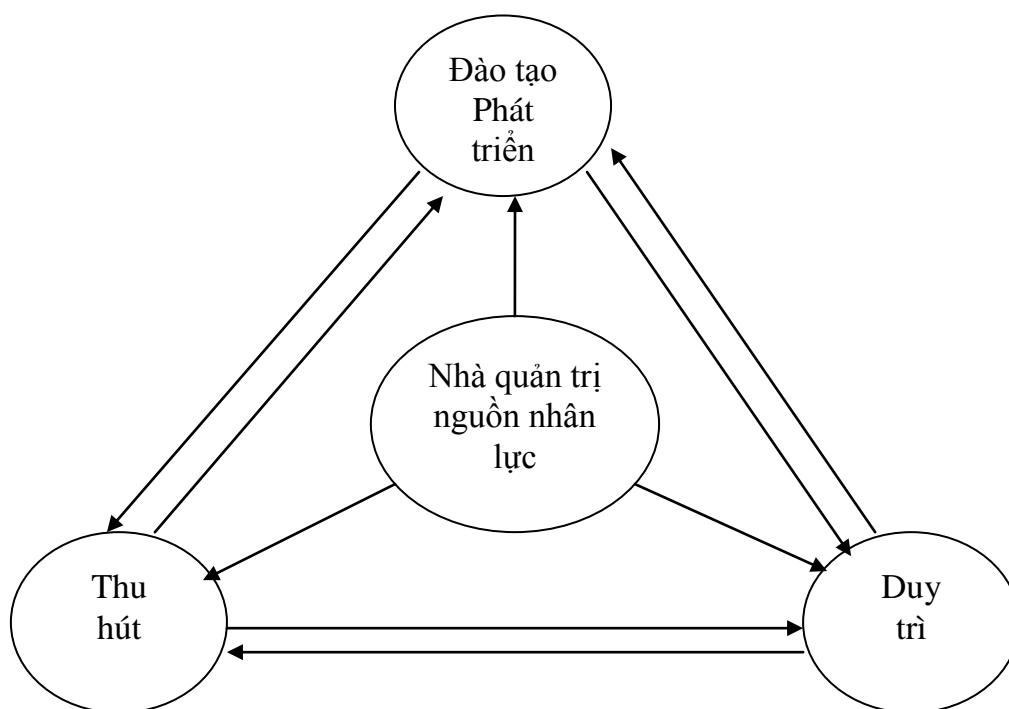
1.4.3 – Chức năng duy trì nguồn nhân lực :

Thực hiện việc bố trí sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong đơn vị. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động để biết kỹ năng, năng lực, mức độ

hoàn thành công việc ở mức cao hay thấp... để có sự điều chỉnh và làm cơ sở cho thù lao lao động. Qua đó nhằm khuyến khích, thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, tận tình, gắn bó, có ý thức trách nhiệm hoàn thành tốt công việc.

Duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp, tạo bầu không khí tâm lý vui tươi, xây dựng môi trường làm việc lành mạnh. Tổ chức cho người lao động ký kết các hợp đồng lao động, thỏa ước lao động thể đảm bảo quyền lợi và trách nhiệm của từng cá nhân, tập thể trước hoạt động của công ty. Giải quyết các tranh chấp lao động, khiếu kiện, kỷ luật lao động, các mối quan hệ lao động ở đơn vị. Cải thiện điều kiện làm việc, chăm sóc y tế, bảo hiểm, an toàn vệ sinh lao động...

Sơ đồ 1 : Mối quan hệ của các chức năng trong quản trị nguồn nhân lực.



Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực vừa mang tính khoa học đồng thời vừa mang tính nghệ thuật. Trải qua nhiều thập niên, nhiều nhà khoa học, nhà nghiên cứu đã tìm hiểu và đúc kết thành hệ thống kiến thức về chức năng quản lý con người bởi con người là đối tượng của quản lý, vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự phát triển của xã hội. Do vậy, nhà quản trị nhân lực cần có những hình thức, phương pháp, cơ chế quản lý để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng cho nhu cầu phát triển.

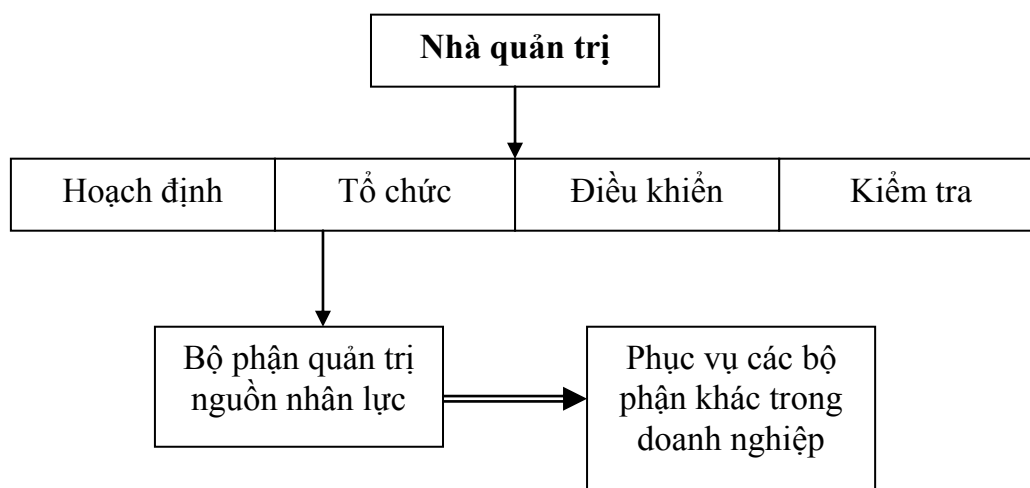
1.4.4 – Trách nhiệm của Nhà quản trị và bộ phận quản trị nhân lực:

Quản lý nguồn nhân lực thuộc trách nhiệm của những người quản lý và lãnh đạo các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp. Dù hoạt động ở qui mô, hình thức nào thì người quản lý đều phải trực tiếp giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực.

1.4.4.1 - Trách nhiệm của nhà quản trị :

Tùy theo qui mô, tính chất công việc mà mỗi doanh nghiệp có chính sách riêng, chiến lược kinh doanh khác nhau. Vì thế, trách nhiệm của nhà quản trị nhân lực cũng khác nhau, tuy nhiên tất cả đều có chung một mục đích là đảm bảo về số lượng cũng như chất lượng nguồn lực để phục vụ cho hoạt động SXKD của đơn vị.

Sơ đồ 2 : Nhiệm vụ và trách nhiệm của nhà quản trị nguồn nhân lực.



Nhà quản trị đảm nhận chức năng hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra bộ phận mình phụ trách theo thẩm quyền nhằm mục đích phục vụ các bộ phận khác và hoàn thành mục tiêu quản trị nguồn nhân lực của mình và của cả tổ chức. Nghĩa là chỉ có thực quyền đối với nhân viên cấp dưới trong bộ phận, đối với các bộ phận khác là quan hệ phối kết hợp. Lãnh đạo phụ trách nhân sự có trách nhiệm tham mưu xây dựng các chính sách tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo và đánh giá đội ngũ lao động, quản trị kế hoạch phúc lợi, thiết lập kế hoạch lương bổng, tham gia việc thảo luận tập thể, bàn bạc trao đổi với Công đoàn trong việc thực hiện các nhiệm vụ chung theo quy chế phối

hợp đã được ký kết. Đây là công việc đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng truyền thông, kỹ năng phân tích giỏi, kiên nhẫn ứng phó với các xung đột, mâu thuẫn có thể xảy ra, khả năng điều hành công việc khi bị sức ép. Trong công việc còn có khả năng tổng hợp, thích nghi và uyển chuyển, xử lý công bằng và có sức thuyết phục cao. Do vậy, người quản lý phụ trách nhân lực có tầm quan trọng đối với hoạt động của một tổ chức, quản lý nhân lực không hiệu quả sẽ dẫn đến hạn chế về kết quả thực hiện mục tiêu, kế hoạch của đơn vị.

1.4.4.2 – Nhiệm vụ, quyền hạn của Phòng tham mưu :

Trong các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay, bộ phận chuyên môn phụ trách tham mưu về nhân lực được thành lập với quy mô và tên gọi khác nhau. Doanh nghiệp nước ngoài thì thành lập phòng nhân lực chuyên sâu về quản lý nguồn lao động. Các doanh nghiệp trong nước thành lập phòng, ban với tên gọi khác nhau như phòng Tổ chức lao động, Tổ chức cán bộ, Tổ chức hành chính, hành chính tổng hợp...tùy thuộc vào qui mô, điều kiện cụ thể của mỗi đơn vị để thành lập bộ phận chức năng cho phù hợp, cũng như sự phân nhóm chức năng bên trong bộ phận.

Phòng quản trị nhân lực có vai trò quan trọng thực hiện nhiệm vụ tham mưu, trợ giúp lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản lý nhân lực trong đơn vị, nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh thông qua việc xây dựng và thực hiện các chương trình về nguồn nhân lực.

Các nhiệm vụ chính của phòng nhân sự gồm :

- Tham mưu cho lãnh đạo trong việc hoạch định nguồn nhân lực, xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của đơn vị, các chính sách liên quan đến nhân lực trong công ty, các chính sách đó phải được thi hành và có khả năng giải quyết các vấn đề đặt ra, giúp cơ quan thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

- Cung cấp các dịch vụ như tuyển dụng, tuyển mộ, trắc nghiệm, tuyển chọn nhân viên, phúc lợi cho các bộ phận khác. Đây là nhiệm vụ có tính chất chuyên nghiệp nên phòng trực tiếp thực hiện hay cố vấn cho lãnh đạo. Phòng nhân sự có trách nhiệm quản lý nhân sự, quản lý, lưu trữ hồ sơ người lao động, theo dõi lương, các chế độ bảo hiểm, an toàn lao động...theo chức năng qui định.

