

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

VÕ VĂN HUY

**HOÀN THIÊN CÔNG TÁC SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
TẬP ĐOÀN TÂN MAI**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

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

Đà Nẵng - Năm 2010

Chương trình được hoàn thành
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1 : PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm
Phản biện 2 : PGS.TS. Nguyễn Thị Kim Anh

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 2
tháng 10 năm 2010

** Có thể tiền hiểu luận văn tại:*

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là tiềm năng quý giá và có vai trò quyết định sự phát triển của các doanh nghiệp. Việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực sẽ góp phần không những làm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của sản xuất, mà còn động viên và tạo điều kiện cho nhân viên cống hiến tài năng, giúp họ gắn bó, tận tâm và trung thành với doanh nghiệp. Vì lẽ đó, các doanh nghiệp luôn chú ý sử dụng nguồn nhân lực vốn có của mình.

Trong thời gian qua, công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai nhận thức được tầm quan trọng của công tác sử dụng nguồn nhân lực, nhưng trên thực tế công tác này vẫn còn bộc lộ những bất cập như thừa lao động, lao động kém chất lượng,... không phù hợp với điều kiện kinh doanh của Công ty.

Để phát huy hiệu quả của nguồn nhân lực hiện có và đáp ứng tốt hơn mục tiêu tổ chức thì việc tìm kiếm các biện pháp để **“hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai”** là một yêu cầu cấp thiết. Đó là lý do để em lựa chọn đề tài cho luận văn thạc sỹ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề liên quan đến việc sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Nội dung: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu một số nội dung về sử dụng nguồn nhân lực trong công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai.
 - + Về mặt không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu việc sử dụng nguồn nhân lực.
 - + Về mặt thời gian: Các giải pháp được đề xuất trong đề tài chỉ có ý nghĩa trong thời gian từ nay đến năm 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu trên đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp Duy vật biện chứng, phương pháp Duy vật lịch sử,

- Các phương pháp thống kê,
- Các phương pháp khác.

5. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục đề tài được chuyển tải thành các chương sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về sử dụng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp

Chương 2. Phân tích thực trạng việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai

Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai thời gian tới

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

- Nhân lực là nguồn lực của **mỗi** con người gồm (thể lực, trí lực và nhân cách).
- Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng của con người, trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động (*gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người*) được huy động vào quá trình lao động nhằm đáp ứng mục tiêu của một tổ chức, doanh nghiệp.
- Bố trí nguồn nhân lực là sắp xếp, bố trí người lao động vào vị trí cụ thể tạo nên sự phù hợp giữa khả năng của người lao động với yêu cầu của công việc.
- Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tổ chức.
- Sử dụng nguồn nhân lực là quá trình khai thác nguồn nhân lực (NNL) hiện có. Là chuyển NNL từ tiềm năng sang thực hiện những hoạt động có ích cho con người và xã hội.
- Nói cách khác, đó là quá trình tìm cách để chuyển nguồn nhân lực hiện có từ dạng khả năng sang dạng sử dụng thực tế để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực

- Là xác định mối quan hệ về thành phần, tỷ lệ và vai trò của các bộ phận của nguồn nhân lực, nhằm đáp ứng mục tiêu của doanh nghiệp.
- Phải xác định cơ cấu của nguồn nhân lực bởi lẽ đây là yếu tố đầu tiên giúp cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp một cách thuận lợi.

Mục tiêu doanh nghiệp sẽ khó thực hiện khi cơ cấu nguồn nhân lực được xác định không phù hợp, dẫn đến có công việc thiếu lao động trong khi có công việc lại thừa lao động.

- Khi xác định cơ cấu nguồn nhân lực cần xem xét đến chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp để xác định số lượng nhân lực tương ứng với từng nhiệm vụ chiến lược đặt ra. Nói cách khác, là xem xét thành phần, tỷ lệ của từng loại nguồn nhân lực để có khả năng đảm đương công việc của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn, mỗi chu kỳ kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

1.2.2. Bố trí nguồn nhân lực

- Là sắp xếp, bố trí người lao động vào vị trí cụ thể tạo nên sự phù hợp giữa khả năng của người lao động với yêu cầu của công việc.

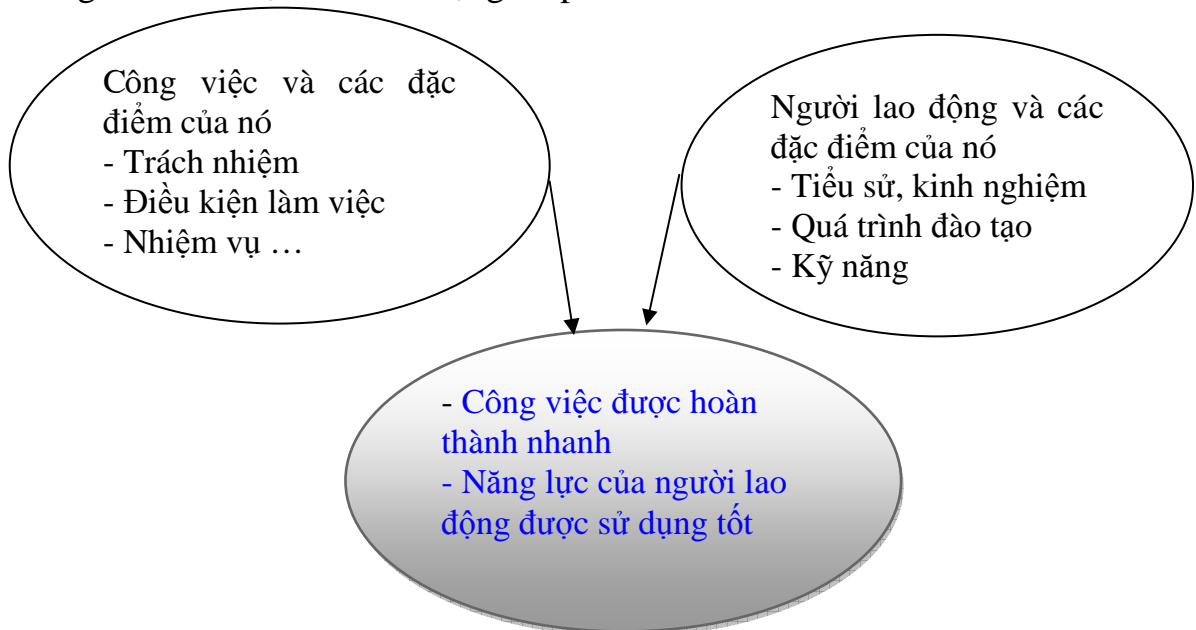
- Bố trí nguồn nhân lực có ý nghĩa cực kỳ quan trọng, nó giúp cho công việc hoàn thành tốt bởi người thực hiện có đủ khả năng. Giúp cho người lao động phấn khởi, sử dụng được chuyên môn, ngành nghề được đào tạo.

- Việc bố trí nguồn nhân lực là để khắc phục các yếu điểm tồn tại trong đơn vị.

- Cần có sự liên kết chặt chẽ và sự hòa hợp giữa nguồn nhân lực và nhu cầu công việc, tránh các trường hợp sau.

+ *Trường hợp 1:* là trình độ người lao động đáp ứng thấp hơn nhu cầu công việc là do thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết nên họ không thể đạt được kết quả mong muốn, nảy sinh thái độ chán nản, phương hại đến hiệu quả công tác thấp.

+ *Trường hợp 2:* là trình độ người lao động cao hơn yêu cầu công việc vì nhân viên có trình độ cao hơn nhiều so với công việc của họ được nắm giữ. Họ sẽ nhanh chóng rơi vào tình trạng nhàm chán và thiếu động cơ làm việc, điều này chắc chắn sẽ nhanh chóng dẫn đến hiệu suất lao động thấp.



Hình 1.1 : Bố trí nguồn nhân lực

Qua hình 4 cho thấy, đối với mục tiêu sử dụng nguồn nhân lực là đạt được sự hòa hợp có thể giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, một bên là công việc dưới dạng là đặc điểm công việc, nhiệm vụ, điều kiện làm việc,... và một bên là một cá nhân với tiêu sử bản thân, quá trình đào tạo, kinh nghiệm và những dự định cá nhân.

- Tiêu chí để đánh giá tính hợp lý của bố trí công việc là sự hài lòng của người lao động đối với các công việc mà họ đảm nhận.

