

# **PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN LÂM NGHIỆP TUYỀN BÌNH TỈNH TUYỀN QUANG**

---

## **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE COMPANY ONE MEMBER LIMITED LIABILITY TUYEN QUANG PROVINCE FOREST**

---

ThS. Nguyễn Ngọc Tháp  
*GD. Công ty lâm nghiệp Tuyên Bình*

**Tóm tắt:** Nhân lực và phát triển nguồn nhân lực luôn được xem là yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp, là nguồn lực tạo nên giá trị không thể thiếu đối với hoạt động của tổ chức hay doanh nghiệp, đồng thời hoạt động của bản thân nó thường bị chi phối bởi nhiều yếu tố tạo nên tính đa dạng và phức tạp của vấn đề. Chính vì vậy phát triển nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của 1 tổ chức cũng như của một doanh nghiệp. Trên cơ sở vận dụng lý luận vào thực tế phát triển nhân lực tại công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình tỉnh Tuyên Quang, tác giả đã xem xét trên hai mặt số lượng và chất lượng, đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực tại công ty Tuyên Bình theo mô hình ma trận SWOT, từ đó đề xuất những giải pháp thiết thực cho công ty.

**Từ khóa:** Phát triển nhân lực, Công ty lâm nghiệp Tuyên Bình

**Abstract:** Human resources and human resource development are always considered as factors that create the success of the business, a resource that creates indispensable value for the operation of the organization or enterprise, and at the same time the operation of the village. it is often dominated by many factors that make up the diversity and complexity of the problem. Therefore, human resource development plays an important role in the existence and development of an organization as well as of an enterprise. On the basis of applying the theory to the reality of human development in a limited liability company. forestry member Tuyen Binh, Tuyen Quang province, the author has considered on both the quantity and quality, evaluated the human resource development in Tuyen Binh company according to the SWOT matrix model, from which to propose solutions. practical solutions for the company.

**Keywords:** Human Resource Development, Tuyen Binh Forestry Company

## I. GIỚI THIỆU CÔNG TY VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Công ty TNHH một thành viên lâm Nghiệp Tuyên Bình là doanh nghiệp nhà nước có chức năng: Trồng rừng và chăm sóc rừng, gieo ươm giống cây lâm nghiệp; khai thác gỗ; khai thác củi; hoạt động dịch vụ lâm nghiệp; bán buôn tre, nứa, gỗ cây và gỗ chế biến.

Năm 2017 - 2019 là giai đoạn chịu ảnh hưởng của nền kinh tế suy thoái; thị trường lâm sản cũng không ngoại lệ. Tuy nhiên, với sự cố gắng của tập thể CBCNV Doanh thu trong các năm có sự thay đổi nhẹ: năm 2017 doanh thu đạt 13,454 tỷ đồng, năm 2018 đạt 15,288 tỷ đồng, tăng 14%; nhưng sang năm 2019 doanh thu đạt 14.997 tỷ, giảm 2%.

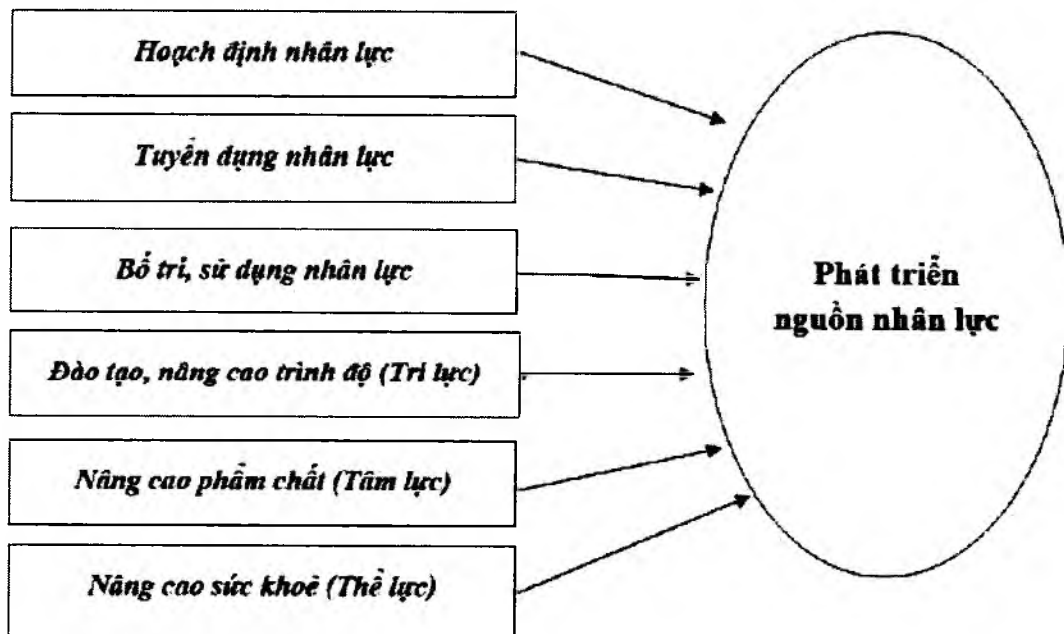
Doanh thu năm 2018 tăng chủ yếu từ công tác sản xuất gieo ươm cây giống.

Năm 2019 Doanh thu tuy có giảm so với năm 2018 nhưng thu nhập bình quân của cán bộ công nhân viên vẫn duy trì được ở mức 6,5 triệu đồng/người/tháng. Đó là cả một sự cố gắng của tập thể Ban lãnh đạo. Tuy nhiên, với kết quả trên tập thể CBCNV công ty cần cố gắng hơn nữa để duy trì và cải thiện hơn vào những năm tiếp theo.

Nội dung phát triển nhân lực là sự gia tăng số lượng người làm việc và gia tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng lao động, thể lực, tâm hồn... Để họ có thể tham gia vào lực lượng lao động, thực hiện tốt quá trình sản xuất và tái sản xuất tạo ra nhiều sản phẩm, góp phần làm giàu cho bản thân, cho công ty và cho xã hội.

Với mục tiêu của phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, trình độ tay nghề và chuyên môn nghiệp vụ được nâng cao và thực hiện nhiệm vụ được giao được tự giác, độc lập hơn, với thái độ làm việc tốt hơn, cũng như việc nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc dự kiến thực hiện trong tương lai.