- Dự thảo các văn bản về nội quy, quy chế tổ chức, hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động, các quyết định nâng lương bổ nhiệm, sa thải, kỷ luật lao động, giải quyết các tranh chấp về lao động.

- Tham mưu xây dựng cơ chế tuyển dụng, hệ thống lương bổng, thực hiện các chế độ, chính sách pháp luật và quan hệ lao động.

- Tham mưu xây dựng quy trình và phương pháp đánh giá năng lực, hiệu quả thực hiện công việc của từng người làm cơ sở cho việc chi trả lương, thù lao lao động, khen thưởng.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, phát triển, bố trí điều động luân chuyển cán bộ nhân viên.

- Lập kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất, thiết bị văn phòng, tham mưu cho lãnh đạo xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

- Phối hợp với các bộ phận khác bố trí và sử dụng hợp lý số lao động được định biên.

- Kiểm tra, giám sát các bộ phận khác có thực hiện đúng các chế độ chính sách, các chương trình thuộc về nhân sự đã đề ra hay không như đánh giá thành tích công tác, chi trả lương hàng tháng, các thủ tục khiếu nại tố cáo, tai nạn lao động, khen thưởng kỷ luật...

Về quyền hạn :

- Quyền hạn trực tuyến : Trực tiếp ra quyết định, chỉ thị cấp dưới đáp ứng yêu cầu nhân lực cho các bộ phận trong công ty.

- Quyền hạn tham mưu : Tham dự các cuộc họp, hội nghị bàn về phương án phát triển doanh nghiệp, cải cách cơ cấu tổ chức liên quan đến nguồn nhân lực. Quyền phát biểu, giải thích, thuyết phục tư vấn đối với cán bộ quản lý về những vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực.

- Quyền chức năng thu thập tài liệu, thông tin từ các bộ phận khác trong doanh nghiệp để xử lý các vấn đề về nhân lực. Quyền tổ chức phối hợp với các bộ phận khác, kể cả chuyên gia bên ngoài để nghiên cứu, phổ biến các vấn đề quản lý, kiểm soát nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU BẢO LÂM

2.1 - Khái quát về Công ty:

2.1.1 – Lịch sử hình thành :

Công ty Cổ phần Cao su Bảo Lâm được hình thành trên cơ sở từ Tổng công ty Cao su Đồng Nai. Vào tháng 11/2004 được Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam gợi ý và tranh thủ chính sách thu hút đầu tư của tỉnh Lâm Đồng, Tổng công ty đã tiến hành khảo sát, nghiên cứu, đánh giá về điều kiện tự nhiên như địa hình, thổ nhưỡng, khí hậu, thủy văn... để triển khai dự án trồng cao su tại 2 xã Lộc Bắc và Lộc Bảo, huyện Bảo Lâm và được UBND tỉnh Lâm Đồng thống nhất tại văn bản thỏa thuận đầu tư số 51/UBND ngày 04/01Q/2007 và Quyết định cho thuê đất số: 606/ QĐ-UBND ngày 07/2/2007 với tổng diện tích: 4.506,77 ha tại các tiểu khu 372; 373; 374; 375 xã Lộc bảo và 417; 429; 430 xã Lộc Bắc.

Ngày 26/12/2007 Công ty Cổ Phần Cao su Bảo Lâm chính thức được thành lập theo Giấy Chứng nhận đăng ký kinh doanh số: 42030001721/GPKD do Sở kế hoạch & Đầu tư tỉnh Lâm Đồng cấp, với 04 thành viên tham gia sáng lập là: Tổng công ty Cao su Đồng Nai; Công ty Tài chính Cao su; Công ty TNHH BĐS Nhà Tôi; Công ty CP Phát triển đầu tư & Khu công nghiệp GERUCO nay là Công ty Cổ phần Phát triển đô thị và Khu công nghiệp Cao su Việt Nam, cùng với 02 đại diện vốn Thể nhân là Tổng Công ty cao su Đồng Nai và thể nhân huyện Bảo Lâm.

2.1.2 – Chức năng nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh :

Công ty Cổ phần cao su Bảo lâm là đơn vị kinh tế hạch toán độc lập, có con dấu riêng, ngành nghề kinh doanh chính là:

- Trồng, khai thác và chế biến cao su thiên nhiên;
- Quản lý, bảo vệ, trồng rừng, khai thác và chế biến lâm sản;
- Xuất nhập khẩu cao su thiên nhiên và các sản phẩm chế biến từ gỗ, mây tre;
- Chăn nuôi gia súc;
- Dịch vụ cung cấp cây giống và chuyển giao công nghệ trồng cao su.

Năm 2008 là năm đầu tiên Công ty chính thức đi vào hoạt động, bước đầu có nhiệm vụ chủ yếu là khai hoang trồng mới cao su; những nhiệm vụ, ngành nghề kinh

doanh khác được triển khai ở giai đoạn 2 sau khi hoàn thành toàn bộ kế hoạch trồng mới.

2.1.3 – Kết quả hoạt động SX-KD từ năm 2008 đến nay :

2.1.3.1 - Tình hình chung :

Địa bàn của Công ty thực hiện dự án nằm ở vùng sâu cách trung tâm xã hơn 20 km, trung tâm huyện hơn 50 km giáp ranh với tỉnh Đaknông, địa hình đồi dốc phức tạp, diện tích rừng trải rộng, thuộc hai xã đặc biệt khó khăn đang hưởng các chương trình đầu tư của Chính phủ. Đồng bào dân tộc tại chỗ chiếm hơn 90% dân số của xã. Nhìn chung đời sống vật chất, trình độ dân trí còn thấp. Từ những vấn đề đã nêu, có tác động và ảnh hưởng không nhỏ đến việc triển khai thực hiện dự án

2.1.3.2 - Kết quả thực hiện SX-KD :

a/ Tổ chức khai hoang trồng mới cao su:

Tổng diện tích được Tỉnh Lâm Đồng cấp giấy phép khai hoang cải tạo trồng cao su qua các năm là 1.321,5 ha. Đến nay công ty đã tổ chức trồng được 774,35 ha cao su.

**** Trong đó:***

- Năm 2006: 1,04 ha.
- Năm 2007: 29,14 ha.
- Năm 2008: 207,74 ha.
- Năm 2009: 385,97 ha.
- Năm 2010: 150,46 ha.

Dự kiến trồng mới năm 2011 từ 150 ha đến 200 ha.

b/ Về công tác quản lý bảo vệ rừng :

Công ty đã thành lập Bộ phận thanh tra – BV gồm 09 người do một Phó giám đốc công ty phụ trách để thực hiện nhiệm vụ. Mặc dù đã có nhiều nỗ lực và đã đạt được một số kết quả nhưng công tác quản lý bảo vệ rừng vẫn còn nhiều bất cập, bên cạnh đó đội ngũ cán bộ quản lý bảo vệ của Công ty phần lớn chưa qua đào tạo nên còn hạn chế về nghiệp vụ chuyên môn.

2.2 – Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty :

2.2.1 – Khái quát nguồn nhân lực :

Công ty mới được thành lập và đi vào hoạt động hơn ba năm, đang trong gian đoạn xây dựng củng cố. Do vậy, công việc hoạch định nguồn nhân lực được quan tâm hàng đầu. Tuy nhiên, do nằm ở địa bàn vùng sâu, vùng dân tộc, cơ sở vật chất hạ tầng đang trong thời kỳ xây dựng nên việc tuyển dụng lao động có những khó khăn nhất định. Số lượng, cơ cấu lao động trong công ty qua các năm cụ thể như sau :

Bảng 1: Số lượng, cơ cấu lao động trong công ty từ năm 2008 – 2011

Số Thứ tự	Diễn Giải	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
		Số lao động (người)	Tỷ lệ %	Số lao động (người)	Tỷ lệ %	Số lao động (người)	Tỷ lệ %	Số lao động (người)	Tỷ lệ %
1	Gián tiếp	24	46%	45	20%	43	20%	38	21%
2	Trực tiếp	29	54%	175	80%	167	80%	135	79%

Nguồn do Phòng Tổ chức hành chính cung cấp

Căn cứ số liệu thống kê ở bảng 1, số lượng lao động hàng năm không ổn định và luôn có biến động giảm. Cơ cấu lao động bố trí còn chưa thật hợp lý, tỉ lệ lao động gián tiếp còn chiếm khá cao so với tổng số lao động của công ty.

2.2.2 – Chất lượng lao động hiện nay của công ty:

Trong tổng số lao động đang quản lý, chất lượng không đồng đều và còn hạn chế do tuyển dụng ở vùng đồng bào dân tộc trình độ văn hóa thấp và ở các nơi khác trong và ngoài tỉnh. Theo số liệu thống kê tại thời điểm 01/05/2011, công ty quản lý 173 lao động, cơ cấu chất lượng cụ thể như sau:

- Về tuổi đời bình quân là 30 tuổi, đa số là lực lượng lao động trẻ và thời gian tham gia công tác chưa nhiều.

- Cơ cấu giới tính : Có 133 nam; 40 nữ.

- Về trình độ văn hóa : - Cấp III: 52 lao động.

- Cấp II: 56 lao động.

- Cấp I : 44 lao động.

- Không biết chữ: 21 lao động.

- Chính trị : - Cử nhân: 01 người

- Cao cấp: 01 người
- Trung cấp: 03 người.
- Chuyên môn :
 - Đại học: 09 người.
 - Cao đẳng, trung cấp: 16 người.
 - Sơ cấp: 03 người.
 - Tay nghề bậc thợ: 01 người.

- Chưa qua đào tạo bồi dưỡng ngành nghề : 149 người (chủ yếu là lao động trực tiếp chăm sóc vườn cao su).