1.2.3. Xác định số lượng nguồn nhân lực

Trong sử dụng nguồn nhân lực cần chú ý đến việc sử dụng số lượng nguồn nhân lực. Tức là, số lượng nguồn nhân lực mà doanh nghiệp sử dụng phù hợp với khối lượng công việc cần hoàn thành, không để hiện tượng dư thừa hay thiếu lao động.

- Xuất phát từ qui mô và định mức, đặc điểm công việc của doanh nghiệp mà doanh nghiệp tuyển dụng lao động và phân bổ số lượng nguồn nhân lực để phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ đặt ra.

- Khi sử dụng số lượng nhân lực cần xem xét trên phương diện toàn bộ doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận, từng đơn vị của nó.

- Để xác định số lượng nguồn nhân lực. Khi có sự biến động về số lượng cần thiết phải xem xét các lý do.

- + Do doanh nghiệp giảm quy mô sản xuất
- + Do doanh nghiệp thay đổi máy móc thiết bị mới
- + Do doanh nghiệp có chính sách đối với người lao động chưa hợp lý
- + Do điều kiện làm việc của doanh nghiệp.

1.2.4. Sử dụng kiến thức chuyên môn của người lao động

- Sử dụng kiến thức chuyên môn của nguồn nhân lực (NNL) có nghĩa là bố trí và sử dụng NNL đó theo đúng chuyên môn ngành nghề và cấp bậc trình độ mà họ được đào tạo. Tức là, sử dụng người lao động vào việc mà ở đó kiến thức chuyên môn của họ được phát huy nhiều nhất.

- Khi sử dụng đúng kiến thức chuyên môn và trình độ của người lao động sẽ:

+ Giúp cho công việc hoàn thành tốt, bởi vì người thực hiện có kiến thức chuyên môn.

+ Giúp cho người lao động phát huy được năng lực sở trường của mình, phát huy được kết quả của quá trình đào tạo.

+ Giúp cho người lao động có động lực thúc đẩy.

+ Giúp nâng cao hiệu quả quá trình đào tạo.

- Muốn sử dụng kiến thức chuyên môn của người lao động thì doanh nghiệp phải.

+ Quản lý thông tin của từng người lao động như kiến thức chuyên môn, trình độ,... để có kế hoạch sử dụng họ vào công việc thích hợp.

+ Phân tích kỹ từng lĩnh vực công việc, để thấy được yêu cầu trách nhiệm, nhiệm vụ, điều kiện làm việc của từng loại công việc làm cơ sở cho việc bố trí sử dụng kiến thức, cấp bậc trình độ của người lao động một cách hợp lý.

- Tiêu chí đánh giá trình độ sử dụng kiến thức của người lao động là tỷ lệ phần trăm lao động được bố trí đúng ngành nghề, trình độ đào tạo.

1.2.5. Sử dụng kỹ năng của người lao động

- Là sử dụng sự khéo léo, độ tinh xảo, kinh nghiệm,... người lao động để hoàn thành công việc.

- Công việc này sẽ giúp phát huy, khai thác sở trường của người lao động, không những vậy mà còn tạo điều kiện tích lũy kinh nghiệm cho người lao động.

- Sử dụng kỹ năng của người lao động có nghĩa là ai thành thạo lĩnh vực nào thì bố trí vào lĩnh vực đó. Còn nếu bố trí không đúng kỹ năng thì người lao động không thể hoàn thành công việc với mức năng suất cao nhất.

1.2.6. Nâng cao nhận thức người lao động

- Làm cho người lao động nhận thức đúng đắn công việc đã làm, về hình ảnh công ty cũng như quan hệ mình với khách hàng, quan hệ phòng ban nghiệp vụ, quan hệ mình với đồng nghiệp.

- Thông qua các lớp bồi dưỡng, đào tạo của công ty nhằm góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực quản lý, năng lực lãnh đạo,.. đối với từng người lao động và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn cho mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

- Muốn vậy, nên giáo dục nâng cao nhận thức người lao động. Nhằm làm cho hành vi và thái độ ứng xử của họ đúng đắn hơn trong quá trình làm việc cũng như tiếp xúc với các đối tượng trong và ngoài doanh nghiệp.

1.2.7. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực thì phải tìm cách khai thác các tiềm năng của nguồn nhân lực đó, bằng các yếu tố vật chất, tinh thần, điều kiện làm việc để người lao động phấn khởi hơn trong quá trình làm việc.

- *Yếu tố vật chất.*

+ Yếu tố vật chất được sử dụng là đòn bẩy để kích thích người lao động hăng say làm việc.

+ Người lao động quan tâm doanh nghiệp trả mức lương bao nhiêu, sẽ được hưởng những chế độ gì khi họ làm việc tại đó và họ sẽ nhận được những gì nếu họ hoàn thành xuất sắc công việc của mình.

+ Yếu tố vật chất luôn gắn liền với những mong muốn của người lao động và nhu cầu này ngày càng tăng cao khi người lao động làm việc lâu năm, tích lũy được

hiều kinh nghiệm và kỹ năng, kỹ xảo ngày càng nhạy bén hơn và mức độ xử lý công việc phức tạp.

- Yếu tố tinh thần

+ Yếu tố tinh thần thể hiện giá trị tinh thần của người quản lý mang lại cho người lao động thông qua sự động viên, khen ngợi, tuyên dương... để họ có cảm giác công việc mình làm mang lại sự hài lòng cho doanh nghiệp.

+ Yếu tố tinh thần đem lại sự thỏa mãn về tinh thần cho người lao động, sẽ tạo ra tâm lý thoải mái, sự yên tâm công việc, cảm giác an toàn cho người lao động.

- Môi trường thuận lợi và cơ hội thăng tiến sẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc và sự khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

- Khi công việc kinh doanh của doanh nghiệp càng thuận lợi thì công tác đào tạo, bồi dưỡng cần được chú ý hơn.

Nhờ vậy, họ sẽ làm việc hăng say, nhiệt tình và tất cả sự sáng tạo của họ đóng góp hiệu quả công việc cho doanh nghiệp.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật quá nhanh.

- Nền kinh tế phát triển.

1.4. Ý NGHĨA VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

- Sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả sẽ tạo đà thúc đẩy sự lớn mạnh của doanh nghiệp, phát huy hiệu quả nguồn nhân lực quý giá là con người.

- Nhằm góp phần tăng năng suất lao động.

- Góp phần thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân người lao động.

- Tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân của mình.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN TÂN MAI

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

- Lịch sử hình thành và phát triển

Thành lập năm 1958, công ty không ngừng phát triển đến nay chính thức mang tên công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai và có 6 đơn vị thành viên được bố trí theo từng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty.