Để công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp đạt được yêu cầu đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực đòi hỏi doanh nghiệp thực hiện theo mô hình nghiên cứu sau đây:



## II. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP TUYÊN BÌNH

STT	Đơn vị, phòng/ban trực thuộc	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		CB	CN	CB	CN	CB	CN
1	Phòng TC-HC	4		4		4	
2	Phòng KH-KT	6	1	7	1	4	
3	Phòng Kế toán	4		4		3	
4	Đội lâm nghiệp Tân Hồng	1	6	1	5	1	6
5	Đội lâm nghiệp Tân Tiến	1	19	1	19	2	10
6	Đội lâm nghiệp Kiến Thiết	1	4	1	3	2	12
7	Đội lâm nghiệp Xuân Vân	1	8	1	8	1	8
8	Đội lâm nghiệp Trung Trực	1	12	1	13	1	12
<b>Tổng</b>		<b>19</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>48</b>

**Tổng số lao động theo chức năng, nhiệm vụ công ty**  
(Nguồn: Phòng TC-HC, công ty TNHH MTV lâm nghiệp Tuyên Bình, năm 2019)

## 2.1. Công tác tuyển dụng nhân lực

Nhân lực của công ty qua các năm tương đối ổn định. Năm 2019 Công ty có sắp xếp lại cơ cấu đội lâm nghiệp nên về số lượng tại các đội có thay đổi. Tuy nhiên, tổng số Cán bộ công nhân viên cơ bản là không thay đổi. Việc cơ cấu lại tổ chức Đội lâm nghiệp thúc đẩy được hoạt động sản xuất của Công ty.

Công ty chưa hoạch định kế hoạch phát triển nhân lực cho dài hạn, việc lập kế hoạch cung ứng nhân lực chỉ được thực hiện hàng năm trên cơ sở sản xuất kinh doanh của năm sau để xây dựng kế hoạch tuyển dụng. Công ty chưa xây dựng bảng mô tả công việc và yêu cầu về tiêu chuẩn đối với các chức danh công việc do vậy công tác tuyển dụng lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công tác phát triển nhân lực của công ty.

Đánh giá về công tác tuyển dụng lao động của công ty chủ yếu là qua sự giới thiệu của cán bộ, nhân viên công ty và cán bộ trong ngành. Điều này đem lại sự hạn chế đối với nguồn nhân lực sau tuyển dụng. Những lao động này có kinh nghiệm tay nghề cao nhưng trong quá trình công tác, việc tiếp cận thông tin, công nghệ có phần khó khăn, hạn chế.

## 2.2. Bố trí sử dụng nhân lực

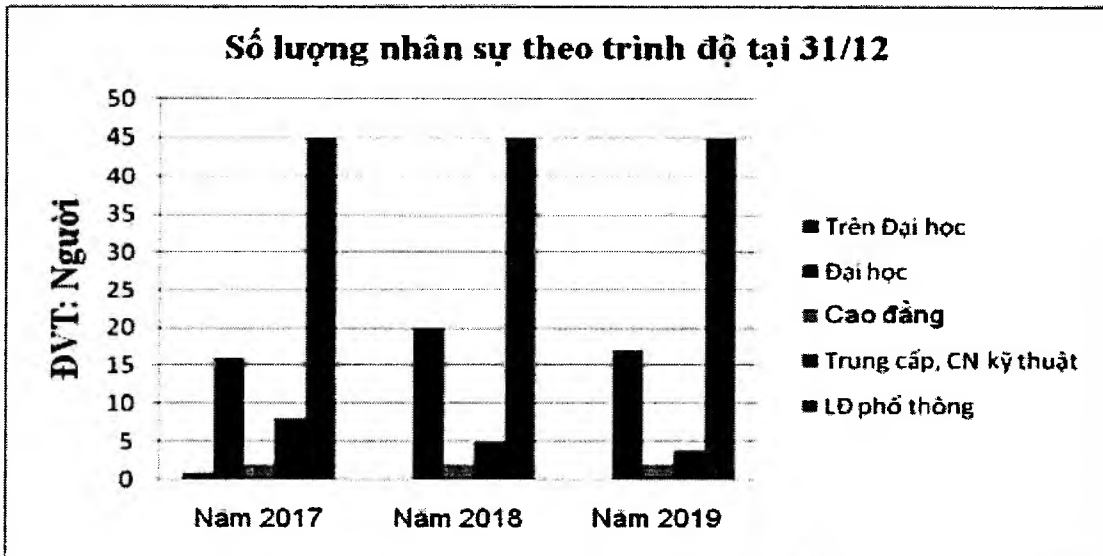
Sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, lao động được tuyển sẽ được bố trí vào các phòng nghiệp vụ, các đội sản xuất trực thuộc công ty đang có nhu cầu sử dụng. Các trưởng phòng, Đội trưởng sẽ phân công công việc cụ thể và phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn, kèm cặp.

Để đảm bảo nâng cao nghiệp vụ của người lao động, các trưởng phòng, đội trưởng luôn thường xuyên luân chuyển công việc nội bộ trong bộ phận cho nhân viên nhằm nâng cao chuyên môn và có sự hiểu biết một số công việc của những nhân viên khác trong bộ phận với mong muốn tránh sự nhàm chán trong công việc, nâng cao sự năng động của người lao động trong công việc.

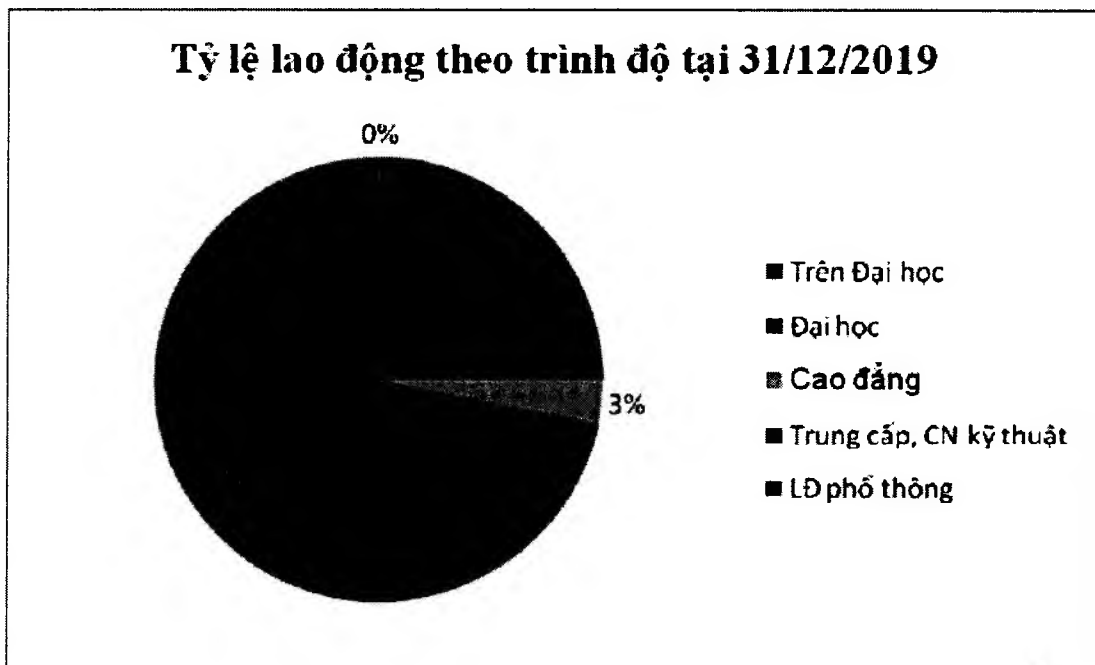
Lao động trong độ tuổi 31 – 39 chiếm tỷ trọng khá cao, năm 2017 chiếm 46%, đến năm 2018 là 53% và đến năm 2019 là 46%; tiếp theo là nhóm tuổi dưới 41 - 49 tuổi chiếm tỷ lệ trung bình 31% qua các năm; tiếp đến là độ tuổi <30 có tỷ lệ trung bình 15%; thấp nhất là tỷ lệ lao động trên độ tuổi 50 với tỷ lệ trung bình 7%. Nhìn chung, công ty đang có xu hướng trẻ hoá, nhóm độ tuổi trên 50 có xu hướng giảm thay vào đó là nhóm độ tuổi từ 30 – 39 tuổi là những người có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao. Do nhu cầu tuyển dụng lao động ở độ tuổi này là những lao động có sức khoẻ, trình độ chuyên môn; đây là yếu tố rất tốt cho sự phát triển của công ty.