- Trình độ chuyên môn phân theo ngành đào tạo đối với nguồn lao động gián tiếp:

Ngành đào tạo	Tổng số	Phân ra trình độ chuyên môn			
		ĐH	CD	TC	SC
Ngành Nông nghiệp:	7	5		2	
Ngành Lâm nghiệp:	5			5	
Ngành Tài chính:	5	3		2	
Ngành sư phạm:	1	1			
Ngành thủ kho	1				1
Ngành y tế:	1			1	
Ngành quân đội	1				1
Ngành kỹ thuật	7		1	5	1

Nguồn do phòng Tổ chức hành chính công ty cung cấp

Căn cứ quyết định số 821/ QĐ-LĐTL ngày 12/05/2005 của Tập đoàn CN cao su về việc qui định định mức nhân công đối với khu vực tây nguyên thì nhu cầu lao động cho năm 2011 là 200 người. Như vậy thực tế số lượng lao động còn thiếu so với kế hoạch. Qua số liệu điều tra thống kê cho thấy chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp rất thấp cả về trình độ văn hoá lẫn chuyên môn, hầu hết là lao động phổ thông chưa được bồi dưỡng một cách bài bản về kỹ thuật trồng, chăm sóc, cạo mủ cao su. Phần lớn mới được tiếp nhận vào công ty và mới làm quen ban đầu về loại cây trồng này, do đó năng suất lao động chưa cao, chưa thực sự đáp ứng yêu cầu mà công ty đề ra.

Đối với nguồn lao động gián tiếp chỉ có 28/38 người qua đào tạo. Tuy nhiên số lượng “vừa thừa vừa thiếu”, đây là tồn tại mang tính lịch sử từ buổi đầu thành lập công

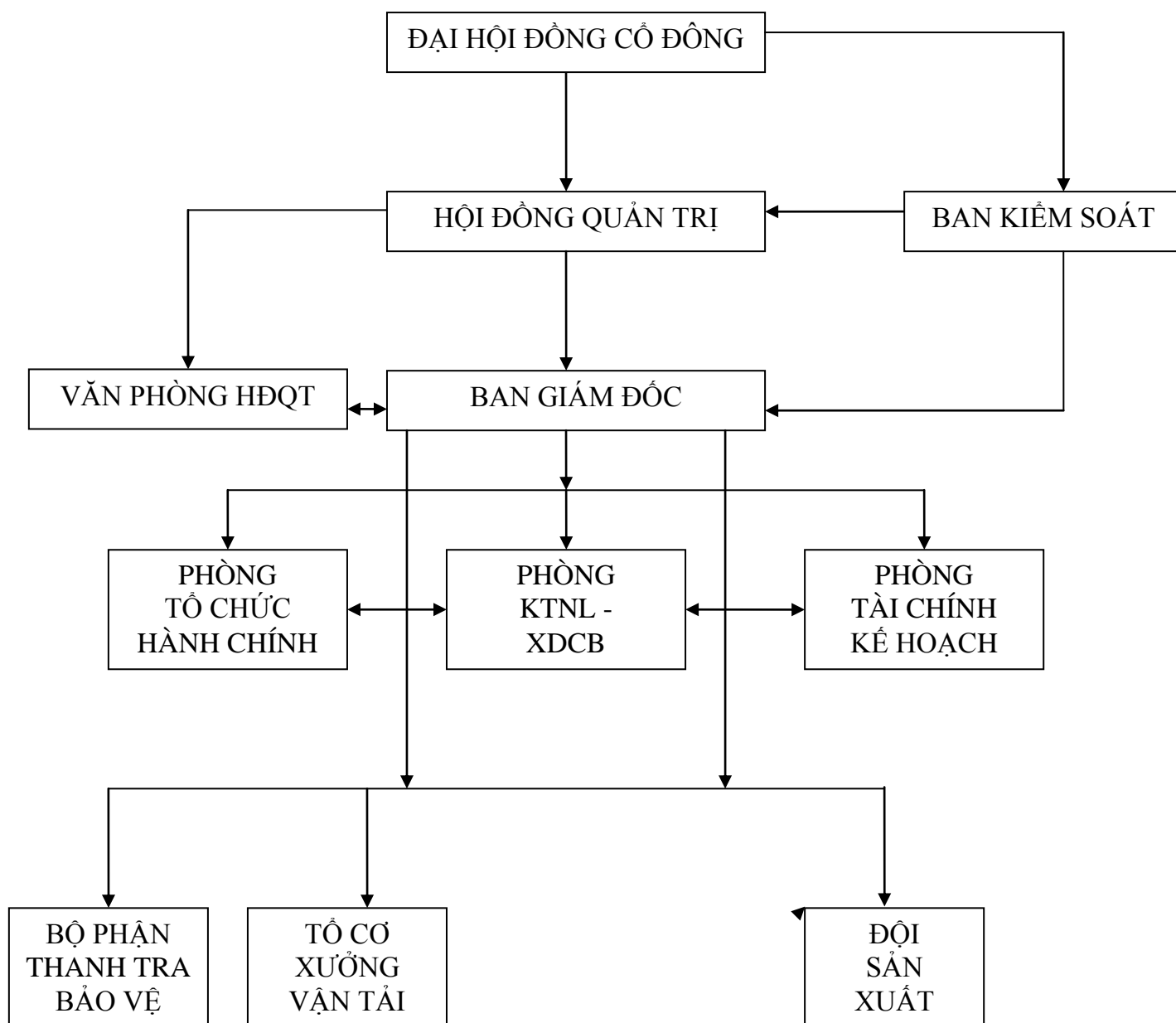
ty, việc tuyển dụng không theo qui trình và mang tính chủ quan của người tuyển trạch. Thực tế, lao động đào tạo chuyên môn ngành tài chính, ngành lâm nghiệp khá nhiều trong khi một số công việc quan trọng không có người đào tạo đúng chuyên môn như định mức lao động tiền lương, hành chính văn phòng, xây dựng cơ bản. Từ đó gây khó khăn cho công tác quản lý điều hành ở đơn vị.

2.3 – Tổ chức bộ máy công ty:

2.3.1 – Sơ đồ tổ chức bộ máy công ty hiện nay:

Công ty thực hiện theo mô hình cổ phần, bộ máy được hình thành theo điều lệ hoạt động của công ty và theo luật doanh nghiệp.

Sơ đồ 3 : Mô hình tổ chức hoạt động công ty



2.3.2 – Nhiệm vụ và trách nhiệm bộ máy quản lý công ty :

2.3.2.1 - Hội đồng quản trị :

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty và giao cho chủ tịch HĐQT thay mặt HĐQT là người đại diện theo pháp luật của công ty có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến mục đích, quyền lợi công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông.

2.3.2.2 – Giám đốc công ty :

Giám đốc chịu trách nhiệm trước HĐQT về công tác điều hành toàn bộ hoạt động công ty. Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động SXKD hàng ngày của đơn vị. Thực hiện các phương án đầu tư và phương án XSKD đã được Đại hội đồng và HĐQT chấp thuận.

2.3.2.3 – Ban kiểm soát :

Kiểm tra và thẩm định tính hợp pháp trong quản lý, điều hành SXKD; trong ghi chép sổ sách kế toán và báo cáo tài chính, kiến nghị cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý và hoạt động của công ty cho Đại hội đồng cổ đông và HĐQT nhằm đảm bảo cho hoạt động của công ty theo đúng pháp luật và có hiệu quả cao trong kinh doanh.

2.3.2.4 – Phó giám đốc :

Phó giám đốc tham mưu giúp việc cho giám đốc về các hoạt động SXKD của công ty. Thường xuyên báo cáo kết quả công việc và kế hoạch đến Giám đốc về lĩnh vực được phân công phụ trách và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về vấn đề phụ trách.

2.3.2.5 – Các phòng ban chuyên môn :

*** Phòng Tổ chức- hành chính :**

Tham mưu cho giám đốc hoạch định nguồn nhân lực, hoàn thiện bộ máy tổ chức của công ty phù hợp cho từng thời kỳ và cho chiến lược phát triển chung. Thực hiện các công việc về hành chính, giải quyết các chế độ chính sách cho người lao động theo quy định của nhà nước và của công ty. Tổ chức theo dõi sơ tổng kết các phong trào thi đua trong công ty. Quản lý hồ sơ lý lịch CB NV và công nhân lao động, thực hiện các thủ tục tuyển dụng, đào tạo, bố trí, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật... Xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, thi tay nghề cho CBNV,

công nhân lao động. Xây dựng các quy chế về quản lý lao động, tiền lương, tiền thưởng, và các qui chế khác, các định mức lao động, chi phí sản xuất. Tổ chức tập huấn, kiểm tra vệ sinh an toàn lao động, phòng chống cháy nổ. Sắp xếp chương trình công tác, lịch giao ban hội họp, sinh hoạt của Ban lãnh đạo và của công ty. Quản lý hồ sơ lưu trữ, con dấu theo qui định. Cung cấp thông tin thường xuyên cho Chủ tịch HĐQT và các ủy viên HĐQT, Ban kiểm soát khi có yêu cầu; giúp HĐQT trong việc chuẩn bị nội dung tài liệu và tổ chức triệu tập Đại hội đồng cổ đông theo điều lệ qui định và phục vụ giao dịch tiếp khách theo yêu cầu của Giám đốc.

*** Phòng Tài chính- kế hoạch :**

Tổ chức hạch toán kinh tế về hoạt động SXKD của công ty theo đúng pháp lệnh kế toán – thống kê của nhà nước và điều lệ hoạt động của công ty. Tham mưu cho Giám đốc về quản lý tài chính, kết quả SXKD thông qua công tác tài chính. Mở đầy đủ hồ sơ sổ sách kế toán theo qui định. Lập đầy đủ thủ tục và quản lý các loại cổ phiếu mà công ty phát hành. Quản lý và theo dõi công nợ, tài sản công ty. Xây dựng các kế hoạch đầu tư, kế hoạch SXKD hàng năm cũng như dài hạn của công ty. Tham gia quản lý, giám sát các công trình xây dựng cơ sở hạ tầng theo quy định nhà nước.

*** Phòng Kỹ thuật nông – lâm, XDCB :**

Tham mưu cho Giám đốc về quản lý trồng, chăm sóc, khai thác vườn cây cao su; trồng rừng, quản lý bảo vệ rừng được giao. Phối hợp phòng liên quan xây dựng kế hoạch, đào tạo bồi dưỡng cán bộ, công nhân kỹ thuật cao su, chuyển giao KH-KT cho các tổ chức cá nhân có nhu cầu. Chịu trách nhiệm về chất lượng các công trình XDCB của công ty.