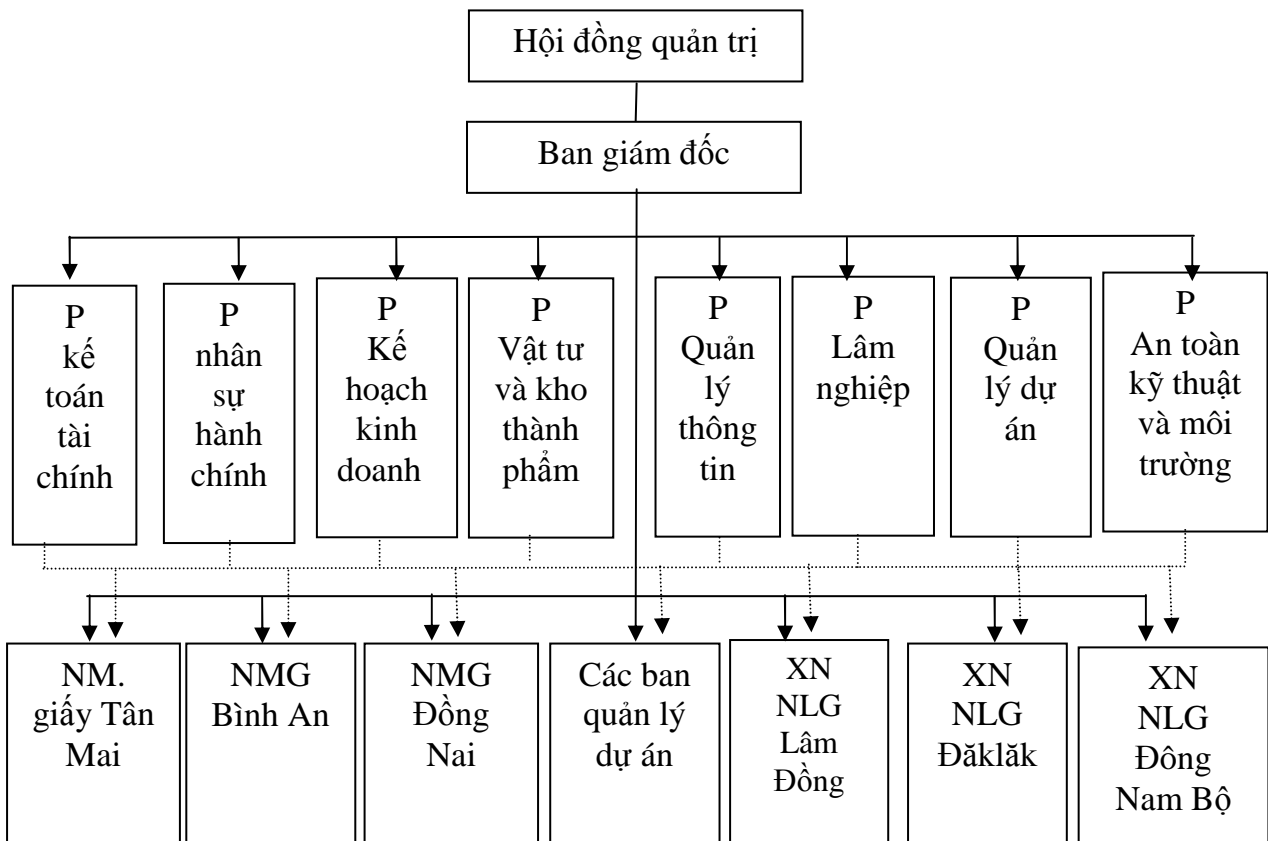
- Chức năng

- + Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu các loại giấy.
- + Trồng rừng nguyên liệu giấy, trồng cây cao su và các loại cây công nghiệp.
- + Kinh doanh khách sạn và các dịch vụ khác.

- Nhiệm vụ

- + Tổ chức quản lý và sử dụng có hiệu quả về tài sản, nguồn vốn và chấp hành tốt quy định, quy chế công ty và pháp luật Nhà nước.
- + Mở rộng sản xuất kinh doanh và sử dụng tốt nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu phát triển của công ty.

- Sơ đồ bộ máy tổ chức



Ghi chú: \longrightarrow Quan hệ chỉ đạo
 $\cdots\longrightarrow$ Quan hệ chức năng

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty

2.1.2. Đặc điểm về các nguồn lực

- Tổng số lao động hiện nay là 1.962 lao động, trong đó lao động làm việc tại văn phòng là 264 lao động chiếm tỷ trọng là 13,5%/tổng số lao động; lao động tại các đơn vị sản xuất là 1.698 lao động chiếm tỷ trọng 86,5%/tổng số lao động.

- Nguồn lực tài chính cân đối giữa tài sản và nguồn vốn, sản xuất kinh doanh của công ty đã có lãi.

- Nguồn lực cơ sở vật chất của công ty có tổng diện rừng trồng nguyên liệu giấy: 20.000ha và tổng diện tích các nhà máy là 42 ha, máy móc thiết bị và dây chuyền sản xuất giấy nhập từ nước ngoài với công suất 140.000 tấn/năm và tiếp tục phát triển mở rộng, thay đổi công nghệ nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai trong thời gian qua

Ngành sản xuất giấy là ngành chủ lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai, trong đó, sản phẩm giấy đa dạng về chuẩn loại và sản phẩm có chất lượng, đặc biệt là sản phẩm giấy in báo chiếm 70% thị phần tiêu thụ trong nước và sản phẩm giấy Tân Mai được nhiều người tiêu dùng biết đến.

Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian qua

DVT: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
1. Doanh thu thuần	1.335.896	1.810.928	1.394.046
2. Lợi nhuận trước thuế	66.050	78.088	53.368
3. Lợi nhuận sau thuế	66.050	66.898	46.495

NT: Phòng kế toán- tài chính

Qua bảng 4 cho thấy, kết quả sản xuất kinh doanh của công ty qua các năm phát triển khá tốt, cụ thể năm 2009 về doanh thu đạt 1.394 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế là 46,495 tỷ đồng. Nhờ vậy, thời gian tới công ty tiếp tục mở rộng sản xuất kinh doanh và thay đổi công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, đặc biệt là sản phẩm giấy in báo và giấy tráng phân.

2.2. TÌNH TRẠNG VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN TÂN MAI

2.2.1. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực

- *Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo đơn vị tổ chức*

Bảng 2.6: Cơ cấu nguồn nhân lực của công ty phân theo đơn vị tổ chức

S T T	Nội dung	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
		SL (người)	Cơ cấu (%)	SL (người)	Cơ cấu (%)	SL (người)	Cơ cấu (%)
*	Tổng số lao động	1.439	100	1.506	100	1.962	100
I	Lao động tại Văn phòng	138	9,6	158	10,5	264	13,5
1	Ban giám đốc	7	0,5	11	0,7	11	0,6
2	Phòng kế toán - tài chính	17	1,2	19	1,3	23	1,2
3	Phòng tổ chức hành chính	27	1,9	31	2,1	126	6,4
4	Phòng kinh doanh	21	1,5	18	1,2	21	1,1
5	Phòng công nghệ thông tin	5	0,3	5	0,3	5	0,3
6	Phòng ATKT và môi trường	30	2,1	33	2,2	37	1,9
7	Phòng quản lý dự án	31	2,2	41	2,7	41	2,1
II	Lao động tại các đơn vị	1.301	90,4	1.348	89,5	1.698	86,5
1	NM. Giấy Tân Mai	544	37,8	589	39,1	939	47,9
2	NM. Giấy Đồng Nai	214	14,9	193	12,8	193	9,8
3	NM. Giấy Bình An	199	13,8	211	14,0	211	10,8
4	Lâm nghiệp (các xí nghiệp)	344	23,9	355	23,6	355	18,1

NT: Phòng tổ chức – hành chính

Qua bảng 6 cho thấy.

+ Lực lượng lao động được cơ cấu làm việc tại văn phòng năm 2009 là 264 người là tương đối chiếm 13,5%/tổng số lao động.

+ Lực lượng lao động được cơ cấu làm việc chủ yếu là tại các đơn vị sản xuất năm 2009 là 1.698 người chiếm 86,5%/tổng số lao động.

Việc xác định cơ cấu nguồn nhân lực tại các đơn vị cũng khác nhau là do năng lực sản xuất của đơn vị, quy mô sản xuất kinh doanh của đơn vị mà bố trí số lượng nguồn nhân lực tương ứng nhu cầu công việc.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo nhiệm vụ sản xuất

Bảng 2.7: Cơ cấu nguồn nhân lực theo nhiệm vụ sản xuất qua các năm

S T T	Nội dung	Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
		SL (người)	Cơ cấu (%)	SL (người)	Cơ cấu (%)	SL (người)	Cơ cấu (%)
	Tổng số nguồn nhân lực	1.301	100,0	1.348	100,0	1.698	100,0
	<i>Trong đó</i>						
1	Giấy báo	324	24,9	492	36,5	683	40,2
2	Giấy viết	122	9,4	122	9,1	209	12,3
3	Giấy photocopy	159	12,2	53	3,9	53	3,1
4	Giấy khác	183	14,1	79	5,9	151	8,9
5	Bột giấy	179	13,8	247	18,3	247	14,6
6	Lâm nghiệp	334	25,6	355	26,3	355	20,9