## 2.3. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Nhìn chung, lực lượng lao động của Công ty đều được qua đào tạo phù hợp. Lực lượng lao động có trình độ đào tạo có tỷ lệ tương đối cao, chiếm 25% và chủ yếu là chuyên ngành Lâm nghiệp, Kinh tế rất phù hợp với ngành nghề kinh doanh của công ty. Lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao 64%. Tuy chưa qua đào tạo nhưng toàn bộ lực lượng lao động này là người bản địa, có sức khỏe, có kinh nghiệm trong công tác trồng, chăm sóc, bảo vệ rừng trồng.



Biểu đồ số lượng lao động theo trình độ tại thời điểm 31/12



Biểu đồ Tỷ lệ lao động theo trình độ tại thời điểm 31/12/2019

Lao động qua các năm rất ổn định. Năm 2017, 2019 với số lao động là 72 lao động, năm 2019 giảm 4 lao động. Việc giảm lao động vào năm 2019 không phải Công ty không bố trí được việc làm cho người lao động mà do có sự điều động từ cơ quan cấp trên.

Trình độ lao động qua đào tạo hệ trung cấp có xu hướng giảm dần qua các năm; Năm 2017 là 8 lao động, đến năm 2018 còn 5 lao động và năm 2019 là 4 lao động, chiếm 6% tổng số lao động năm 2019. Do các cá

nhân trong công ty có nhu cầu đi học liên thông, đào tạo lên mục đích gắn bó lâu dài với công ty.

Lực lượng lao động chủ yếu của công ty là công nhân, công nhân kỹ thuật nên lượng lao động phổ thông khá cao và ổn định qua các năm.

Qua số liệu cho thấy, năm 2019 có tổng số 20 lao động quản lý, gián tiếp; trong đó lao động có trình độ đại học là 14 lao động, chiếm 70%; Lao động có trình độ cao đẳng là 01 lao động, chiếm 5%; Lao động có trình độ trung cấp là 02 lao động chiếm 10% và lao động phổ thông là 03 người, chiếm 15%. Lao động có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất, tập trung chủ yếu ở bộ phận quản lý. Điều này đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của công ty cho bộ phận gián tiếp.

#### 2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

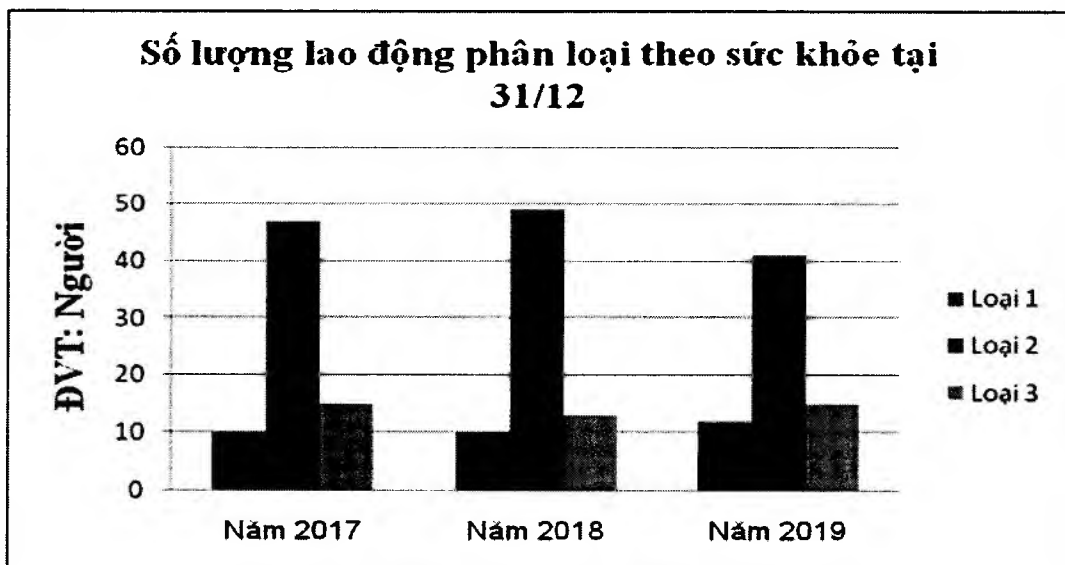
Đề động viên, khuyến khích người lao động trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý, Ban lãnh đạo Công ty có chủ trương thông suốt tới toàn thể cán bộ công nhân viên về việc khuyến khích cán bộ công nhân viên đăng ký các chương trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ; có quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ với người được cử đi đào tạo. Từ đó có được sự thống nhất về nội dung cũng như hình thức về công tác đào tạo, đồng thời là quyền lợi và trách nhiệm của các cá nhân được cử đi đào tạo.

Về phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng phương pháp đào tạo dài hạn trên 12 tháng đối với khoá đào tạo cao học, đại học, các khoá lý luận chính trị và đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng đối với khoá đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, đào tạo nâng lương, lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể.

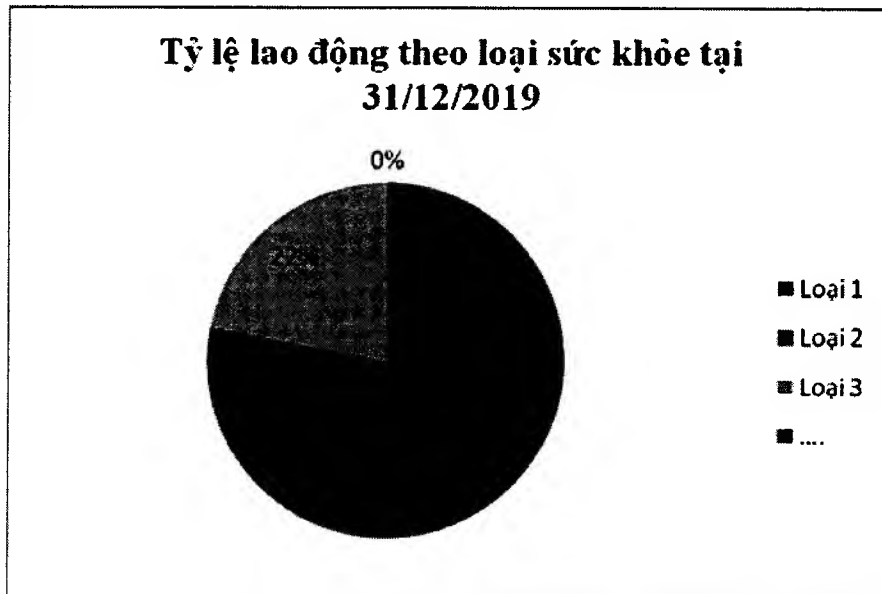
Do quy mô Công ty còn ở mức khiêm tốn nên trong giai đoạn 2017 - 2019 số lượng cán bộ, công nhân tham gia đi học tập nâng cao trình độ, nghiệp vụ còn ít: Năm 2017 có 2 lao động tham gia khóa đào tạo hệ Đại học, Năm 2018 có 3 lao động tham gia khóa đào tạo hệ Đại học và 01 lao động tham gia học Lý luận chính trị và năm 2019 có 01 lao động tham gia khóa đào tạo hệ Đại học.