*** Đội Thanh tra – bảo vệ :**

Thực hiện công tác quản lý bảo vệ rừng theo pháp lệnh và pháp luật nhà nước, bảo vệ vườn cao su và cơ sở vật chất tài sản, đảm bảo an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội trong địa bàn quản lý. Tham mưu Giám đốc thanh tra giải quyết các vụ khiếu nại khiếu kiện, những vụ việc có dấu hiệu tiêu cực vi phạm trong công ty.

*** Đội cơ xưởng vận tải :**

Quản lý toàn bộ phương tiện, thiết bị xe máy, điện, nước phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, duy tu sửa chữa bảo dưỡng thiết bị đảm bảo phục vụ sản xuất.

2.3.3 – Thực trạng cơ chế điều hành :

Công ty cổ phần cao su Bảo Lâm hoạt động trên cơ sở vốn góp của các cổ đông trong đó vốn của Tổng công ty cao su Đồng Nai chiếm 61%, thuộc vốn nhà nước chi phối và tuân thủ theo luật doanh nghiệp nhà nước. Việc xây dựng các quy chế, quy định nội bộ đều dựa trên điều lệ hoạt động, các điều kiện thực tế và căn cứ vào cơ sở pháp luật quy định như :

- Nội quy an toàn lao động.
- Quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát.
- Quy định lề lối làm việc của Ban giám đốc.
- Cơ chế lãnh đạo của Đảng và hoạt động của các đoàn thể quần chúng.
- Quy chế về tài chính.
- Định mức kinh tế kỹ thuật.
- Quy chế về trả lương, thưởng và sử dụng quỹ phúc lợi và nhiều các quy định, đơn giá chi phí, quy định khác liên quan đến nguồn nhân lực trong công ty.

Với cơ chế như hiện nay, việc ban hành các quy định, quy chế nội bộ để công ty nêu cao quyền tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức quản lý điều hành và quan tâm sâu đến quyền lợi, nghĩa vụ người lao động. Thực hiện điều lệ công ty và nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông. Lấy sản xuất kinh doanh là nhiệm vụ chính trị làm trung tâm để xây dựng và phát triển công ty theo hướng bền vững. Đồng thời quan tâm giải quyết tốt hơn nữa các mối quan hệ liên quan đến đời sống việc làm người lao động.

Bộ máy tổ chức của công ty tương đối gọn, gồm 05 phòng và bộ phận chức năng, 03 đội sản xuất mỗi đội bình quân 50 lao động, phù hợp với quy mô sản xuất kinh doanh hiện nay của công ty. Tập trung sự điều hành chỉ huy cấp cao, giao quyền hạn, trách nhiệm cho các phòng ban chức năng và các đơn vị sản xuất , phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực trong toàn công ty và sự chủ động, sáng tạo của các vị trí nâng cao hiệu quả công việc. Tuy nhiên, cơ chế điều hành chưa thật phù hợp với mô hình công ty cổ phần. Theo mô hình tổ chức bộ máy hiện nay, Ban giám đốc công ty đang điều hành theo cơ chế tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách, còn bị chi phối bởi cơ chế quản lý của đơn vị kinh tế nhà nước như trước đây. Đối với công ty cổ phần, giám đốc chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của đơn vị trước HĐQT và cổ đông, các phó

giám đốc được giám đốc phân công để tham mưu giúp việc và chịu trách nhiệm trước giám đốc về lĩnh vực mình phụ trách.

Riêng đối với phòng tổ chức hành chính, việc quản lý nguồn nhân lực chủ yếu là mặt hành chính. Do đó chức năng chuyên môn chưa sâu, chưa thể hiện được vai trò tham mưu việc hoạch định, bố trí quy hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, mà chủ yếu thực hiện kế hoạch chỉ đạo của Ban giám đốc Công ty. Vì vậy, việc đánh giá nhận xét nhân viên, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng và tuyển dụng vào các vị trí công việc chưa làm tốt, phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong toàn Công ty.

2.4- Thực trạng quản trị nguồn nhân lực :

2.4.1- Hoạch định nguồn nhân lực :

Do hoạt động sản xuất ở vùng đặc biệt khó khăn nên ảnh hưởng rất lớn đến công tác hoạch định nguồn nhân lực của công ty. Hàng năm, nhân lực của công ty luôn có sự biến động giảm và không có tính ổn định phần lớn thôi việc, bỏ việc, chuyển công tác...trước tình hình đó , công ty tiếp tục tuyển dụng lao động từ bên ngoài vào để bổ sung, nhất là lực lượng lao động trực tiếp. Do đó việc lập kế hoạch tuyển dụng, sử dụng nhân lực trong công ty hiện nay chỉ thực hiện theo từng thời điểm khi thiếu lao động, chưa có kế hoạch chi tiết cụ thể cho năm bắt đầu kế hoạch sản xuất kinh doanh. Việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực dài hạn mang tính dự kiến, chưa lập được kế hoạch. Mặt khác, do tính đặc thù của năm đầu khai hoang trồng mới nên phần lớn là lao động thuê mướn theo thời vụ.

2.4.2- Phân tích công việc:

“Phân tích công việc là một quá trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức”.

Là đơn vị mới thành lập, công ty cũng rất chú trọng trong khâu phân tích công việc để bố trí lao động cho phù hợp và từ đó làm cơ sở cho việc đánh giá, nhận xét hiệu quả của người lao động được phân công đảm trách thực hiện công việc được giao. Trong đó chú trọng nhất là số lao động mới tuyển dụng, được phân tích công việc về nhiệm vụ, trách nhiệm, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực để đảm trách vị trí đó. Trong thời gian qua, việc bố trí công việc đối với nguồn lao động gián tiếp chưa thật ổn định một phần do năng lực, mặt khác do nhu cầu thực tiễn của công ty nên có

sự luân chuyển, điều động nhân sự giữa các bộ phận. Trước khi nhận nhiệm vụ mới, các nhân viên đều được phân tích tính chất công việc, đồng thời luôn được đôn đốc kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện, để làm cơ sở cho việc điều chỉnh và thù lao lao động. Nhiệm vụ này do phòng tổ chức lao động thực hiện và các phòng ban, các đội sản xuất quản lý sử dụng nhân viên tiến hành. Những công việc vị trí quan trọng, môi trường làm việc có tính nghiêm ngặt, phức tạp được lãnh đạo công ty trực tiếp giao nhiệm vụ, phân tích công việc, đánh giá kết quả, hiệu quả thực hiện. Tuy nhiên, việc xây dựng kế hoạch phân tích công việc chưa lập thành quy trình cụ thể, mà chủ yếu duy trì thực hiện theo trách nhiệm được quản lý, sử dụng lao động ở bộ phận nào thì bộ phận đó tiến hành. Sau khi đã được phòng chức năng phân tích.

2.4.3- Quy trình tuyển dụng:

Do tính chất, quy mô sản xuất của công ty không lớn, hơn nữa được thành lập trên cơ sở dự án của Tổng công ty cao su Đồng Nai nên hầu hết số lao động gián tiếp của công ty được tăng cường từ Tổng công ty không qua qui trình tuyển dụng. Một số ít tuyển dụng mới thực hiện quy trình tuyển dụng như sau:

- 1- Thu nhận hồ sơ, nghiên cứu, đánh giá chất lượng, tính hợp pháp.
- 2- Gặp mặt, phỏng vấn sơ bộ, nắm bắt tâm tư nguyện vọng, đánh giá hình thể.
- 4- Ra quyết định tuyển dụng và thử việc.
- 5- Ký kết hợp đồng lao động.

Nguồn tuyển dụng lao động mới thường không quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, mà chủ yếu là giới thiệu qua quen biết hoặc là con em cán bộ công nhân trong công ty. Điều này, có thuận lợi là tuyển dụng nhanh, ít bị từ chối, ít tốn thời gian, chi phí tuyển dụng, khi cần được đáp ứng nhanh, tư tưởng an tâm gắn bó với doanh nghiệp, nhanh tiếp xúc với công việc và nhân viên bộ phận, nhưng nếu không có khả năng thực sự thì hiệu quả công việc thấp, gây ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của toàn công ty. Sau khi được tuyển dụng, phòng tổ chức lao động có trách nhiệm giới thiệu với nhân viên mới về lịch sử hình thành, phát triển công ty, một số các quy định, nội quy, chính sách của Công ty liên quan đến người lao động. Trao quyết định tuyển dụng và hướng dẫn nhân viên đến bộ phận, vị trí công việc nơi quản lý, sử dụng nhân viên. Các bộ phận có trách nhiệm bố trí, giao việc, hướng dẫn nhân viên hội nhập, thích nghi với điều kiện môi trường công việc. Khi hết hạn thử việc,

nhân viên được đánh giá nhận xét của bộ phận quản lý sử dụng, đã đủ điều kiện, chính thức làm việc và tự chịu trách nhiệm công việc trước quy định của công ty, được hướng dẫn đầy đủ quyền lợi, nghĩa vụ theo quy định.

2.4.4- Công tác đào tạo và phát triển:

Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Mục đích đào tạo, phát triển nhân lực của doanh nghiệp là để đáp ứng sự thay đổi chung, nâng cao tay nghề, kỹ năng nhằm sử dụng tối đa nguồn lực hiện có, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức gắn với sự phát triển chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Đối với công ty hiện nay, việc quy hoạch, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, từ đội ngũ lao động đến cán bộ quản lý các cấp được chú trọng. Thế nhưng, là công ty cổ phần chưa có nguồn thu sản phẩm, nên việc bố trí kinh phí đào tạo hàng năm ở công ty còn rất hạn chế, chủ yếu chỉ giải quyết cho đi đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn. Hàng năm, vào thời điểm rỗi việc, CBNV, người lao động được học tập chính trị, bồi dưỡng nâng cao tay nghề, rèn luyện sức khỏe, luyện tập quân sự, thể thao, nội quy an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ, các chính sách, quy định liên quan để tăng cường ý thức tổ chức kỷ luật lao động nâng cao bản lĩnh nghề nghiệp.