NT: Phòng tổ chức – hành chính

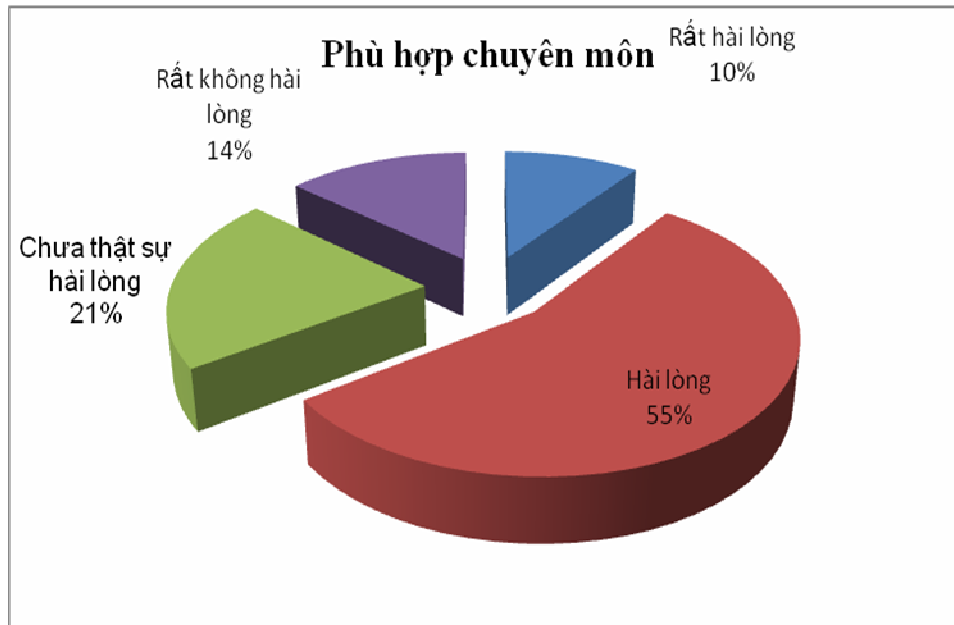
Qua bảng 7 cho thấy, qua các năm là nguồn nhân lực có tính ổn định nhất là lâm nghiệp (các xí nghiệp trồng rừng) và đơn vị sản xuất giấy in báo, giấy báo tăng qua các năm chiếm lực lượng nguồn nhân lực rất lớn, cho nên việc bố trí nguồn nhân lực theo nhiệm vụ sản xuất là khác nhau vì nhu cầu người tiêu dùng có phần thay đổi và xuất hiện cạnh tranh sản phẩm trên thị trường.

Để đáp ứng mục tiêu trên, công ty lập kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể hằng năm với các nguồn lực hiện có. Đặc biệt là nguồn nhân lực có sẵn và thế mạnh về từng loại sản phẩm từ đó doanh nghiệp cơ cấu nguồn nhân lực vào nhiệm vụ sản xuất nhằm đảm bảo về số lượng lao động cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc và góp phần nâng cao năng lực sản xuất của công ty.

Qua số liệu trên, việc cơ cấu nguồn nhân lực theo nhiệm vụ sản xuất là dựa trên qui mô sản xuất, định mức công việc và nguồn nhân lực hiện có để cơ cấu theo nhiệm vụ sản xuất cần thiết hoặc luân chuyển số lao động đơn vị này sang đơn vị khác nhằm đảm bảo yêu cầu sản xuất và hiệu quả công việc.

2.2.2. Thực trạng của việc bố trí và sử dụng NNL về trình độ chuyên môn kỹ thuật

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động về trình độ chuyên môn



Qua biểu đồ 1 cho thấy, người lao động hài lòng về việc bố trí chuyên môn phù hợp là 23 người chiếm 10%/số lao động điều tra; hài lòng về phù hợp chuyên môn là 125 lao động chiếm 55%/số lao động điều tra; chưa thật sự hài lòng và không hài lòng là 79 lao động chiếm 35%/số lao động điều tra.

Việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực về trình độ chuyên môn là chưa hài lòng là do yếu tố ban đầu là lịch sử để lại từ tiền thân của công ty là doanh nghiệp Nhà nước nên chính sách tuyển dụng có xu hướng khuyến khích con em trong doanh nghiệp vào làm việc mà không quan tâm trình độ cũng như chuyên môn được đào tạo.

Vì vậy thời gian tới, công ty bố trí và sử dụng nguồn nhân lực mà chưa thật sự hài lòng về chuyên môn nghiệp vụ thì bố trí vào vị trí công việc phù hợp hơn để phát huy tính chuyên môn của họ, còn số lao động không hài lòng nên tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của họ từ đó có chính sách phù hợp đối với lao động để họ cống hiến nhiều hơn.

2.2.3. Thực trạng bố trí lao động theo yêu cầu công việc

Thực trạng về việc bố trí công việc lao động chưa phù hợp và không phù hợp còn ở mức rất cao, có thể do chính sách ưu tiên tuyển dụng con em trong ngành lúc ban đầu vào làm việc tại công ty, cho nên rất khó cho nhà tổ chức bố trí lao động đúng chuyên môn nghiệp vụ theo yêu cầu công việc.

Bảng 2.9: Thực trạng về bố trí lao động theo yêu cầu công việc

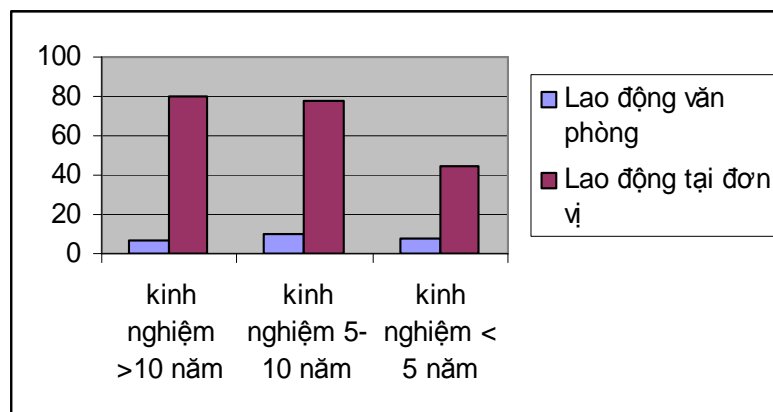
S T T	Nội dung	Tổng số	Hợp lý		Chưa hợp lý		Không hợp lý	
			SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
1	Ngành chuyên môn được đào tạo	227	147	64,8	58	25,6	22	9,7
2	Trình độ chuyên môn	227	154	67,8	43	18,9	30	13,2
3	Khối lượng công việc	227	166	73,1	52	22,9	9	4,0
4	Thời gian làm việc	227	161	70,9	42	18,5	24	10,6
5	Thiết kế công việc	227	158	69,9	63	27,8	6	2,6

NT: Tổng hợp điều tra

Qua thực trạng trên cho thấy, thời gian tới doanh nghiệp cần bố trí lao động hiện có trình độ chuyên môn nghiệp vụ vào đúng yêu cầu công việc, số lao động còn lại bố trí chưa phù hợp yêu cầu công việc thì công ty sắp xếp vào công việc tương ứng với trình độ của họ và có chính sách thích hợp để khuyến khích nhân viên tham gia các lớp ngắn hạn, các trung tâm để cải thiện trình độ nghiệp vụ. Sau khi kết thúc khóa học, người lao động được bố trí vào công việc mới và phù hợp công việc hơn.

2.2.4. Thực trạng sử dụng kỹ năng của người lao động

Biểu đồ 2.2: Thực trạng về thời gian làm việc của người lao động

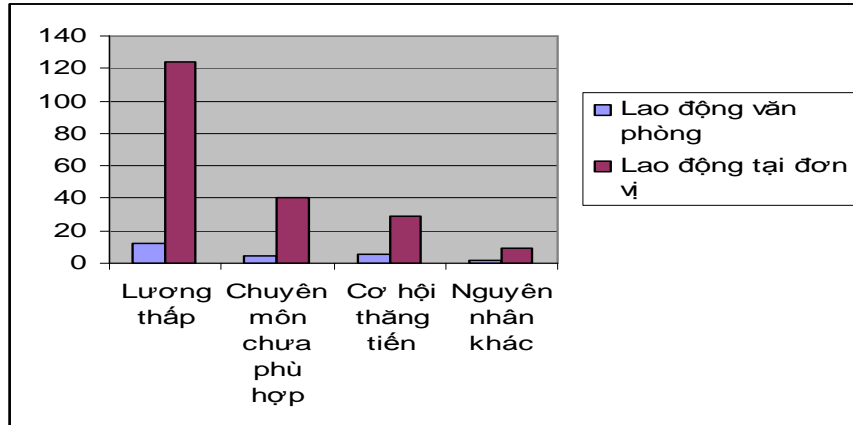


Theo kết quả trên cho thấy, bề dày kinh nghiệm của người lao động ở công ty là rất cao, đó là mặt lợi thế của công ty để sử dụng kỹ năng của người lao động tương ứng với mức độ phức tạp công việc, có nghĩa là ở phòng ban nào, vị trí nào có công việc phức tạp thì phải bố trí lao động có kỹ năng cao hơn để tương ứng yêu cầu công việc.