Việc đào tạo tại công ty đã có sự phối hợp giữa bộ phận nhân lực và bộ phận chuyên môn. Công ty chú ý đến việc đào tạo nhân lực quản lý cấp cao cho tương lai công ty.

#### 2.5. Phát triển thể lực cho NLĐ



Số lượng lao động phân loại theo sức khỏe tại thời điểm 31/12



**Biểu đồ Tỷ lệ lao động theo loại sức khỏe tại thời điểm 31/12/2019**

Theo bảng 2.10 ta thấy kết quả khám sức khỏe định kỳ của công ty hàng năm lao động có sức khỏe loại 1,2 chiếm tỷ lệ khá cao (bình quân 80%), loại 3 chiếm tỷ lệ thấp (bình quân dưới 20%) và đặc biệt không có loại 4,5. Điều này hoàn toàn hợp lý do cơ cấu lao động trong công ty có tỷ lệ lao động dưới 30 và từ 30-39 tuổi chiếm tỷ lệ khá cao, lực lượng lao động ở độ tuổi này làm việc tốt và hiệu quả nhất.

Công ty cung cấp đầy đủ trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ chất lượng nhằm cải thiện điều kiện làm việc, lao động làm việc an toàn, giảm nguy cơ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Định kỳ lao động đều được cấp phát quần, áo, mũ và giày đai bảo hộ.

Chế độ làm việc, nghỉ ngơi được thực hiện theo đúng quy định trong Bộ luật lao động. Chế độ làm việc 8 giờ/ngày, 40 giờ/ tuần đối với lao động gián tiếp và chế độ theo ca đối với lao động trực tiếp, đảm bảo thời gian nghỉ ca là 30 phút đến 1 giờ nhằm đảm bảo tái sức lao động.

Công ty cũng quan tâm đến hoạt động văn hoá, thể dục thể thao cho người lao động nhằm nâng cao sức khỏe; Công ty đã xây 03 sân Cầu lông tại Trung tâm và tại các đội Lâm nghiệp đều có sân Cầu lông, bóng chuyền. Thường xuyên tổ chức giao lưu thi đấu thể thao với các đơn vị bạn và giữa các đội Lâm nghiệp với nhau nhằm kích thích tinh thần đoàn kết nâng cao sức khỏe cho người lao động.

## 2.6. Phát triển về phẩm chất nhân lực

Theo bảng 2.10 ta thấy kết quả khám sức khỏe định kỳ của công ty hàng năm lao động có sức khỏe loại Thực hiện theo Bộ luật lao động, công ty ký kết hợp đồng lao động đối với những lao động làm việc tại công ty. Tuy nhiên, trong quá trình làm việc do vi phạm kỷ luật ở mức độ nghiêm trọng thì sẽ bị xử lý ở mức độ sa thải. Tình hình vi phạm kỷ luật qua các năm.

Hình thức kỷ luật LĐ	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Sa thải	0	0	0
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	0	0	0
Khiên trách	0	0	2
<b>Tổng hợp</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

**Bảng 2. Tình hình kỷ luật tại công ty giai đoạn 2017 - 2019**

(Nguồn: Phòng TC-HC, công ty TNHH MTV lâm nghiệp Tuyên Bình, năm 2019)

Dựa vào bảng thấy được tình hình vi phạm kỷ luật lao động trong những năm qua là không có. Năm 2019 chỉ có 2 trường hợp vi phạm kỷ luật ở mức độ khiển trách do người lao động sinh con thứ 3.

Theo kết quả khảo sát trên ta thấy phẩm chất đạo đức, tác phong của lao động trong công ty thực hiện tương đối tốt, điều này là tối quan trọng đối với doanh nghiệp yêu cầu nghiêm ngặt về công tác an toàn và bảo hộ lao động, nhất là đối với lao động tại các công trường.

Công ty tiếp tục tuyên truyền, giáo dục cho người lao động nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với tiêu cực; rèn luyện ý chí và nâng cao tinh thần làm việc để nâng cao năng suất lao động một cách bền vững.

## 2.7. Đánh giá chung theo mô hình ma trận SWOT

### a. Mặt mạnh: *Streng*

Phát triển nhân lực của Công ty TNHH một thành viên Lâm nghiệp Tuyên Bình trong thời gian qua cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh:

- Thứ nhất, Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty, mức thu nhập đảm bảo đời sống cho người lao động, chính sách đãi ngộ thực hiện khá tốt để tạo niềm tin cho người lao động an tâm làm việc.

- Thứ hai, cơ cấu lao động hiện nay khá trẻ với lao động bình quân qua các năm 2017 -2019 trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ 15% và độ tuổi từ 30 -39 chiếm 48 %, đây là lượng lao động dồi dào; Công ty có đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên gián tiếp và lực lượng lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn, lòng nhiệt tình, tay nghề cao. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh nhằm duy trì và phát triển nhân lực trong tương lai. Và với đội ngũ lao động trẻ, thể lực tốt sẽ đáp ứng tốt hơn trong môi trường làm việc đặc thù của ngành.

- Thứ ba, đội ngũ lao động trẻ, nền tảng thể lực tốt có thể đáp ứng tốt hơn trong môi trường làm việc ngoài trời, mùa vụ.

- Lãnh đạo công ty quan tâm và đầu tư phát triển nhân lực

- Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng nhân lực. Quyền và nghĩa vụ của lao động được giới thiệu đến các ứng viên để họ có sự lựa chọn.

- Công tác đào tạo phần nào đáp ứng được nhu cầu chất lượng nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua. Bên cạnh đó là sự quan tâm đến đời sống cá nhân lao động tới

các chính sách đãi ngộ thúc đẩy tinh thần lao động của người lao động, tạo động lực phát triển nhân lực tại công ty.

- Chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần cho phát triển nhân lực.

### b. Mặt yếu: *Weaknis*

- Thứ nhất: nhân lực hiện nay của công ty vừa thiếu lại vừa thừa. Thiếu vì chưa đủ nhân lực đáp ứng cho nhu cầu mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh; nâng cao giá trị lợi nhuận của công ty, trong thời gian tới. Thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp.