2.5-Chính sách duy trì nguồn nhân lực:

2.5.1-Hệ thống tiền lương:

Tiền lương là một trong những động lực kích thích người lao động làm việc hăng hái. Nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây trì trệ bất mãn, hoạt từ bỏ công ty mà ra đi. Do đó, Công ty rất coi trọng việc nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho cán bộ, công nhân bình quân mức thu nhập năm sau luôn cao hơn năm trước. Hệ thống tiền lương, thưởng và quỹ phúc lợi ban hành thành quy chế, có sự điều chỉnh hàng năm cho phù hợp với thực tế sản xuất và mặt bằng chung của khu vực. Tổng quỹ tiền lương trên cơ sở hiệu quả sản xuất kinh doanh đạt được và được phân phối khác nhau theo công việc, quy chế tiền lương. Hiện nay công ty áp dụng hai hình thức trả lương:

1- Trả lương theo chức vụ, công việc trên cơ sở số ngày công làm việc đối với lao động gián tiếp, phụ trợ.

2- Trả lương theo khối lượng công việc khoán thực hiện trong tháng theo định mức của Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam đối với lao động trực tiếp chăm sóc vườn cây.

a) Hình thức trả lương theo thời gian là căn cứ vào mức lương cơ bản do công ty quy định nhân hệ số lương công việc được hưởng nhân với ngày công làm việc. Làm ngày nào hưởng lương ngày đó áp dụng cho đối tượng ở hình thức 1.

b) Hình thức trả lương theo khối lượng công việc khoán trên cơ sở kết quả nghiệm thu mức độ hoàn thành công việc nhân với định mức số công qui định cho khối lượng công việc đó nhân số tiền cho một ngày công (số tiền/ngày công do Tập đoàn quy định). Việc chi trả lương, các khoản phụ cấp, các khoản chi phí khác như phụ cấp nhiên liệu, điện thoại, ăn trưa...được chi trả kịp thời, đầy đủ.

2.5.2- Quy chế khen thưởng :

Tiền thưởng được trích ra từ tổng quỹ lương được bố trí hàng năm qua điều tiết, ngoài ra từ nguồn quỹ của các tổ chức đoàn thể cấp trên hỗ trợ. Đây là hình thức khuyến khích tài chính để kích thích động viên, tác động tới hành vi người lao động và các bộ phận đã hoàn thành tốt các nhiệm vụ, tiếp tục nâng cao năng suất lao động, sáng kiến cải tiến phương pháp làm việc tiết kiệm được chi phí, đẩy nhanh tiến độ công việc, ổn định sản xuất.

Mức quy định khen thưởng cho các danh hiệu thi đua.

- Lao động giỏi một năm xét một lần, mức thưởng bằng 200.000đ/người.
- Lao động xuất sắc một năm xét một lần, mức thưởng bằng 400.000đ/người.
- Đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ mức thưởng 300.000 đồng.
- Thưởng đột xuất từ 200.000đ trở lên tùy theo thành tích công việc.
- Thưởng các ngày lễ, tết trong năm tùy theo thời điểm, mức thưởng tối thiểu từ 02 ngày lương đến một tháng lương cơ bản theo chức vụ, cấp bậc công việc.

Mức thưởng tuy không lớn nhưng lại bao trùm và đi sâu vào các hoạt động của Công ty, tạo ra sự phấn đấu, thi đua đều khắp, bầu không khí lan tỏa đến từng vị trí công việc, tạo điều kiện giám sát, phát truyền năng lực các nhân viên và quản lý nguồn nhân lực ở các bộ phận, đơn vị sản xuất trong toàn công ty.

2.5.3 - Nội quy – Kỷ luật lao động :

Căn cứ vào luật lao động, nội qui tác phong giờ giấc làm việc, quy định nhiệm vụ và trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận...trong công ty để duy trì kỷ luật lao động, nề nếp tổ chức, tác phong, giờ giấc làm việc của cán bộ, công nhân trong các vị trí công việc trên cơ sở quy định đó, để xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm quy định, kết hợp các đoàn thể, thực hiện công khai, thỏa đáng đúng mức cho các hành vi vi phạm từ cảnh cáo, khiển trách... đến sa thải nhân viên. Quá trình thực tế, chưa có trường hợp nào sa thải mà chủ yếu là khiển trách, giáo dục động viên nhân viên đã vi phạm.

2.5.4-Quy chế phúc lợi :

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp, được quan tâm dưới các dạng hỗ trợ về cuộc sống và nhu cầu khác. Đây là thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp đến mọi mặt của đời sống người lao động, là nguồn động viên tinh thần để người lao động yên tâm gắn bó, trung thành với Công ty. Việc sử dụng quỹ phúc lợi do công đoàn và giám đốc Công ty quyết định với các mức hỗ trợ từ 300.000đ đến 500.000đ/người. Do chưa có lợi nhuận, nên nguồn quỹ phúc lợi của công ty chủ yếu từ nguồn hỗ trợ của Tổng công ty và các tổ chức đoàn thể của Tổng công ty cao su Đồng Nai. Từ nguồn quỹ phúc lợi của Tổng công ty, đã giúp cho công ty triển khai giải quyết cho một số công nhân mượn với hình thức trả dần để xây dựng nhà ở với nguồn vốn là 500 triệu đồng. Các đoàn thể hỗ trợ xây dựng nhà “mái ấm Công đoàn”, nhà “nghĩa tình đồng đội”... Tổng cộng đến nay đã làm được 29 căn nhà ở cho công nhân. Giải quyết cho người lao động được trồng xen một số loại cây hoa màu trên vườn cây cao su thời kỳ kiến thiết cơ bản để nâng thu nhập kinh tế ổn định cuộc sống. Bố trí tạm thời một số quỹ đất để công nhân tự xây dựng nhà ở để yên tâm làm việc.

2.5.5 - Quan hệ lao động:

Là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động liên quan đến quyền lợi nghĩa vụ trước, trong và sau kết thúc hợp đồng lao động. Về cơ bản được thể hiện bằng các điều khoản ghi trong hợp đồng lao động, trên cơ sở bộ luật lao động. Trong quá trình thực hiện quyền và nghĩa vụ giữa công ty và người lao động có vấn đề gì xảy ra tranh chấp, khiếu nại thì hội đồng hoà giải công ty vào cuộc, phối hợp với tổ chức Công đoàn cùng hoà giải, giải quyết tranh chấp, khiếu nại như: thực hiện chính sách tiền lương, thưởng, điều kiện làm việc, an toàn lao động, vệ sinh môi

trường lao động, bảo hộ lao động, bảo hiểm xã hội, y tế và các chế độ liên quan đến quan hệ lao động.

Hàng năm công ty đều tổ chức hội nghị cán bộ, công nhân lao động trong Doanh nghiệp, để người lao động tham gia quản lý doanh nghiệp, góp ý cho sự lãnh đạo của Công ty về tổ chức hoạt động, chế độ chính sách các định mức, quy định... trong quan hệ lao động và ký kết thoả ước lao động cho năm sau đã được sửa đổi, bổ sung điều chỉnh cho phù hợp thực tế quyền, nghĩa vụ các bên. Quá trình hoạt động, quan hệ lao động đã được các bên tham gia thực hiện tốt, không xảy ra tranh chấp, đã tạo ra tâm lý tốt cho người lao động an tâm, gắn bó phát huy năng lực, hoà mình vào công việc và các hoạt động trong Công ty. Đồng thời thông cảm với những khó khăn ban đầu công ty mới thành lập để cùng nêu cao trách nhiệm chung tay xây dựng công ty từng bước ổn định và phát triển.

2.6 - Phân tích hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực :

2.6.1 - Năng suất lao động :

Qua kiểm tra đánh giá khối lượng công việc hàng tháng, nhìn chung lực lượng lao động tại công ty có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc được giao, thể hiện ở mức độ hoàn thành nhiệm vụ của toàn công ty trong từng tháng, từng quý và cả năm. Tuy nhiên, nhìn tổng thể thì năng suất lao động chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra do những nguyên nhân sau đây:

- Lực lượng đa số còn trẻ mới tiếp cận với công việc nên chưa có nhiều kinh nghiệm.

- Việc bố trí công việc chưa phù hợp với chuyên môn đào tạo nên chưa phát huy được năng lực sở trường của từng cá nhân.

- Đội ngũ lao động trực tiếp phần lớn trình độ văn hóa thấp, chưa được đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn kỹ thuật, mới lần đầu tiếp xúc với cây cao su nên còn nhiều bỡ ngỡ, chưa biết cách trồng và chăm sóc loại cây này, bởi lần đầu tiên cao su được trồng trên đất Lâm Đồng (từ trước đến nay cây trồng chủ yếu là chè, cà phê).

- Lực lượng lao động là người dân tộc tại chỗ quen với tập quán sinh hoạt của người đồng bào thiểu số “ thích thì làm không thích là nghỉ”, lễ hội nhiều trong năm và kéo dài, sống cộng đồng nên khi có lễ hội là nghỉ đồng loạt nên rất khó khăn trong việc điều hành sản xuất của công ty.

Từ những nguyên nhân cơ bản nêu trên làm hạn chế đến năng suất lao động của đơn vị.

2.6.2 - Sử dụng thời gian lao động:

Với tính chất sản xuất, đặc thù của ngành nghề theo thời vụ, vì vậy việc sử dụng thời gian lao động của Công ty, đối với công nhân trực tiếp sản xuất bình quân 9-10 tháng/năm, thời gian còn lại là nghỉ việc do thời tiết bước vào mùa khô công việc chăm sóc vườn cây không nhiều. Thời gian này tiền lương thu nhập của công nhân lao động trực tiếp rất thấp (bình quân khoảng 1- 1,5 triệu) hoặc không có thu nhập, đây thực sự khó khăn chưa giải quyết được.