Thời gian tới công ty nên tận dụng lợi thế hiện có và xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh của công ty.

2.2.5. Thực trạng về sự thay đổi công việc của người lao động

Biểu đồ 2.3: Thực trạng về sự thay đổi vị trí công việc của người lao động

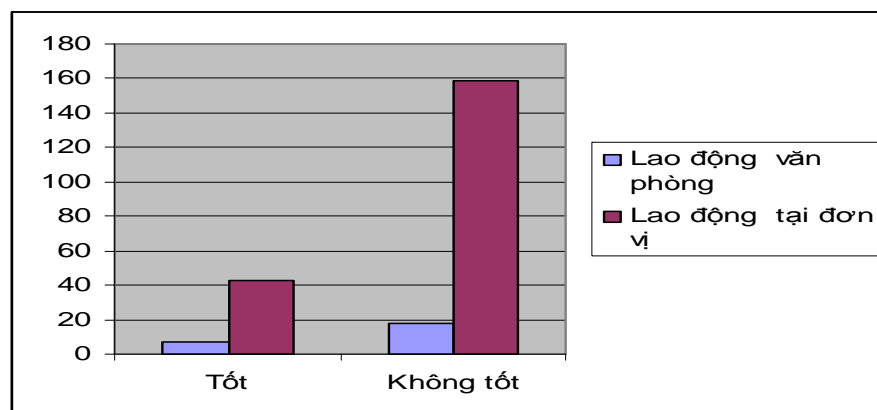


Qua kết quả điều tra cho thấy 4 mức độ (lương thấp, chuyên môn chưa phù hợp, cơ hội thăng tiến, nguyên nhân khác) để đánh giá việc thay đổi công việc của người lao động. Nguyên nhân chính là lương thấp chưa phù hợp là đơn vị sử dụng lương bình quân, chính sách lương chưa kích thích người lao động làm việc so với yêu cầu công việc.

Từ thực trạng trên, công ty cần nên bố trí lao động đúng chuyên môn đào tạo của họ tương ứng công việc yêu cầu và chính sách để kích thích người lao động.

2.2.6. Thực trạng nâng cao nhận thức của người lao động

Biểu đồ 2.4: Thực trạng về công tác bồi dưỡng và đào tạo



Qua biểu 4 cho thấy, thực trạng về công tác bồi dưỡng, đào tạo tại công ty là chiếm tỷ lệ rất thấp và công tác bồi dưỡng trong thời gian qua còn đang bỏ ngỏ.

Thời gian đến, công tác đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cho người lao động cần được quan tâm đúng mức để cho người lao động có cơ hội bồi dưỡng và đào tạo, người lao động tiếp xúc môi trường làm việc đầy năng động thì sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc và nhận thức đúng, đầy đủ về công tác đào tạo, bồi dưỡng của công ty.

**2.2.7. Thực trạng nâng cao động lực thúc đẩy người lao động
a Nâng cao động lực bằng chính sách tiền lương**

Bảng 2.13: Thực trạng về công tác tiền lương

S T T	Nội dung	Tổ ng số	Mức độ hài lòng					
			Hài lòng		Chưa thật sự hài lòng		Rất không hài lòng	
			SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
	Tổng số lao động	227	159	70,0	46	20,3	22	9,7
I	Lao động tại Văn phòng	25	18	7,9	7	3,1	0	0,0
1	Ban giám đốc	2	2	0,9	0	0,0	0	0,0
2	Phòng Kế toán -tài chính	3	1	0,4	2	0,9	0	0,0
3	Phòng Tổ chức hành chính	5	3	1,3	2	0,9	0	0,0
4	Phòng kinh doanh	3	2	0,9	1	0,4	0	0,0
5	Phòng công nghệ thông tin	1	1	0,4	0	0,0	0	0,0
6	Phòng ATKT và môi trường	5	4	1,8	1	0,4	0	0,0
7	Phòng quản lý dự án	6	5	2,2	1	0,4	0	0,0
II	Lao động tại các đơn vị	202	141	62,1	39	19	22	11
1	NM. Giấy Tân Mai	88	69	30,4	13	5,7	6	2,6
2	NM. Giấy Đồng Nai	29	16	7,0	6	2,6	7	3,1
3	NM. Giấy Bình An	32	20	8,8	8	3,5	4	1,8
4	Lâm nghiệp (các xí nghiệp)	53	36	15,9	12	5,3	5	2,2

NT: Tổng hợp điều tra

Qua bảng 13 cho ta thấy, thực trạng công tác tiền lương với mức độ hài lòng là 159 lao động chiếm 70%/số lao động điều tra, điều này thể hiện trong thời gian qua lãnh đạo công ty quan tâm và cải thiện mức lương theo nhóm lao động, nhưng chỉ dừng lại ở mức chung của nhóm.

Qua số liệu trên, người lao động chưa thật sự hài lòng về cách tính lương bình quân và các đánh giá chung chung, khi các đơn vị không đạt kế hoạch đề ra thì không có chế tài lương rõ ràng, các đơn vị sản xuất nhìn nhau, so sánh với nhau...không tạo được yếu tố tích cực mà vẫn sử dụng hết quỹ lương khoán của Công ty.

Vì vậy, công ty sớm hoàn thiện chính sách tiền lương và sử dụng tiền lương công bằng và hợp lý để kích thích người lao động.

b Nâng cao động lực bằng chính sách khen thưởng

Bảng 2.14: Thực trạng về công tác khen thưởng

S T T	Nội dung	Tổng số	Mức độ hài lòng					
			Tốt		Trung bình		Chưa tốt	
			SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
	Tổng số lao động	227	78	34,4	137	60,4	12	5,2
I	Lao động tại Văn phòng	25	9	4,0	15	6,6	1	0,4
1	Ban giám đốc	2	1	0,4	1	0,4	0	0,0
2	Phòng Kế toán -tài chính	3	1	0,4	1	0,4	1	0,4
3	Phòng Tổ chức hành chính	5	2	0,9	3	1,3	0	0,0
4	Phòng kinh doanh	3	0	0,0	3	1,3	0	0,0
5	Phòng công nghệ thông tin	1	1	0,4	0	0,0	0	0,0
6	Phòng ATKT và môi trường	5	2	0,9	3	1,3	0	0,0
7	Phòng quản lý dự án	6	2	0,9	4	1,8	0	0,0
II	Lao động tại các đơn vị	202	69	30,4	122	53,7	11	4,8
1	NM. Giấy Tân Mai	88	27	11,9	53	23,3	8	3,5
2	NM. Giấy Đồng Nai	29	15	6,6	14	6,2	0	0,0
3	NM. Giấy Bình An	32	10	4,4	22	9,7	0	0,0
4	Lâm nghiệp (các xí nghiệp)	53	17	7,5	33	14,5	3	1,3

NT: Tổng hợp điều tra

Theo số liệu điều tra ở trên : Thực trạng công tác khen thưởng của công ty trong thời gian qua có thực hiện nhưng chưa sâu sát với tâm tư nguyện vọng của người lao động, được kiểm chứng là có 78 lao động hài lòng về chế độ khen thưởng tương ứng tỷ lệ 34,4%; có 137 lao động về hài lòng mức độ trung bình chiếm tỷ lệ 60,4%/ số lao động điều tra và một số lao động không thấy sự hài lòng về công tác thưởng.

Trong thời gian đến công ty nên chú trọng đến công tác khen thưởng bằng nhiều hình thức bằng yếu tố vật chất, yếu tố tinh thần, thưởng phải đúng lúc, kịp thời và tạo môi trường thuận lợi nhất để họ công hiến và cơ hội thăng tiến.

2.3 NGUYÊN NHÂN THỰC TRẠNG TRÊN

- Do nhận thức của nhà quản trị chưa sâu sắc và thiếu quan tâm sâu sắc về nguồn nhân lực trong thời gian qua.

+ Đơn vị doanh nghiệp Nhà nước tồn tại khá lâu cho nên công tác quản lý khó thể thay đổi quan niệm kinh doanh và cách thức tổ chức quản lý.

+Hoạt động sản xuất kinh doanh còn mang tính chất quản lý truyền thống, theo kinh nghiệm.

Vì vậy, Lãnh đạo doanh nghiệp sớm nhận thức về vai trò lao động đối với sự phát triển của doanh nghiệp, xác định đây là nhân tố quan trọng nhất với sự sống còn của doanh nghiệp.