- Thứ hai: Cán bộ quản lý công ty đến các Đội Lâm nghiệp trực thuộc có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nhưng chưa được trang bị đầy đủ kiến thức về kinh tế, quản lý doanh nghiệp do đó công tác quản lý chưa khoa học và hiệu quả kinh tế chưa cao.

- Thứ ba: Chế độ tiền lương chi trả có thời điểm chưa được kịp thời nên gây ra nhiều bất cập.

- Việc huy động vốn từ các tổ chức tín dụng còn chưa tốt.

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình phát triển nhân lực xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được chính sách thu hút nhân lực hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu thị trường lao động.

- Chu kỳ kinh doanh dài; tài sản ngoài trời cộng việc đặc thù mùa vụ dẫn đến việc phát triển nhân lực gặp khó khăn.

- Nợ tồn đọng từ nhiều năm trước dẫn đến việc không huy động vay được vốn từ các tổ chức tín dụng nên việc sản xuất kinh doanh của công ty gặp rất nhiều khó khăn, lợi nhuận hàng năm thấp.

### c. Cơ hội: *Oppotunity*

- Thị trường rộng lớn; Khi hội nhập kinh tế quốc tế thị trường kinh doanh của công ty rộng hơn là cơ hội để công ty tiếp cận thị trường mới, tăng doanh thu và lợi nhuận từ việc sản xuất, kinh doanh, dịch vụ... Trong những năm gần đây, công ty đã tiếp cận được với các chủ đầu tư để xây dựng phương án tái cơ cấu Công ty theo Quyết định 899/QĐ-TTG ngày 10 tháng 6 năm 2013 của Thủ tướng chính phủ V/v Phê duyệt đề án tái cơ cấu ngành nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị và phát triển bền vững.

- Thu hút vốn đầu tư; các nguồn vốn hỗ trợ từ các

tổ chức ngân hàng lớn và các tổ chức tín dụng khác với nguồn vốn mạnh, lãi suất ưu đãi là cơ hội để Công ty tiếp cận nguồn vốn phục vụ cho việc triển khai, mở rộng sản xuất kinh doanh, điều này đòi hỏi công ty phải có kế hoạch, hoạch định nguồn nhân lực để phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. Cụ thể, công ty đã tiếp cận và kết hợp với ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn; Viện khoa học lâm nghiệp Việt Nam; Công ty CP Woodland Tuyên Quang...

- Có điều kiện tiếp nhận công nghệ sản xuất và trình độ quản lý tiên tiến, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong thời buổi bùng nổ công nghệ thông tin hiện nay, toàn cầu hoá công ty có thể dễ dàng đổi mới công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm, năng suất sản lượng, trình độ quản lý.

- Cơ hội được khẳng định vị thế doanh nghiệp. Với sự phát triển bùng nổ của công nghệ thông tin, thương hiệu của công ty được quan tâm nhiều hơn, cùng với hình thức quảng cáo, quảng bá sản phẩm, dịch vụ đa dạng, phong phú. Đây là cơ hội tốt để công ty khẳng định vị thế, quảng bá hình ảnh của mình trên thị trường. Bên cạnh đó, cơ hội giao lưu hợp tác, học hỏi với các doanh nghiệp khác trên địa bàn toàn quốc.

#### **d. Thách thức : Threat**

- Năng lực cạnh tranh của công ty còn nhiều hạn chế; năng lực tài chính chưa đủ mạnh, năng lực quản lý còn chưa linh hoạt, cán bộ quản lý chuyên ngành kỹ thuật là chủ yếu nên thiếu kiến thức kinh doanh, ngoại ngữ còn hạn chế trong khi việc hội nhập quốc tế đòi hỏi sự cạnh tranh quyết liệt. Điều này đòi hỏi công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong công ty cần chú ý đào tạo nâng cao những kiến thức, kỹ năng để hội nhập thị trường quốc tế nhanh hơn.

#### **Quan điểm phát triển nhân lực tại công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình**

- Tập trung xây dựng công ty vững mạnh toàn diện về nguồn lực tài chính, nhân lực, năng lực quản lý công ty.

- Tìm kiếm, phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm giống cây Lâm nghiệp và sản phẩm gỗ có nguồn gốc (FSC). Xây dựng, phát triển lực lượng cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật cao. Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ, nhân viên trong công ty.

- Xác định ngành nghề kinh doanh chính vẫn tập trung ngành nghề Sản xuất cây giống lâm nghiệp; Trồng rừng, chăm sóc rừng, bảo vệ rừng trồng. Đến

năm 2020, tập trung các nguồn lực hoàn thành các dự án đang triển khai: Xây dựng, đề nghị cấp chứng chỉ Rừng giống chuyên hóa trên diện tích 03 ha; Nâng cấp cải tạo vườn ươm đạt công suất 2 triệu cây giống/năm... Công ty TNHH một thành viên Lâm nghiệp Tuyên Bình phấn đấu xây dựng và phát triển thương hiệu, hình ảnh, uy tín thị trường, các nhà đầu tư và công chúng. Kiên định chiến lược lâu dài: “Phát triển và nâng cao năng lực lĩnh vực sản xuất cây giống lâm nghiệp; tiếp tục tìm kiếm các giải pháp, nguồn vốn để đầu tư nâng cao giá trị sản phẩm gỗ rừng trồng năng suất cao trên chu một kỳ kinh doanh”.

Công tác phát triển nhân lực cần tạo ra bước chuyển đổi cơ bản về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu phát triển nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài. Phát triển nhanh những ngành nghề, lĩnh vực mà công ty có lợi thế cạnh tranh như: Sản xuất cây giống lâm nghiệp chất lượng cao; Sản phẩm gỗ rừng trồng đạt chất lượng cao và nguồn gốc xuất xứ rõ ràng (đạt chứng chỉ FSC phát triển rừng bền vững).

### **III. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV LÂM NGHIỆP TUYÊN BÌNH**

#### **3.1. Giải pháp về quy hoạch nhân lực**

- Quy hoạch phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển của công ty Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ nhân lực cán bộ, nhân viên đã có dự báo, dự liệu. Công ty cần hoàn thiện công tác hoạch định phát triển nhân lực theo các giải pháp như:

+ Một là, phân tích hiện trạng và diễn biến nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng.

+ Hai là, cân đối nhân lực, giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất.

+ Ba là, thường xuyên kiểm tra đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

- Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh Để nâng cao hiệu quả công tác phát triển nhân lực, Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn chức danh trong từng bộ phận chức năng của công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất. Việc đưa ra được bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh được coi là giải pháp mang tính hiệu quả



- Xây dựng bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh Để nâng cao hiệu quả công tác phát triển nhân lực, Công ty cần xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và tiêu chuẩn chức danh trong từng bộ phận chức năng của công ty. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất. Việc đưa ra được bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh được coi là giải pháp mang tính hiệu quả nhất để lựa chọn ứng viên và bố trí công việc cho ứng viên sau khi được tuyển dụng, hoặc được áp dụng để bố trí, sắp xếp, sắp xếp lại nhân sự, xác định số lượng nhân viên định biên tại mỗi bộ phận chức năng trong công ty.