Đối với nhân viên nghiệp vụ, gián tiếp quản lý thời gian làm việc bình quân 280 ngày, phải làm công việc nghiêm túc phân tích, đánh giá tổng hợp ...thời gian còn lại là nghỉ lễ, tết, phép, hội họp, học tập... thời gian sử dụng lao động của bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ thuật còn lãng phí so với khối lượng và yêu cầu công việc. Quá trình làm việc giữa các bộ phận còn bị gián đoạn nhiều, gây ách tắc công việc, chờ chuyển tiếp qua bộ phận khác. Hơn nữa là không gian quản lý rộng, trực tiếp giải quyết phải có khoảng thời gian nhất định.

2.6.3 - Đánh giá mức độ hài lòng của người lao động:

Qua các năm, tỷ lệ lao động có biến động theo chiều hướng giảm và không ổn định do điều kiện ban đầu, công ty mới thành lập còn nhiều khó khăn, đời sống vật chất tinh thần trong vùng chưa đáp ứng nhu cầu của người lao động. Các điều kiện ăn ở sinh hoạt còn thiếu thốn nên thực sự chưa đáp ứng sự hài lòng, thỏa mãn của họ. Ban lãnh đạo thường xuyên thăm hỏi, động viên tinh thần để người lao động phần nào yên tâm làm việc. Do nhận thấy được vấn đề nên thời gian qua đơn vị chưa triển khai xây dựng kế hoạch để đánh giá mức độ cụ thể, theo từng nội dung về sự thỏa mãn của người lao động .

2.7 - Nhận xét chung:

Qua phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty cho thấy còn nhiều vấn đề cần tập trung giải quyết trong thời gian tới đó là :

- Xây dựng kế hoạch, quy hoạch cơ cấu nguồn nhân lực đáp ứng cho từng giai đoạn và lâu dài và triển khai thực hiện theo quy trình cụ thể.

- Xây dựng, hoạch định cụ thể chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty, với cơ cấu sản phẩm sản xuất, dịch vụ có quy mô và tỷ trọng của cơ cấu sản phẩm... làm cơ sở cho việc hoạch định nguồn nhân lực
- Đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn kỹ thuật cho lực lượng lao động hiện có để nâng cao chất lượng phát huy tối đa sức lao động của nguồn nhân lực phục vụ có hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của công ty.
- Xây dựng kế hoạch cụ thể cho các tiêu chí tuyển dụng, tuyển chọn; bố trí, đúng, đủ nguồn nhân lực để công ty hoạt động ổn định, hiệu quả.
- Quan tâm nhiều về chế độ lương, thưởng và các chế độ khác theo quy định của nhà nước, đảm bảo quyền lợi cho người lao động tạo động lực để họ đảm bảo cuộc sống, hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- Thường xuyên quan tâm đến các điều kiện về ăn ở, sinh hoạt để người lao động có cuộc sống ổn định an tâm công tác và làm việc.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU BẢO LÂM

3.1- Hoạch định nguồn nhân lực:

“Là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng người, bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ”.

Công ty mới thành lập, việc hoạch định nguồn nhân lực là cần thiết và quan trọng. Căn cứ mục tiêu, chiến lược sản xuất, kinh doanh và qui mô hoạt động để hoạch định nguồn nhân lực cho từng giai đoạn cụ thể. Giai đoạn trồng mới, chăm sóc vườn cao su dựa vào tổng diện tích vườn cây và năm trồng để cân đối bố trí số lượng công nhân nhận khoán đúng theo định mức của Tập đoàn áp dụng cho khu vực Tây nguyên. Giai đoạn vườn cây đi vào khai thác mủ, nhà máy được xây dựng và mở rộng ngành nghề cần cân đối bố trí nguồn lao động phù hợp với quy mô công việc. Việc bố trí nguồn lao động gián tiếp phải đảm bảo cơ cấu về số lượng cũng như chuyên môn đào tạo. Hiện nay, nhân sự bố trí ở các bộ phận công ty chưa thật hợp lý do hệ lụy của việc tuyển dụng không theo quy trình từ những ngày đầu công ty mới thành lập “tuyển người bố trí việc chứ không phải từ yêu cầu công việc để tuyển người”, còn

mang nặng cơ chế quản lý của một đơn vị kinh tế nhà nước. Do vậy, công ty đang chấp nhận thực trạng bố trí công việc trái ngành, trái nghề. Cụ thể như phòng Tổ chức hành chính 100% nhân viên bố trí trái ngành. Muốn lập tốt kế hoạch nguồn nhân lực, trước hết phải sắp xếp lại cơ cấu nhân sự cho phù hợp, giải quyết cho đi đào tạo cho đúng chuyên ngành, vận động thôi việc hoặc chuyển công tác, điều chuyển trong các phòng ban hoặc các đội sản xuất...

Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực gồm các bước tại công ty:

- + Bước 1: Khảo sát, phân tích hiện trạng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- + Bước 2: Căn cứ dự báo khối lượng công việc để cân đối nhân sự và điều chỉnh nhân lực.
- + Bước 3: đề ra các chính sách hỗ trợ và kế hoạch triển khai thực hiện.
- + Bước 4: thực hiện chính sách và các kế hoạch đã đề ra.
- + Bước 5: Kiểm tra tình hình thực hiện công việc điều chỉnh cho phù hợp thực tế.

Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh cần thiết phải tiến hành hoạch định chiến lược nguồn nhân lực.

Việc hoạch định nguồn nhân lực giúp cho Doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro và lãng phí. Thừa nhân sự sẽ gây lãng phí, thiếu nhân sự sẽ không đảm bảo công việc thực hiện đúng tiến độ và đạt kết quả như mong muốn. Hoạch định thấy rõ phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho công tác chọn đúng người, đúng việc cho người thực hiện, đúng số lượng, khối lượng và thực hiện đúng tiến độ.

Hoạch định nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của tổ chức, có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh, làm cơ sở biên chế, tổ chức mô hình bộ máy quản lý phù hợp với giai đoạn phát triển, hướng vào mục tiêu của Doanh nghiệp. Những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của Công ty, số lượng lao động cần thiết để hoàn thành mỗi loại công việc, mỗi nghề là bao nhiêu? Phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh: trung, dài, ngắn hạn, gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh và phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty đạt hiệu quả tối ưu.

3.1.1 – Mô hình tổ chức bộ máy quản lý Công ty:

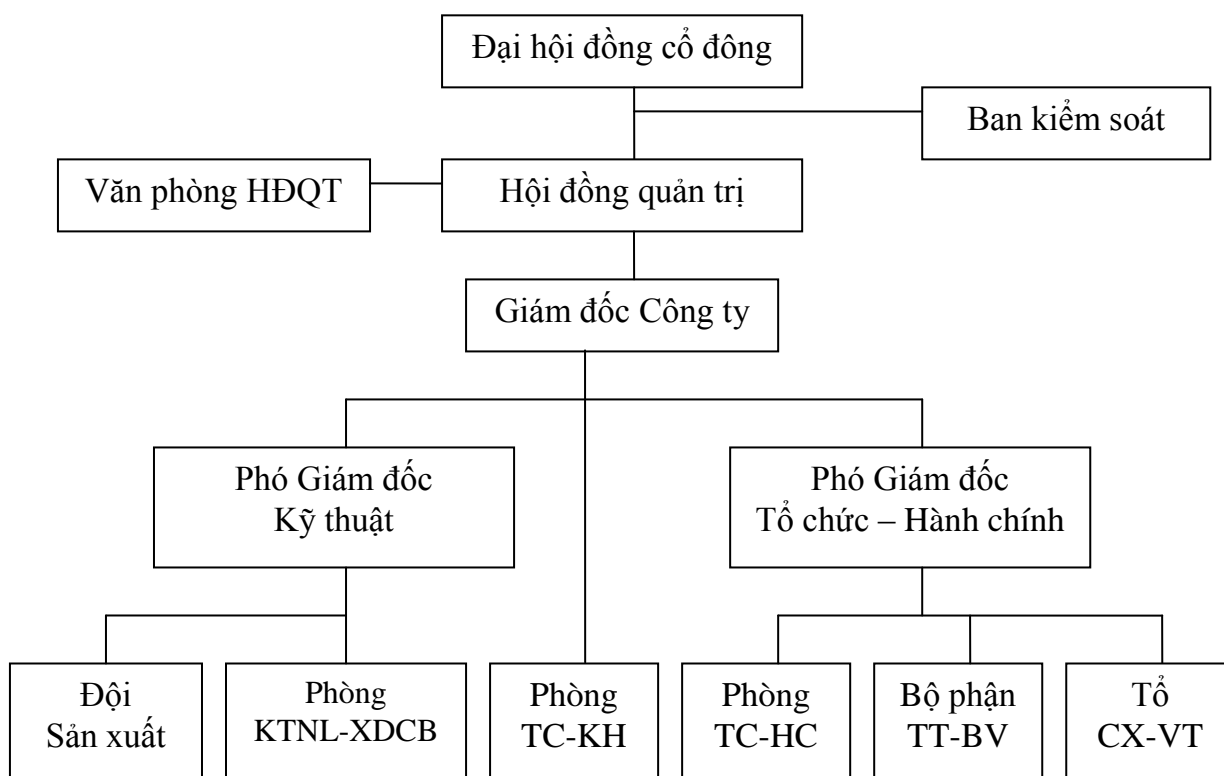
Qua phân tích thực trạng hiện nay, mô hình tổ chức, quản lý của Công ty cần bố trí sắp xếp lại chức danh trong ban Giám đốc.

- Giám đốc Công ty điều hành toàn bộ hoạt động, thông qua các phó giám đốc chuyên môn, giảm bớt công việc sự vụ cho giám đốc công ty giành thời gian đầu tư cho chiến lược xây dựng, phát triển công ty trong tương lai.