- Do năng lực của bộ phận quản lý nguồn nhân lực.

+ Trưởng bộ phận thiếu năng lực công tác quản lý, thiếu trách nhiệm, phân công việc cho nhân viên chưa rõ ràng và ã lại cấp trên.

+ Bố trí vị trí công việc cho nhân viên chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đã được đào tạo.

Chính vì điều đó làm ảnh hưởng đến tâm lý và kích thích người lao động tham gia tích cực công việc. Thời gian tới lãnh đạo công ty chú tâm hơn đối với cán bộ quản lý và giao nhiệm vụ trách nhiệm nhiều hơn và song song xây dựng chính sách lương đối với cán bộ quản lý.

- Do đặc điểm của nguồn nhân lực (NNL) tại công ty.

+ Số lượng lao động đông đúc, không tập trung rất phức tạp, chủ yếu là con anh em trong ngành, lao động địa phương gắn bó với công ty lâu năm.

+ Chất lượng thiếu và yếu cho nên ảnh hưởng đến công tác bố trí và sử dụng lao động tại đơn vị

Qua phân tích, đánh giá thực trạng về việc sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai trong thời gian qua chúng ta thấy nổi lên được những bất cập, yếu kém của tổ chức. Với những nguyên nhân trên, em xin đưa ra một số giải

pháp nhằm hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN VIỆC SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN TÂN MAI THỜI GIAN TỚI

3.1 CĂN CỨ CHO VIỆC THIẾT KẾ GIẢI PHÁP

3.1.1 Nhu cầu xã hội đối với nhiệm vụ chiến lược của công ty

- Xã hội công nghiệp càng phát triển thì nhu cầu về giấy càng tăng.
- Đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước và nâng chất lượng sản phẩm để cạnh tranh hàng ngoại nhập cùng loại.

3.1.2. Mục tiêu phát triển của công ty

- Nâng cao vị thế thương hiệu giấy Tân Mai trên thị trường.
- Sản phẩm chủ lực là giấy in báo, giấy in và viết cao cấp, kết hợp phát triển các sản phẩm giấy bao bì, giấy tissue.
- Phát triển sản xuất với quy mô lớn với công nghệ kỹ thuật hiện đại và sử dụng nguồn nhân lực ngày càng tốt hơn.
- Đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, mở rộng vùng nguyên liệu, gắn vùng nguyên liệu với khai thác các dịch vụ liên quan.

3.2. GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề một cách có hệ thống, hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực sẽ giúp cho doanh nghiệp chủ động trước những khó khăn và tìm biện pháp khắc phục thông qua kế hoạch kinh doanh từng năm và xác định thực trạng nguồn nhân lực hiện có, từ đó công ty dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cần thiết cho kế hoạch sản xuất kinh doanh và bố trí lao động có trình độ chuyên môn, có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc.

Bước 1: Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty.

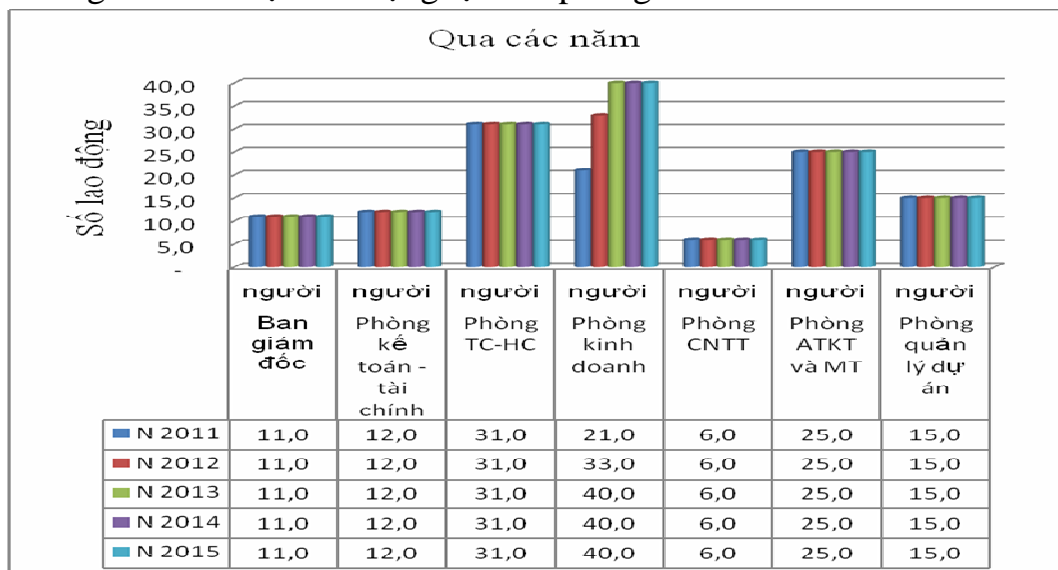
Bảng 3.1: Kế hoạch sản xuất của công ty từ năm 2011 đến 2015

STT	NỘI DUNG	Đvt	Qua các năm				
			2011	2012	2013	2014	2015
I	NHÀ MÁY SẢN XUẤT		140.000	220.000	580.000	580.000	580.000
1	NM. giấy Tân Mai	tấn	80.000				
2	NM. giấy Bình An	tấn	35.000				
3	NM. giấy Đồng Nai	tấn	25.000				
4	NM. Long Thành-ĐN	tấn		140.000	140.000	140.000	140.000
5	NM. Kontum	tấn		80.000	80.000	80.000	80.000
6	NM. Quảng Ngãi	tấn			250.000	250.000	250.000
7	NM. Lâm Đồng	tấn			110.000	110.000	110.000
II	RỪNG NGUYÊN LIỆU		49.500	85.000	118.000	171.000	240.000
1	XN.NLG Đông nam bộ	ha	3.000	5.000	6.000	8.000	10.000
2	XN.NLG Đắklăk	ha	15.000	25.000	30.000	40.000	50.000
3	Dự án Kuntom	ha	5.000	10.000	20.000	30.000	50.000
4	Dự án Quảng Ngãi	ha	2.500	10.000	15.000	30.000	50.000
5	XN.NLG Lâm đồng	ha	14.000	15.000	17.000	23.000	30.000
6	Dự án Lào	ha	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000

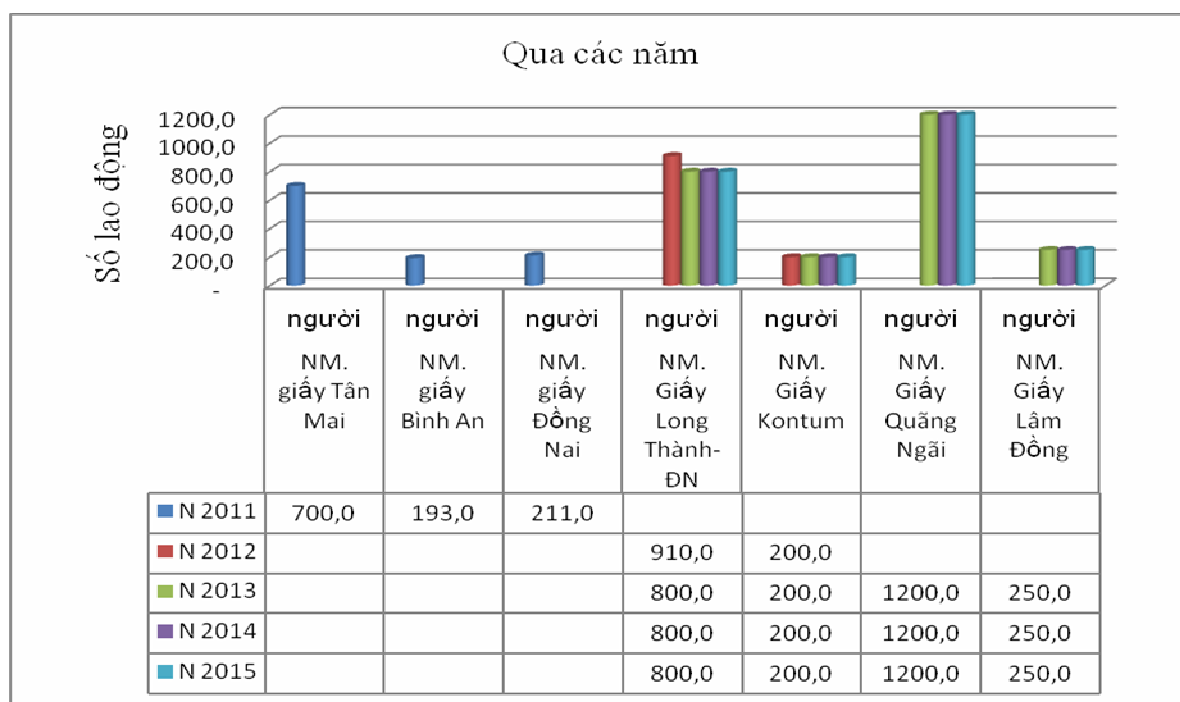
NT: Tổng hợp và dự báo

Bước 2: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của công ty và đề ra chính sách thích hợp để điều chỉnh quan hệ cung cầu