Bản mô tả công việc phải liệt kê đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bản tiêu chuẩn chức danh giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

### **3.2. Hoàn thiện Quy trình tuyển dụng nhân lực**

Xây dựng quy trình tuyển dụng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển nhân lực trong tình hình mới. Cần thực hiện công khai công tác tuyển chọn (xem xét cả hai nguồn tuyển chọn bên trong và bên ngoài Công ty); các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy củ. Cần hướng đến tuyển những ứng viên trẻ hội tụ đủ yêu cầu của công việc mà công ty đề ra.

Công tác tuyển dụng có vai trò đặc biệt giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu cần thiết, vừa tìm kiếm được nhân lực chất lượng có trình độ. Công ty thường xuyên tuyển dụng người thân nên chất lượng chưa thực sự được đảm bảo và đồng đều. Do vậy công ty cần chấn chỉnh lại cách thức tuyển dụng khách quan hơn. Trên cơ sở số liệu lao động đã dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ nhân lực của công ty trong thời gian sắp tới, công ty hoàn thiện hoạch định nhân lực theo giải pháp:

+ Phân tích thực trạng và diễn biến nhân lực của công ty về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực.

+ Phân tích sự phù hợp giữa phát triển nhân lực với chiến lược phát triển Công ty theo định hướng nâng cao giá trị sản phẩm trên diện tích, trên chu kỳ kinh doanh rừng trồng có hiệu quả đem lại lợi nhuận cao cho công ty.

+ Có kế hoạch giải quyết lao động thừa hoặc thiếu hợp lý. Xây dựng quy chế tuyển dụng linh hoạt, cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng chặt chẽ.

+ Thực hiện công tác kiểm tra đánh giá việc hiện kế hoạch đề ra một cách khoa học.

+ Công ty cần lập ban tuyển dụng riêng, Để nâng cao công tác phát triển nhân lực, công ty nên xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và cân đối chức danh. Bản mô tả cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề, các kỹ năng làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào và nhà tuyển dụng biết được kỹ năng, chuyên môn từng ứng viên.

+ Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và tay nghề cho người lao động:

+ Mở các lớp đào tạo tại công ty, có thể đào tạo chung cho toàn bộ nhân lực hoặc đào tạo chuyên môn riêng. Sau đó đánh giá nhân lực sau mỗi khóa học. Thật vậy, công ty nên tiến hành khảo sát cán bộ công nhân viên nhằm kiểm tra việc áp dụng những kỹ năng và kỹ thuật mới vừa được đào tạo vào công việc. Công ty nên khuyến khích người lao động sử dụng thời gian của mình để trao dồi kiến thức. Bên cạnh việc đào tạo, công ty nên kết hợp với chính sách đề bạt cân nhắc tức là việc đào tạo phải mở ra cơ hội thăng tiến cho nhân viên, là động lực thúc đẩy nhân viên phát triển.

### **3.3. Giải pháp về đào tạo nhân lực**

#### **3.3.1. Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo**

Để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển nhân lực đúng đối tượng lao động, đòi hỏi cán bộ phòng tổ chức hành chính cùng phối hợp với trường các bộ phận đánh giá đúng nhu cầu công tác đào tạo, phát triển nhân lực công ty. Việc đánh giá cần gắn liền với việc phân tích tổ chức, mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của lãnh đạo công ty. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân lao động. Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng

năm một cách chủ động.

Xác định nhu cầu đào tạo là một khâu quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng đào tạo, hiệu quả của việc áp dụng kiến thức vào thực tế sau đào tạo. Từ đó, lập ra kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo đạt hiệu quả cao. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

+ Thu thập nguồn thông tin dữ liệu phân tích về nhân lực của công ty. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân người lao động để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo hữu ích.

+ Phân tích hoạt động của công ty: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp doanh nghiệp định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra việc tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

+ Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ người lao động trong thời kỳ mới.

### **3.3.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo phát triển**

Căn cứ vào nhu cầu, kinh phí đào tạo cũng như lĩnh vực đào tạo, Công ty sẽ xác định thời gian đào tạo, nội dung, hình thức đào tạo thích hợp. Việc lập kế hoạch đào tạo cần được xem xét cho phù hợp với từng vị trí.

- Thứ nhất, đối với cán bộ lãnh đạo cần đào tạo bổ sung các năng lực: Quyết đoán dám chịu trách nhiệm; tác động đến nhân lực; năng động, sáng tạo; linh hoạt.

- Thứ hai, đối với nhân viên gián tiếp cần bổ sung các năng lực: lập kế hoạch; phân tích vấn đề; giải quyết vấn đề; kiểm soát; năng động, sáng tạo; hợp tác; làm việc nhóm. Cần trau dồi cho nhân viên gián tiếp các kỹ năng: Kiến thức về các nhu cầu của tổ chức, nghiên cứu, quan sát, kỹ năng hợp tác, làm việc nhóm...

- Thứ ba, đối với công nhân cần bổ sung các năng lực: năng động, sáng tạo; tiếp thu; cầu tiến... Theo đó, cần trang bị cho công nhân các kiến thức bổ sung chuyên môn, vi tính, kỹ năng phục hồi, ngăn ngừa sai lầm, kỹ năng quan sát...

Công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên

Bình cần lựa chọn các hình thức đào tạo thích hợp, các chương trình đào tạo sao cho không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Một số phương pháp đào tạo mà công ty nên áp dụng:

\* **Một là:** đào tạo tại chỗ là phương pháp tiếp cận hữu hiệu giúp kết hợp được kiến thức sách vở với thực tế hiện trường, vận dụng những điều đã học vào thực tế vận hành thiết bị, quy trình công tác chuyên môn tại cơ sở.

\* **Hai là:** Công ty cần có sự hợp tác giữa các Trường, Trung tâm đào tạo trong và ngoài ngành để tận dụng được thế mạnh của nhau, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Liên kết, đề xuất với các trường thực hiện nhiều hình thức đào tạo đa dạng để thu hút nhiều đối tượng tham gia, đặc biệt là những cán bộ đã có tuổi, như: Đào tạo ngắn hạn ngay tại doanh nghiệp, báo cáo chuyên đề, hội thảo,...

### **3.3.3 Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện**

Dựa trên kế hoạch đào tạo, phát triển, phòng tổ chức hành chính cần phối hợp với các trưởng bộ phận có liên quan để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm và tạo điều kiện hết sức để người lao động tham gia khoá học đạt kết quả tốt. Bên cạnh đó, phòng tổ chức hành chính còn có trách nhiệm theo dõi tiến độ giảng dạy để đạt kết quả tốt nhất.