- Các phó giám đốc chuyên môn quản lý điều hành hoạt động theo lĩnh vực của mình và kết hợp chặt chẽ trong các hoạt động chung, tạo sự hài hòa, đồng bộ, uyển chuyển trong các hoạt động và chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty về lĩnh vực chuyên môn của mình.

Sơ đồ 4: Tổ chức bộ máy quản lý

Căn cứ vào quy mô và cơ cấu tổ chức lực lượng lao động tại Công ty và kế hoạch sản xuất kinh doanh, việc tổ chức bộ máy cần thay đổi cho phù hợp với xu thế phát triển cho từng giai đoạn, trước mắt cơ cấu tổ chức được điều chỉnh và hoạt động theo sơ đồ sau:



Từ sơ đồ trên, cơ chế hoạt động sẽ phù hợp hơn đối với loại hình công ty cổ phần theo luật doanh nghiệp. Giám đốc toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm trước HĐQT về kết quả điều hành của mình. Mặc khác giảm bớt khối lượng công việc điều hành trực tiếp của giám đốc đối với các bộ phận chuyên môn, chuyển giao cho cấp phó phụ trách.

3.1.2 – Phân tích công việc:

Khái niệm: Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiên hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng mà nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

Mục đích của phân tích công việc là để thông tin liên quan đến công việc cụ thể trong tổ chức, nhằm làm rõ bản chất ở từng công việc cụ thể mà người lao động có nhiệm vụ, trách nhiệm gì, họ thực hiện công việc gì, tại sao phải thực hiện, thực hiện như thế nào, những máy móc, thiết bị công cụ nào được sử dụng, những mối quan hệ nào được thực hiện, các điều kiện làm việc cụ thể, cũng như các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc đó và trả lời các câu hỏi:

- 1- Nhân viên thực hiện những công tác gì? (tasks)
- 2- Khi nào công việc được hoàn tất?
- 3- Công việc được thực hiện ở đâu?
- 4- Công nhân làm công việc đó như thế nào?
- 5- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- 6- Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng, người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó. Nhờ đó, người lao động cũng hiểu được nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình đối với công việc và tạo điều kiện cho quản lý nhân lực hiệu quả, đưa ra quyết định về nhân sự chuẩn xác như tuyển dụng, đề bạt, thù lao, đào tạo phát triển nhân sự của nhà quản trị.

Quy trình phân tích công việc gồm:

+ Bước 1: Xác định mục đích, hình thức thu nhập thông tin để phân tích.
+ Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản thứ cấp liên quan với công việc khác.
+ Bước 3: Lựa chọn công việc tiêu biểu khi có nhiều việc tương tự nhau.
+ Bước 4: Thu thập thông tin sơ cấp liên quan như: Thái độ ứng xử, điều kiện làm việc, cá tính và khả năng làm việc...

+ Bước 5: Kiểm tra xác minh tính chính xác thông tin đã thu thập.

+ Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.

→ Bản mô tả công việc có yêu cầu:

- Các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành.
- Thời gian thực hiện cho mỗi nhiệm vụ.
- Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác.
- Số người làm việc đối với từng loại công việc và mối quan hệ tương trình báo cáo.
- Phương tiện để thực hiện công việc.

→ Bản tiêu chuẩn công việc có yêu cầu:

- Trình độ học vấn.
- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ.
- Kinh nghiệm công tác.
- Đặc điểm và phẩm chất cá nhân.
- Các yêu cầu về kiểm tra, giám sát với người thực hiện công việc.
- Mức lương, thưởng, phụ cấp được hưởng.
- Điều khoản huấn luyện (thời gian, kế hoạch, cấp huấn luyện).
- Cơ hội thăng tiến.
- Chứng thực của người thiết lập văn bản tiêu chuẩn công việc

Xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc cho tất cả các chức danh. Trên cơ sở đó để tuyển dụng, bố trí sắp xếp nhân lực phù hợp, đúng người đúng việc, phát huy năng lực các vị trí và xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, nhận xét đánh giá nhân viên, phát triển nhân viên trong công ty. Các vị trí công việc nhân viên được củng cố đầy đủ hơn về nội dung phân tích và tiêu chuẩn công việc.

3.1.3 – Quy trình tuyển dụng lao động:

Định nghĩa:

Tuyển dụng là một hoạt động chức năng của quản trị nguồn nhân lực. Nó khai thác, thu hút và chọn lựa các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc (giáo trình).

“Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình, thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm”.

Nguyễn Hữu Thân

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu của công việc, trên cơ sở đã được đề ra theo bản mô tả và tiêu chuẩn công việc. Quá trình tuyển chọn là có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược sản xuất kinh doanh và với cả tổ chức. Bởi vì lựa chọn được cho tổ chức những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức ở hiện tại và trong tương lai. Do đó quá trình tuyển chọn gồm nhiều bước, mỗi bước là một hàng rào chắn để sàng lọc, loại bỏ những ứng viên không đủ các điều kiện đi tiếp vào bước sau. Số công việc, tính chất lao động nghề nghiệp, môi trường lao động... Để được nhận vào làm việc thì ứng viên phải vượt qua các bước trong quy trình tuyển dụng.

Căn cứ vào kế hoạch chiến lược kinh doanh để xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng yêu cầu công việc. Chú trọng các vị trí công việc: chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ có trình độ cao để nâng dần chất lượng lao động trong công ty, không nên tuyển dụng theo cảm tính, quan hệ tình cảm thân quen nhờ vả gửi gắm bởi nó mang lại kết quả không tốt nếu người lao động không có năng lực và rất khó xử lý giải quyết về sau. Quy trình tuyển dụng:

Bước 1: Thông báo nhu cầu tuyển dụng lao động:

a) Thời gian, địa điểm, hình thức thông tin, thông báo.

b) Nội dung thông báo tuyển dụng:

- Số lượng lao động cần tuyển cho các vị trí công việc.
- Trình độ chuyên môn, ngành nghề cấp đào tạo.
- Thời hạn hợp đồng sau khi được tuyển chọn.
- Mức lương cho từng vị trí công việc.
- Điều kiện làm việc của người lao động.
- Các giấy tờ trong hồ sơ đăng ký theo yêu cầu của người sử dụng.
- Thời gian nhận hồ sơ đăng ký.

- Ưu tiên các đối tượng đã từng công tác ở lĩnh vực cần tuyển dụng.

Bước 2: Tiến hành xét tuyển lao động.

- Nhận hồ sơ đăng ký, kiểm tra tính pháp lý.
- Tổ chức phỏng vấn sơ bộ, đánh giá thể lực, giới thiệu lịch sử Công ty.
- Thử việc, phỏng vấn sâu mô tả công việc, vị trí trách nhiệm.
- Quyết định tuyển chọn.

Đây là các vị trí công việc cần làm kỹ khi tuyển chọn và có sự ràng buộc chặt chẽ, hợp lý không để họ ra đi mang theo những bí mật, bí quyết kinh doanh cùng khách hàng của Doanh nghiệp.

- Đối với lao động trực tiếp sản xuất không cần chú trọng nhiều về trình độ chuyên môn mà chủ yếu có trình độ văn hóa và có sức khỏe, ý thức nghề nghiệp... Khi khối lượng công việc tại một thời điểm nhiều thì thực hiện theo hình thức :

a) Làm thêm giờ : (Tăng ca)

Giải pháp này tiết kiệm chi phí tuyển dụng lao động, đồng thời cũng phù hợp với người lao động để tăng thu nhập. Nhưng không nên kéo dài ảnh hưởng sức khỏe, năng suất chất lượng công việc và dễ phi phạm luật lao động.

b) Hợp đồng theo thời vụ:

Giải pháp giảm bớt các chi phí liên quan đến nhân sự. Khi thời điểm công việc cần, tiến độ kịp thời vụ. Tiến hành hợp đồng lao động với thời hạn 02 – 03 tháng, với số lượng cần thiết để giải quyết kịp thời yêu cầu tiến độ. Khi lượng công việc giảm cũng là hết thời hạn hợp đồng lao động thời vụ.

3.2 – Công tác đào tạo và đào tạo lại:

Đào tạo và phát triển các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty, là điều kiện quyết định để công ty đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh và phát triển. Công tác đào tạo để phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập bởi công ty, do công ty cung cấp cho người lao động có thể vài giờ, vài ngày... thậm chí tới vài năm tùy thuộc vào mục đích học tập, nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng, trình độ nghề nghiệp của họ trên cơ sở bao gồm: Giáo dục, đào tạo, phát triển đó là nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với các công việc trong tương lai.

Với sự phát triển của khoa học kỹ thuật như hiện nay, công tác đào tạo và đào tạo lại phải được quan tâm đầu tư đúng mức cho người lao động, tạo điều kiện cho người lao động học tập và tự học tập tiếp cận khoa học công nghệ mới, tránh bị tụt hậu về kiến thức khoa học kỹ thuật. Điều này sẽ không có lợi cho Công ty vì trình độ lao động thấp khó cạnh tranh không tạo ra cơ hội phát triển cho Doanh nghiệp. Do đó công tác đào tạo phải được xây dựng kế hoạch một cách có tổ chức. Những đối tượng nào được đào tạo theo dạng nào: ngắn hạn, dài hạn, thường xuyên tập huấn nâng cao... tùy thuộc vào yêu cầu công việc, mục đích chương trình đào tạo mà Công ty lựa chọn hoặc cá nhân người lao động hay toàn thể công nhân lao động từng bộ phận.

Để nâng cao chất lượng chuyên môn cho các cấp quản trị nguồn nhân lực trong đơn vị, phục vụ cho công việc đạt kết quả cao, cần có những chương trình, kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao cho các cấp quản lý :

Đối với cán bộ quản lý cấp cao: bồi dưỡng quản lý cao cấp về Quản trị Marketing, quản trị chiến lược, quản trị nguồn nhân lực, phong cách lãnh đạo...

Đối với cán bộ quản lý cấp phòng, đơn vị sản xuất : đào tạo và đào tạo lại theo bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc đồng thời bồi dưỡng kỹ năng hoạch định, giao tiếp, xây dựng kế hoạch tác nghiệp, kỹ năng làm việc theo nhóm và khả năng sử dụng máy vi tính. Tùy theo đặc điểm tính chất công việc của công ty mà chọn loại hình đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp.