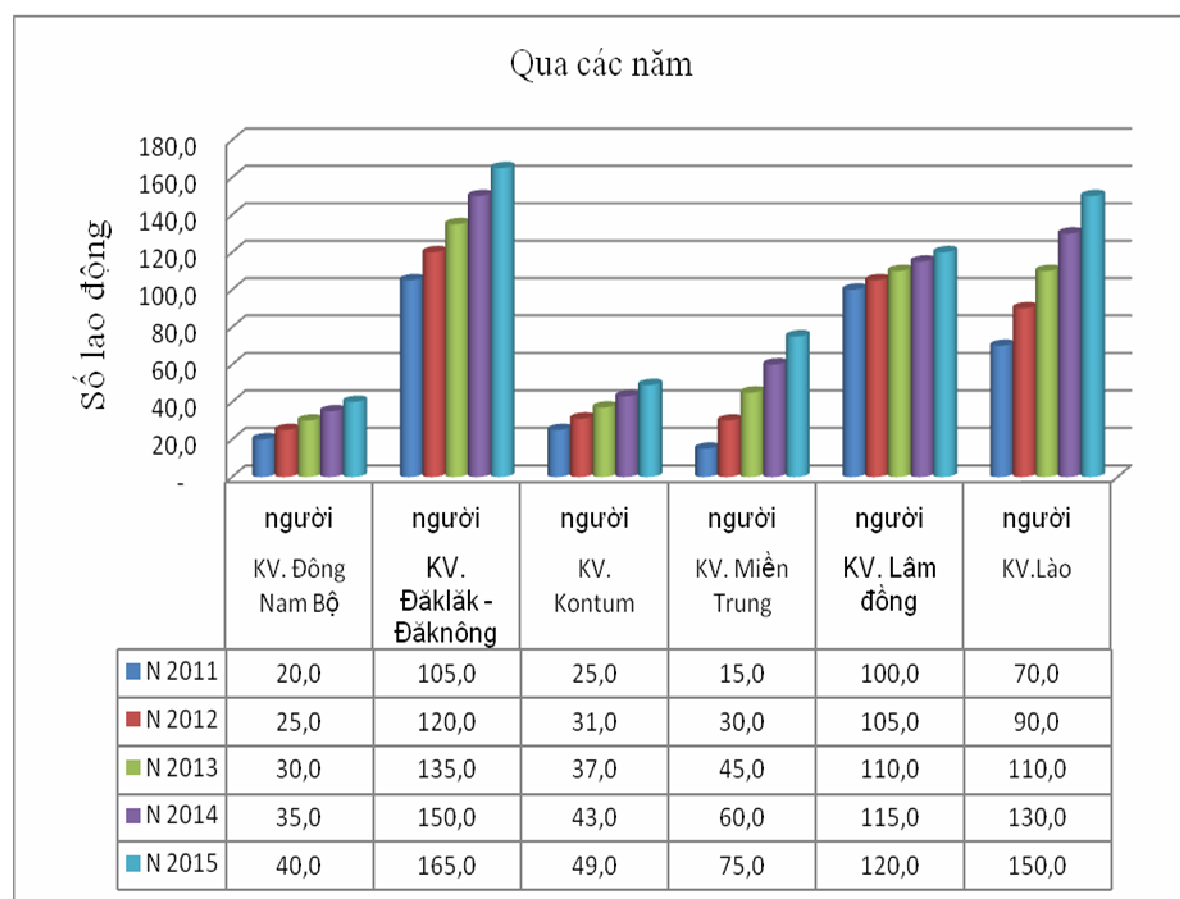
- Dự báo nguồn nhân lực lao động tại văn phòng



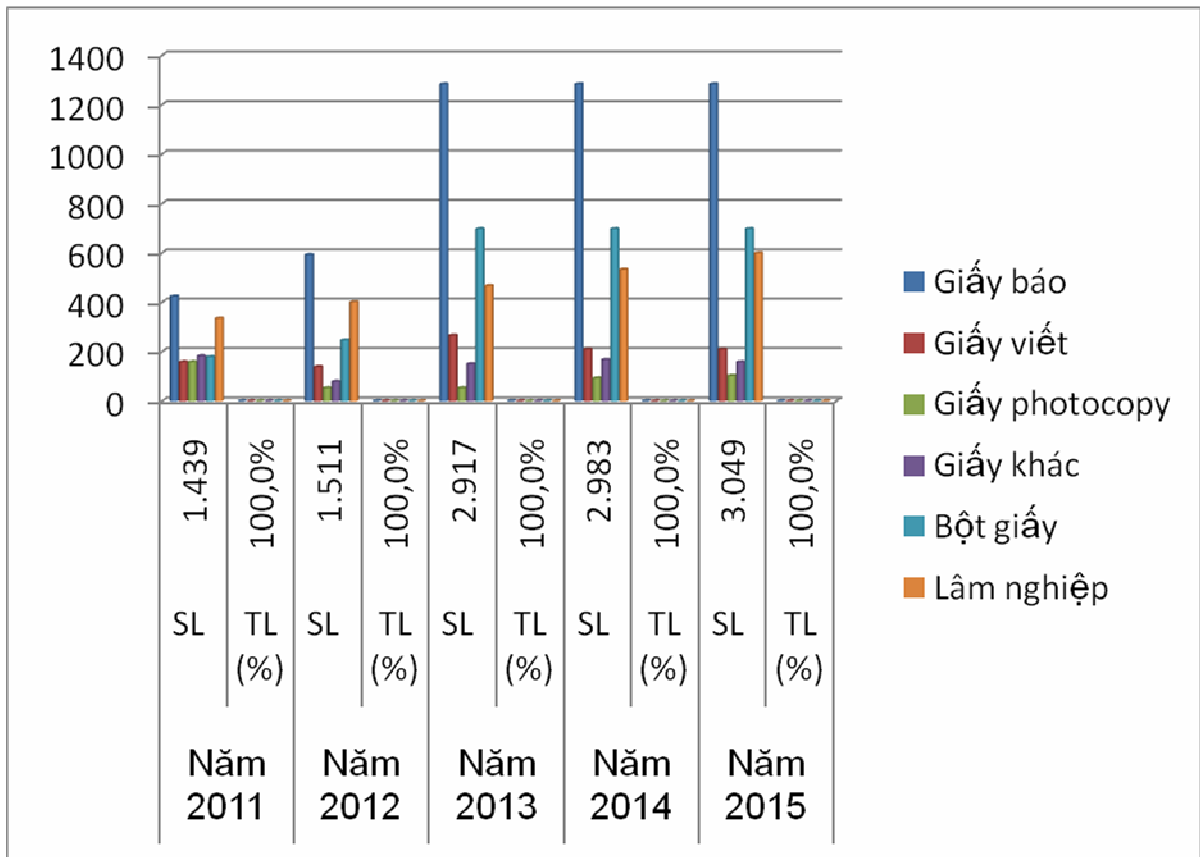
- Dự báo nguồn nhân lực lao động tại các nhà máy



- Dự báo nguồn nhân lực lao động tại khu vực trồng rừng



Bước 3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo nhiệm vụ sản xuất



Đồng thời, phân tích đánh giá về quan hệ cung cầu nguồn nhân lực giữa thực hiện và kế hoạch của kế hoạch sản xuất, từ đó đề ra các chính sách phù hợp để cơ cấu nguồn nhân lực đảm bảo yêu cầu công việc.

3.2.2. Hoàn thiện tổ chức, bố trí công việc

- Hoàn thiện tổ chức bằng các giải pháp cụ thể.

Thứ nhất: Thực hiện mối quan hệ liên kết về lợi ích kinh tế và được điều kiện bằng hợp đồng hoặc thỏa thuận kinh tế.