\* **Tổ chức đánh giá sau đào tạo:**

Việc đánh giá các khóa học, các hoạt động đào tạo hoặc toàn bộ chương trình đào tạo là cần thiết. Nhờ các hoạt động này ta có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp như trắc nghiệm, phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm; Thảo luận nhóm là tiến hành thảo luận nhóm với học viên sau khóa học để nhận phản hồi trực tiếp về khóa học; học viên tự đánh giá là mẫu đánh giá có thể được sử dụng cho việc đánh giá vào giữa và cuối khóa học; Bài kiểm tra cuối khóa là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức mong muốn hay không.

### **3.3.4. Bố trí sắp xếp nhân lực**

Trên tiêu chuẩn mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh đối với từng vị trí làm việc của công ty được ban hành thực hiện. Trường các phòng, ban căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ để định biên lao động và đánh giá trình độ, năng lực; ưu, khuyết điểm của lao động để sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với từng bộ phận dựa trên nguyên tắc: Mỗi công việc đều có thực hiện, việc thực hiện không bị chồng chéo; công việc được thực hiện bởi lao động phù hợp giúp họ phát huy tối đa thế mạnh của mình và

khi một người lao động vắng mặt thì lao động khác có thể thay thế vị trí để không gián đoạn quá trình sản xuất kinh doanh. Đối với công việc được thực hiện theo nhóm, ngoài bản mô tả công việc cần có sự phối hợp giữa các thành viên trong nhóm. Trong quá trình phân công, bố trí công việc, lao động được quyền chia sẻ những nguyện vọng cá nhân, điểm mạnh, yếu của bản thân để được bố trí vào công việc phù hợp. Đối với lao động khi được bố trí đúng người, đúng việc sẽ cảm thấy thoải mái, cùng những chế độ khuyến khích sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc và nâng cao hiệu quả công việc.

### **3.3.5. Giải pháp về công tác kiểm tra, giám sát nhân lực**

Thực hiện công tác kiểm tra đánh giá nhân lực là một hình thức để phát triển nhân viên và cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý công việc, quyết định đúng về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực, thực hiện chuyển chuyên và bổ nhiệm. Đánh giá kết quả thực hiện giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn vì họ biết rõ mục tiêu và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó, biết được điểm yếu và có kế hoạch hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho người lao động; bản thân lao động sẽ nỗ lực hơn khi được đánh giá chính xác.

Theo kết quả khảo sát, Công ty chưa xây dựng được bản mô tả và đánh giá công việc hiệu quả do vậy tỷ lệ đánh giá nhân viên chưa được công bằng, chỉ mang tính chất chung chung nên hiệu quả chưa cao. Vì vậy, để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc công ty cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, xây dựng quy trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Nội dung này cần được thể hiện rõ ràng và phổ biến rộng rãi cho toàn nhân viên

Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc rất dễ phát sinh mâu thuẫn với nhân viên, để tránh phát sinh và giải quyết được mâu thuẫn cần đảm bảo cho lao động biết rõ mục tiêu, thời điểm, nội dung, phương pháp đánh giá thực hiện công việc và kết quả của việc đánh giá được công khai cho mọi người. Đồng thời, phải đảm bảo sự công bằng trong công tác chia lương của đơn vị.

### **3.3.6. Hoàn thiện các chính sách đãi ngộ**

Hiện nay, Công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình đang thực hiện một số quy chế, quy định nhằm tạo động lực cho người lao động thông qua chính sách, chế độ khuyến khích về mặt vật chất như tiền lương, khen thưởng, phúc lợi...

- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác để làm cơ sở cho công tác đảm bảo nhân sự từ bên trong và cải tiến chính sách thù lao tại công ty một cách công bằng.

- Hoàn thiện chế độ lương

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty. Hiện tại, mức tiền lương chưa thể hiện tính công bằng. Tiền lương không phản ánh trên hiệu quả công việc, việc tăng lương, khen thưởng chỉ dựa trên đánh giá chủ quan.

- Chế độ khen thưởng

Công ty thường xuyên phát động các cuộc thi đua khen thưởng thông qua việc đánh giá thực hiện công việc hàng năm khi đạt các tiêu chuẩn như: lao động tiên tiến, lao động giỏi, lao động suất sắc

- Tạo môi trường làm việc thuận lợi để lao động làm việc hiệu quả

Điều kiện và môi trường làm việc là một nhân tố ảnh hưởng rất nhiều tới chất lượng thực hiện công việc của người lao động. Do đó để khuyến khích người lao động tích cực làm việc, hoàn thành nhiệm vụ được giao, đạt năng suất hiệu quả cao trong công việc thì Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc thân thiện với con người

- Tổ chức tốt việc cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên

Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên là một việc làm rất cần thiết nhằm:

- Cung cấp cho nhân viên những sai sót để kịp thời khắc phục

- Khuyến khích nhân viên khẳng định những thành tích mà họ đạt được.

- Cung cấp thông tin phản hồi là làm cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu của Công ty để từ đó nhân viên có những định hướng rõ ràng trong công việc của mình nhằm phù hợp với đường lối chung của công ty.

### **3.3.7. Các giải pháp khác**

#### **a. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp**

Đây là chuẩn mực trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức. Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, và điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn

với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai.

+ Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

+ Tạo dựng phát triển nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc người tài, việc cần nhắc phải làm sao chứng tỏ cho những người còn lại phải “tâm phục khẩu phục”. Và những người còn lại phải phấn đấu hơn nữa để được cất nhắc lên vị trí cao hơn.

+ Nhân viên lớn tuổi là lực lượng đã gắn bó với công ty từ khi mới thành lập, họ là những người có kinh nghiệm, luôn làm việc chăm chỉ, tuân thủ theo giờ giấc công ty. Họ có sự tỉ mỉ, kỹ lưỡng và chu đáo. Luôn lắng nghe, có sự cẩn thận, chín chắn để làm gương cho các nhân viên trẻ. Vì vậy việc động viên thăm hỏi gia cảnh, con cái, sức khỏe v.v... đối với họ là một khích lệ rất lớn.

+ Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ được lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự dè dặt trong công tác.

+ Hàng năm công ty nên duy trì tổ chức các chuyến du lịch cho toàn thể nhân viên. Đây không chỉ là lời cảm ơn của công ty đến nhân viên mà còn làm cho mọi người trong công ty nâng cao tinh thần tập thể, có cơ hội gắn bó thông cảm lẫn nhau.

+ Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của công ty điều này hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên của mình hơn.

Ngoài ra, công ty cần xây dựng và thực hiện quy chế dân chủ tại cơ sở, tạo điều kiện để mọi thành viên có cơ hội thực hiện quyền và nghĩa vụ tham gia quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh từ đó củng cố niềm tin của nhân viên đối với công ty. Các ý kiến cá nhân hay tập thể cần được lãnh đạo xem xét kỹ lưỡng và khi cần thiết nên nhờ đến sự hỗ trợ của các nhà chuyên môn để sau đó có thể ra quyết định. Trong trường hợp các kiến nghị không được chấp thuận, các cấp quản lý phải có cách giải thích khéo léo để không làm giảm lòng nhiệt tình của các thành viên trong tổ chức.