3.2.1 – Đào tạo thời gian ngắn hạn:

Chủ yếu để bổ sung những kiến thức mới nâng cao tay nghề, nâng cao bản lĩnh nghề nghiệp, đáp ứng yêu cầu phục vụ công việc an tâm tư tưởng, sẵn sàng nhận nhiệm vụ khi được phân công. Đối với lao động chuyên môn , nghiệp vụ, kỹ thuật được cập nhật kiến thức liên quan đến công tác và nâng cao hiệu quả công tác.

3.2.2 – Đào tạo dài hạn:

Đối tượng được quy hoạch đào tạo, trước hết phải thuộc cơ cấu cán bộ nguồn, có năng lực thực sự ở các cấp quản lý, phù hợp với công việc đang làm, sở trường của họ và kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh lâu dài của công ty. Sau khi đào tạo xong, phải xem xét bố trí công việc, để có điều kiện vận dụng kiến thức, nâng cao năng lực phát huy hiệu quả của người được đào tạo.

3.2.3 – Mở các lớp tập huấn, bồi dưỡng :

Cần chú trọng đến loại hình đào tạo này bởi nó tiện lợi nhiều mặt về thời gian, kinh phí... kiến thức được cập nhật ngay, phù hợp với điều kiện hiện nay của công ty trong việc bồi dưỡng kiến thức về trồng cây cao su cho người lao động, vừa tiếp thu lý thuyết đồng thời vừa được thực hành ngay trong thời gian tập huấn, bồi dưỡng.

3.2.4 – Quy trình đào tạo:

- Xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo.
- Lựa chọn đối tượng đào tạo, lập kế hoạch và chuẩn bị đào tạo.
- Hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo.
- Thực hiện kế hoạch đào tạo.
- Đánh giá hiệu quả đào tạo.

3.3 Chính sách lương bổng:

“Thách đố của cấp quản trị là làm sao tạo ra một khung cảnh kích thích con người khi làm việc và nuôi dưỡng Công ty lớn mạnh. Chìa khóa để mở khung cảnh đó là lương bổng và đãi ngộ”.

Milton L Rock

Lương bổng và đãi ngộ là quyền lợi mà người lao động được hưởng chính từ việc đổi lấy sức lao động của mình. Nó vừa là động lực nhưng đồng thời cũng là nguyên nhân gây nên sự đình trệ trong SXKD. Đối với người lao động hiện nay đang làm việc ở công ty, do đặc thù của vùng đặc biệt khó khăn nên chế độ lương bổng cần hết sức được quan tâm bởi hầu hết họ từ những nơi khác đến, đất đai, nhà cửa không có, ở tập thể nhà tạm, cuộc sống còn nhiều tạm bợ, thu nhập chủ yếu dựa vào tiền lương tiền công, do đó cần có những chính sách phù hợp, đảm bảo cuộc sống tối thiểu cho người công nhân để tái sản xuất sức lao động phục vụ công việc

Tiền công, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp họ và gia đình trang trải các chi tiêu sinh hoạt, dịch vụ cần thiết. Mục tiêu xây dựng quy chế tiền lương và phân phối tiền thưởng, nhằm thiết lập cơ chế trả lương thưởng minh bạch, công bằng có tính cạnh tranh. Đảm bảo thu hút, kích thích người lao động tích cực trong từng vị trí công tác. Do vậy, cần linh hoạt trong việc chi trả lương.

- Duy trì trả lương, ứng lương hàng tháng kịp thời .

- Điều chỉnh hệ số lương công việc hợp lý giữa các bộ phận làm việc gián tiếp đảm bảo tính công bằng. Cần đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc trong tháng để làm cơ sở chi trả lương tránh tình trạng thối kém khiếu kiện do tình trạng người thì ngồi chơi, người thì làm không hết việc mà tiền lương được hưởng như nhau.

- Việc chi trả lương, tiền công cho người lao động trực tiếp cũng cần linh hoạt. Do tính chất mùa vụ của cây trồng nên có những tháng không có việc để làm nên không có thu nhập, đời sống rơi vào cảnh khó khăn và ở trong vùng rừng núi không có việc làm thêm để có thu nhập, cho nên trách nhiệm của nhà quản lý phải linh động cân đối quỹ tiền lương cho công nhân đảm bảo đời sống trong những tháng nhàn rỗi, trên nguyên tắc không vượt quá suất đầu tư mà Tập đoàn quy định.

3.4 – Các biện pháp khuyến khích:

3.4.1 – Khen thưởng vật chất kết hợp động viên tinh thần:

Duy trì khen thưởng các danh hiệu như hiện nay và điều chỉnh mức khen thưởng hàng tháng cho các đơn vị hoàn thành tốt, xuất sắc nhiệm vụ và các nhiệm vụ được giao.

Lựa chọn các cá nhân có thành tích xuất sắc tiêu biểu. Tổ chức cho đi tham quan, du lịch trong và ngoài nước. Đây là nhu cầu rất cần thiết để tìm hiểu, học hỏi cho người lao động.

3.4.2 – Ưu tiên đào tạo nâng cao:

Các cá nhân có quá trình công tác tốt, hoàn thành nhiệm vụ, cho đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực để tiếp tục công tác tốt hơn, tạo điều kiện thăng tiến. Chi phí doanh nghiệp hỗ trợ toàn bộ.

3.5 – Chăm lo phúc lợi, đời sống lao động và gia đình:

Công ty tạo điều kiện hơn nữa trong việc giúp đỡ, hỗ trợ cho người lao động và gia đình họ, để người lao động yên tâm gắn bó tận tâm làm tốt công việc, đồng thời tạo bầu không khí vui vẻ đoàn kết. Tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ thể thao nâng cao sức khỏe, các phong trào vui chơi lành mạnh khác để nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động, từng bước tham gia xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng công ty.

Trong phạm vi, quyền hạn của mình, lãnh đạo công ty cũng cần quan tâm xem xét đề ra những giải pháp thiết thực để giải quyết nhu cầu về đời sống của công nhân.

Người xưa có câu “an cư mới lập nghiệp”, muốn giữ chân người lao động làm việc lâu dài ở công ty, thì cần phải có những hoạch định cụ thể cho việc đảm bảo đời sống sinh hoạt của người lao động, bởi tình hình hiện nay chưa tạo được sức hấp dẫn để thu hút nguồn lao động. Trông chờ vào sự đầu tư hạ tầng, kiến trúc thượng tầng của nhà nước vào khu vực này là cả một thời gian dài sau này. Do đó, cần chủ động quy hoạch đất đai thành lập khu gia cư để công nhân có đất làm nhà ở, cho mượn đất ở những nơi không trồng được cao su để trồng cây ngắn ngày cải thiện cuộc sống. Quan tâm chăm sóc sức khỏe cho người lao động, phối hợp với ngành chuyên môn địa phương tạo điều kiện cho con em công nhân được nuôi dưỡng, học hành. Xem xét đầu tư cơ sở hạ tầng điện, đường giao thông phục vụ sinh hoạt cho gia đình công nhân...

Tóm lại, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có nhiều giải pháp, tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu và xuất phát từ thực tế ở công ty, chuyên đề chỉ đề cập đến một số vấn đề hết sức cần thiết để có thể vận dụng khả thi vào thực tiễn nhằm tháo gỡ những khó khăn, bất cập hiện nay, góp phần hoàn thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định trong hiện tại cũng như lâu dài trong tương lai.

PHẦN KẾT LUẬN

Quản lý và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn là vấn đề mà lãnh đạo các tổ chức quan tâm hàng đầu. Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của tổ chức. Có thể nói chính con người tạo ra sự khác biệt giữa các tổ chức. Quản lý nguồn nhân lực là bộ phận chủ yếu nhất trong quản lý của một tổ chức, nguồn nhân lực có chất lượng mang ý nghĩa quyết định đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức, tạo nên sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần cao su Bảo Lâm mới đi vào hoạt động hơn 3 năm, đang trong thời kỳ xây dựng, từng bước đi vào ổn định. Việc hoàn thiện và phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là nhiệm vụ hết sức quan trọng để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị hiện tại và lâu dài. Từ cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực soi vào thực tiễn hoạt động của công ty, thực trạng còn nhiều bất cập như công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, các chính sách thu hút, bố trí cơ cấu lao động... nguồn nhân lực chưa thực sự đảm bảo tính ổn

định. Do vậy, cần tập trung xem xét và đề ra những chủ trương, định hướng để giải quyết tốt các vấn đề nêu trên, hoạch định cụ thể nguồn nhân lực cho từng giai đoạn SXKD, quan tâm đến việc nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn cho đội ngũ lao động, căn cứ qui mô tính chất công việc để tuyển dụng lao động phù hợp với ngành đào tạo, nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động để họ an tâm gắn bó lâu dài với công ty...

Với một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được nêu trong chuyên đề này, mong muốn sẽ được vận dụng vào thực tiễn, góp phần đưa hoạt động công ty đi vào ổn định và phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Quản trị nguồn nhân lực – Nhà xuất bản thống kê ngày 10/9/2006 – Tập thể nhiều tác giả.
- Bài giảng “ Tổng quan Quản trị nguồn nhân lực” – Tiến sĩ Nguyễn Thế Phong.
- Tài liệu nghiên cứu phục vụ hội thảo “ Phát triển nguồn nhân lực và vai trò của Giám đốc”.
- “ Bí quyết quản lý hiệu quả nguồn nhân lực” – Jo han (Thời báo kinh tế Sài gòn).
- “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế”. – Tiến sĩ Phạm Công Nhất – Trung tâm ĐTBĐ Giảng viên lý luận chính trị Trường ĐHQG Hà Nội.
- Quyết định 821/QĐ- LĐTL ngày 12/5/2005 của Tập đoàn CNCS Việt Nam. Về định mức nhân công khu vực Tây nguyên.