Thứ hai: Từng bước tiến hành phân công chuyên môn hóa các phòng ban nghiệp vụ trong công ty.

Thứ ba: Tổ chức theo đội, nhóm để phát huy được kỹ năng và sở trường của người lao động.

- Bố trí công việc cần các giải pháp sau.

Thứ nhất: Tiêu chuẩn hóa công việc theo nhóm, theo đơn vị sản xuất và bố trí lao động phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khai thác một cách tối đa về kỹ năng, kinh nghiệm của người lao động bằng các yếu tố kích thích cho người lao động hăng say làm việc.

Thứ hai: Thường xuyên kiểm tra trình độ chuyên môn của người lao động nhằm phát hiện ra những người kém năng lực, không phù hợp với công việc được giao. Từ đó đưa ra chính sách và biện pháp điều chỉnh nguồn nhân lực.

Thứ ba: Bố trí, sắp xếp cho số nhân viên ở phòng kinh doanh tăng lên hàng năm nhằm tìm kiếm thị trường mới và quan tâm đào tạo nhiều nhân viên Marketing và lĩnh vực nghiên cứu thị trường cũng như xúc tiến thương mại.

Thứ tư: Thực hiện giao ước hàng năm giữa công ty với đơn vị thành viên về định mức sản xuất, định mức tiêu thụ...phòng ban với từng cá nhân về vị trí công việc, nhóm việc,....

3.2.3. *Đẩy mạnh công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ quản lý và nhân viên*

Công tác đào tạo, bồi dưỡng của người lao động bằng các biện pháp sau:

- Tổ chức các chuyến công tác tập huấn tại nước ngoài cho đội ngũ cán bộ để họ học hỏi trau dồi kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh.
- Tiếp tục cử các cán bộ chưa qua trình độ đại học theo học các lớp đại học tại chức, lớp bồi dưỡng nghiệp vụ, trung tâm tư vấn hoặc thuê các chuyên gia tư vấn,....
- Hằng năm tổ chức các của người lao động để nâng cao tay nghề và nghiệp vụ chuyên môn cho họ.

Do vậy, công ty nên trích một khoản tiền nhất định từ quỹ khen thưởng phúc lợi hoặc quỹ phát triển để đầu tư cho việc đào tạo, bồi dưỡng.

3.2.4. *Hoàn thiện công tác tuyển dụng và tuyển chọn*

- Hoàn thiện quy trình tuyển dụng và tuyển chọn nguồn nhân lực từ các yêu cầu của công việc đã được đề trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn cần đánh giá dựa vào 2 nhân tố để tìm ra người lao động.

+ Về trình độ chuyên môn, nên xác định liệu công việc có đòi hỏi một ứng viên từ trường nào, bằng cấp nào,.. có phù hợp với yêu cầu công việc.

+ Về kinh nghiệm làm việc, việc phân tích hồ sơ ứng viên nên căn cứ vào những chuyên môn, các kỹ năng và trách nhiệm cụ thể cho vị trí công việc.

- Quá trình tuyển dụng và tuyển chọn cần được chuẩn bị kỹ và tập trung vào những đối tượng hội đủ các điều kiện ban đầu mà công ty đưa ra.

Đối với các ứng viên từ bên ngoài, công ty có thể đăng báo hoặc thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng để thu hút ứng cử viên và có thể tuyển chọn qua nhiều khâu để lọc ra những người thực sự phù hợp với yêu cầu công việc.

Đối với các ứng viên từ nội bộ, công ty chỉ xem xét, đánh giá năng lực của các ứng viên thông qua các chỉ tiêu đánh giá năng lực và kết quả công việc ứng viên đã làm và thông qua đánh giá cấp lãnh đạo. Vì vậy, công ty chỉ cần cân nhắc, đề bạt, chuyển chuyển trong nội bộ.

3.2.5. Nâng cao hành vi và thái độ đối với người lao động

Người lao động tự nhận thức, tự kiểm tra và đánh giá bản thân về điểm yếu và điểm mạnh và tiềm năng có thể đáp ứng công việc hiện tại và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, để có kết quả tốt thì người lao động cần có.

- Sự đam mê công việc.
- Tính cần cù là yếu tố tích lũy tính chịu khó để hoàn thành công việc.
- Không ngừng học tập và tự nâng cao trình độ nghiệp vụ.
- Tính đồng đội hoặc khả năng làm việc nhóm mang lại lợi ích to lớn đối với công ty và khẳng định văn hóa của công ty (cái hồn của công ty).
- Lòng nhiệt huyết được thể hiện một sức sống tràn trề, sẵn sàng vượt qua tất cả các trở ngại và rào cản cùng chung tay góp sức để hoàn thành mục tiêu của công ty.

3.2.6. Hoàn thiện các chính sách để nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

*** Chính sách để lôi cuốn và giữ lại người tài:** là tạo cho người lao động có cảm hứng trong công việc và được khuyến khích làm việc.

Cho phép họ làm việc độc lập và chịu trách nhiệm công việc trong đội, nhóm, miễn là mục tiêu cuối cùng được đạt đến một cách hiệu quả và thực tế.

Thường xuyên hỏi ý kiến của họ để làm cách nào để giải quyết những thử thách trong việc kinh doanh của công ty.

Chia sẻ những thông tin kinh doanh với nhóm để họ thấy được mối liên quan giữa công việc họ đang làm và kết quả mà công ty đang đạt được.

**** Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động***

- Kích thích về mặt vật chất

Kích thích về mặt vật chất được thể hiện bằng các yếu tố về tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động nhằm tạo động lực thúc đẩy người lao động hăng say làm việc để đạt được hiệu quả cao.

Xây dựng chính sách tiền lương phù hợp với từng vị trí công việc và trả lương công bằng sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc và lòng nhiệt huyết với công ty.

Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của người lao động thông qua mức đánh giá hoàn thành công việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Kích thích về tinh thần

Trong công tác sử dụng lao động, ngoài việc kích thích về vật chất đối với người lao động, bên cạnh đó còn phải kết hợp với việc kích thích về tinh thần.

Cần khen thưởng biểu dương một số gương lao động giỏi trước toàn thể công nhân viên trong công ty để mọi người noi gương.

Tổ chức các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch công việc sắp tới... nhằm nâng cao tầm hiểu biết đồng thời gây cho người lao động hứng thú làm việc để tăng năng suất lao động.

Các nhà lãnh đạo công ty cần phải hoà nhập với mọi người hơn nữa để tạo thoải mái cho mọi người, tránh thái độ dò xét, đốc thúc đối với người lao động làm họ bị gò bó dẫn đến năng suất lao động thấp.

Cần phải tổ chức nhiều hơn nữa các buổi dã ngoại, nghỉ ngơi cho cán bộ công nhân viên trong công ty và con em để họ thêm yêu mến công ty, hăng say làm việc.

Tạo bầu không khí làm việc thoải mái: người lãnh đạo luôn quan tâm đến sức khoẻ, nhu cầu trong công việc của người lao động, biết lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía người lao động.

3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để sử dụng nguồn nhân lực tốt hơn tại công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và hoàn thiện quy trình hoạch định nguồn nhân lực theo mô hình tập đoàn.
- Xây dựng quy trình đào tạo và đối tượng cần đào tạo và bồi dưỡng.
- Xây dựng và hoàn thiện quy chế làm việc, mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc và chính sách thúc đẩy người lao động hăng say làm việc.
- Xây dựng mô hình làm việc theo đội, nhóm.
- Tiếp tục khai thác tiềm năng của người lao động để đáp ứng mục tiêu tổ chức.

Bên cạnh đó, còn được sự quan tâm lãnh đạo đối với người lao động là sẽ mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực vô cùng có ý nghĩa và quan trọng trong việc định hướng phát triển của doanh nghiệp. Trước hết, lãnh đạo công ty quan tâm đến người lao động, coi trọng công tác đào tạo và duy trì lực lượng lao động và bố trí lao động theo từng vị trí cụ thể nhằm mục đích phát huy năng lực của người lao động và góp phần xây dựng mục tiêu kinh doanh của công ty.

Trong phạm vi nghiên cứu và căn cứ vào thực trạng của công ty cổ phần tập đoàn Tân Mai, học viên đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác sử dụng nguồn nhân lực tại đơn vị. Hy vọng, các giải pháp đề cập trong luận văn này phát huy tác dụng và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.