*b. Thu hút và giữ chân người tài*

với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày Thu hút và giữ chân nhân viên giỏi là chiến lược, không phải là biện pháp đối phó nhất thời. Giữ chân nhân viên giỏi là dung các biện pháp nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất, khiến những nhân viên giỏi cảm thấy thỏa mãn với công việc của mình. Để từ đó họ đảm nhiệm công việc một cách tốt nhất, giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn, thử thách, ngày càng hùng mạnh hơn. Việc giữ chân nhân viên giỏi phụ thuộc vào tính quyết định và hấp dẫn của môi trường làm việc.

**Để thu hút và giữ chân nhân viên có chuyên môn giỏi, công ty cần:**

- Khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, để họ làm việc hết mình, ngoài khả năng lãnh đạo, người lãnh đạo còn phải hiểu được nhu cầu cá nhân của nhân viên,... Một công thức hiệu quả giúp người lãnh đạo động viên, thắp lửa cho nhân viên làm việc hết mình là: thành tích của 1 nhân viên bằng các yếu tố động viên nhân viên với khả năng để hoàn thiện công việc.

- Tin tưởng giao việc cho nhân viên, người lãnh đạo không nên ôm đồm mọi việc chỉ vì thiếu tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của nhân viên. Thay vì làm tất cả mọi việc, hãy chỉ đóng vai trò là người hướng dẫn, vạch ra hướng đi, đích đến để nhân viên hiểu và đảm nhận công việc. Nhà quản trị chỉ nghiệm thu thành quả cuối cùng của nhân viên mà thôi. Làm được như thế chứng tỏ nhà quản trị có niềm tin ở khả năng của nhân viên và người tài mới có cơ hội thực sự để thể hiện năng lực của mình, qua đó cũng sẽ yêu mến và gắn bó với doanh nghiệp hơn.

- Có chiến lược phát triển kinh doanh để nhân viên có niềm tin làm việc và phát triển.

- Chế độ lương bổng và phúc lợi cũng như cơ chế lao động phải phù hợp với các đối tượng trong công ty. Ngoài ra, công ty nên đề nghị các cơ hội thăng tiến trong công việc để làm động lực khuyến khích sự cố gắng hết mình cũng như sự gắn bó của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên có tiềm năng. Nếu chọn một người giỏi, năng động vào một công việc ổn định, không có nhiều thử thách và không có cơ hội phát triển cũng như thăng tiến, chắc chắn sớm muộn gì họ cũng cảm thấy chán nản và rời đi.

- Giữ chân người có chuyên môn giỏi bằng văn hoá là một trong những nhân tố quan trọng trong việc gìn giữ và phát huy phát triển nhân lực. Một môi trường làm việc minh bạch, rõ ràng cho hiệu quả làm việc cao. Những mối liên hệ đoàn kết, thân

ái vui vẻ, phấn khởi trong Công ty, và có vai trò không thể thiếu trong tập thể.

## KẾT LUẬN

Tìm ra và nhận thức được một hướng đi mới, chính là yếu tố xung đột tạo nên nền tảng của sự thành công, sự đột phá trong doanh nghiệp. Mà yếu tố con người tạo nên nền tảng cho sự phát triển bền vững. Trong thời gian qua công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình đã và đang thực hiện những chiến lược nhằm phát triển nhân lực, thu được một số thành quả nhất định như thu hút được đội ngũ lao động trình độ cao, trẻ năng động nhiệt tình, luôn sẵn sàng cống hiến hết mình vì sự phát triển của công ty. Nhưng bên cạnh đó đào tạo và phát triển nhân lực còn nhiều hạn chế.

Nhưng nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nhân lực, công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình sẽ phát huy sức mạnh của mình, áp dụng các biện pháp phát triển nhân lực hợp lý (đầu tư cho sự phát triển nhân lực: kinh phí hợp lý, chiến lược đào tạo, tuyển dụng...). Chắc chắn công ty sẽ nhanh tiến tới những nấc thang thành công mới để từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Tìm ra và nhận thức được một hướng đi mới, chính là yếu tố xung đột tạo nên nền tảng của sự thành công, sự đột phá trong doanh nghiệp. Mà yếu tố con người tạo nên nền tảng cho sự phát triển bền vững. Trong thời gian qua công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình đã và đang thực hiện những

chiến lược nhằm phát triển nhân lực, thu được một số thành quả nhất định như thu hút được đội ngũ lao động trình độ cao, trẻ năng động nhiệt tình, luôn sẵn sàng cống hiến hết mình vì sự phát triển của công ty. Nhưng bên cạnh đó đào tạo và phát triển nhân lực còn nhiều hạn chế. Nhưng nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nhân lực, công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình sẽ phát huy sức mạnh của mình, áp dụng các biện pháp phát triển nhân lực hợp lý (đầu tư cho sự phát triển nhân lực: kinh phí hợp lý, chiến lược đào tạo, tuyển dụng...). Chắc chắn công ty sẽ nhanh tiến tới những nấc thang thành công mới để từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Vậy nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nhân lực, vai trò của phát triển nhân lực... Từ đề tài cùng với những đề xuất này, luận văn hy vọng sẽ đóng góp phần nào trong việc phát triển nhân lực hiện tại của công ty nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho công ty từ đó mở ra một chiến lược đầu tư, khảo sát, nghiên cứu lại, quyết tâm xây dựng lại một chiến lược nhân lực hoàn thiện. Quyết tâm đưa công ty TNHH một thành viên lâm nghiệp Tuyên Bình thành một doanh nghiệp đi đầu, tiên phong trong phát triển nhân lực trở thành một doanh nghiệp kiểu mẫu. Để mỗi nhân viên trong công ty đều có cuộc sống ổn định về mặt tinh thần và vật chất ngay tại công ty. Xa hơn khi mô hình nhân rộng thì mỗi nhân viên, công nhân trên đất nước Việt Nam đều có cuộc sống hạnh phúc: tới công ty như tới với một gia đình lớn, làm việc hết mình vì mục tiêu của công ty.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hoàng Thu Trang (2015) "Phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần COMA 18", Luận văn thạc sỹ quản trị nhân lực, trường Đại học Lao động - xã hội.
2. Đoàn Văn Khải (2005), "Phát triển nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam", NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội.
3. Đoàn Văn Khải (2015), "Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam", Tạp chí Lý luận Chính trị
4. Hoàng Thị Hương (2010), "Giáo trình quản trị nhân lực", NXB giáo dục.
5. Học viện hành chính quốc gia (2005), "Quản lý và phát triển nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước", Nhà xuất bản đại học Quốc gia, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2011), "Giáo trình quản trị nhân lực tập I", nhà xuất bản Thống kê.
7. Lê Thị Mỹ Linh (2009), "Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế", Luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Nguyễn Hữu Thân (2014), "Quản trị nhân sự", NXB Thống kê.
9. Nguyễn Ngọc Quân (2014), "Giáo trình quản trị nhân lực", NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Lê Anh Cường (2004), "Giáo trình phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự", Nhà xuất bản người xã hội.