

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

| | |
|-------------|---|
| ASEAN | Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á |
| APEC | Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á Thái Bình Dương |
| AFTA | Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN |
| CV | Công việc |
| DN | Doanh nghiệp |
| ĐTNN | Đầu tư nước ngoài |
| GDP | Tổng sản phẩm quốc nội |
| IMF | Quỹ Tiền tệ Quốc tế |
| IFC | Công ty Tài chính Quốc tế |
| TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| NNL | Nguồn nhân lực |
| ODA | Hỗ trợ phát triển chính thức |
| PTNNL | Phát triển nguồn nhân lực |
| VCCI | Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam |
| XHCN | Xã hội chủ nghĩa |
| WB | Ngân hàng Thế giới |
| WTO | Tổ chức Thương mại Thế giới |
| NNL | Nguồn nhân lực |
| CBVC | Cán bộ viên chức |
| CTCP | Công ty cổ phần |
| SXKD | Sản xuất kinh doanh |
| Công ty 386 | Công ty Cổ Phần Đầu Tư và Xây Lắp Thành An- |

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT | i |
| PHẦN MỞ ĐẦU | 1 |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁN BỘ VÀ NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ | 7 |
| 1.1. Một số khái niệm:..... | 7 |
| 1.1.1. Cán bộ quản lý: | 7 |
| 1.1.2. Khái niệm chung về năng lực | 8 |
| 1.1.3. Năng lực quản lý | 11 |
| 1.2. Phân loại cán bộ quản lý..... | 12 |
| 1.2.1 Phân loại theo cấp quản lý | 12 |
| 1.2.2 Phân loại theo phạm vi quản lý..... | 13 |
| 1.2.3 Theo tính chất của lao động:..... | 13 |
| 1.2.4 Theo chức năng, vai trò đối với việc quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh thì toàn bộ cán bộ quản lý được phân chia thành..... | 14 |
| 1.3 Nội dung của lao động quản lý | 15 |
| 1.3.1 Những thành phần yếu tố của lao động quản lý | 15 |
| 1.3.2 Những đặc điểm của lao động quản lý:..... | 16 |
| 1.3.2.2 Hoạt động lao động quản lý là hoạt động mang tính tâm lý - xã hội cao: | 16 |
| 1.4. Vai trò của cán bộ quản lý và nâng cao năng lực quản lý..... | 18 |
| 1.4.1. Vai trò của cán bộ quản lý | 18 |
| 1.4.2. Vai trò của nâng cao năng lực quản lý | 19 |
| 1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý tổ chức, công ty | 21 |
| 1.5.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người cán bộ quản lý..... | 21 |
| 1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài..... | 22 |
| 1.5.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong | 22 |
| 1.6. Các phương pháp đánh giá năng lực cán bộ quản lý | 24 |
| 1.7. Một số các tiêu chí chủ yếu đánh giá năng lực cán bộ quản lý công ty .. | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 1.7.1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, bồi dưỡng qua trường lớp:..... | 24 |
| 1.7.2. Trình độ ngoại ngữ, tin học được đào tạo: | 25 |
| 1.7.3. Kỹ năng quản lý: | 25 |
| 1.7.4. Kiến thức hiểu biết pháp luật, xã hội: | 25 |
| 1.7.5. Thái độ, ý thức, hành vi trong thực thi các công việc quản lý | 25 |
| 1.7.6. Hiệu quả của hoạt động quản lý:..... | 25 |
| CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY LẬP THÀNH AN 386 | 26 |
| 2.1. Tổng quan hoạt động của công ty | 26 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành phát triển công ty..... | 26 |
| 2.1.2. Đặc điểm tổ chức và lao động của công ty..... | 28 |
| 2.1.4 Một số hạn chế trong sản xuất kinh doanh của công ty | 34 |
| 2.2. Thực trạng năng lực cán bộ quản lý của công ty | 35 |
| 2.2.1. Khái quát chung về cán bộ quản lý của công ty | 35 |
| 2.2.2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý công ty | 38 |
| 2.2.3. Đánh giá năng lực cán bộ quản lý của công ty | 42 |
| 2.2.4. Một số yếu tố hạn chế ảnh hưởng đến năng lực cán bộ quản lý công ty | 54 |
| CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY LẬP THÀNH AN 386 | 56 |
| 3.1. Một số quan điểm nâng cao Năng lực cán bộ quản lý của Công ty xây lắp Thành an 386..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Các giải pháp nâng cao Năng lực cán bộ quản lý tại Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 | 57 |
| 3.2.1. Lựa chọn, đổi mới mô hình quản trị nhân lực phù hợp để thúc đẩy nâng cao năng lực cán bộ quản lý công ty | 57 |
| 3.2.2. Sử dụng phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP- Enterprise Resource Planning) hiện đại để nâng cao năng lực cán bộ quản lý | 61 |
| 3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển chọn, tuyển dụng nhân viên | 63 |
| 3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ quản lý | 64 |
| 3.2.5. Hoàn thiện công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý | 66 |
| 3.2.6. Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật cán bộ quản lý | 69 |
| 3.2.7. Tăng cường kiểm soát hoạt động của đội ngũ cán bộ quản lý: | 71 |
| 3.2.8. Nâng cao đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp để tác động phát triển năng lực cán bộ quản lý..... | 72 |
| 3.2.9. Các kiến nghị về cơ chế, chính sách để đảm bảo thực hiện các giải pháp có hiệu quả | 73 |
| KẾT LUẬN | 76 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | |

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay các đơn vị chuyên làm kinh tế của quân đội đang có mặt trong hầu hết ngành kinh tế chủ yếu, trên các địa bàn chiến lược của quốc gia, góp phần cùng cả nước tiến công vào sự nghèo nàn lạc hậu, đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Doanh nghiệp quân đội (DNQĐ) là một bộ phận của doanh nghiệp nhà nước (DNNN) trực thuộc Bộ Quốc phòng. Đây là lực lượng nòng cốt của quân đội thực hiện nhiệm vụ sản xuất, xây dựng kinh tế, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước đồng thời, giữ gìn, phát triển năng lực sản xuất phục vụ nhiệm vụ quân sự, quốc phòng. Doanh nghiệp quân đội chia làm 2 loại doanh nghiệp : Doanh nghiệp công ích làm nhiệm vụ quốc phòng là chính (sản xuất công nghiệp quốc phòng, xây dựng các khu kinh tế quốc phòng); Doanh nghiệp quân đội chuyên làm kinh tế như xây dựng cơ bản (Binh đoàn 11-Tổng công ty Thành An , Binh đoàn 12-Tổng công ty xây dựng Trường Sơn chuyên xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp, cầu, đường).

Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386, từ một Lữ đoàn công binh thuộc Binh đoàn 11- Bộ Quốc phòng thực hiện nhiệm vụ xây dựng cơ bản của Quân đội trong cả nước trong những năm 70-80 của thế kỷ trước đến nay đã phát triển thành một Công ty Cổ phần lớn mạnh và là một trong những đơn vị xây dựng cơ bản chủ lực của toàn quân, thực hiện nhiệm vụ xây dựng phục vụ nhu cầu phát triển quân đội chính qui hiện đại trong thời bình và thi công nhiều công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật trong và ngoài Quân đội với mọi quy mô. Năng lực sản xuất kinh doanh của công ty được nâng lên không ngừng, các dự án công trình do công ty thi công đều được các chủ đầu tư đánh giá cao về chất lượng, tiến độ.

Thực hiện định hướng phát triển công ty trong những năm tới cùng với việc nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh của đơn vị theo các ngành nghề truyền thống là nhà thầu công ty xây lắp, công ty đã và đang tập trung đầu tư đa dạng thêm các hình thức B.T(Build-transfer); B.O.T (Build-operate-transfer); kinh doanh bất động sản...

Trong các hoạt động của mình, công ty luôn hướng tới mục tiêu là thỏa mãn mọi yêu cầu và quyền lợi chính đáng của khách hàng, đảm bảo tiến độ, chất lượng, giá thành hợp lý trên cơ sở tuân thủ các quy định hiện hành của pháp luật nhà nước.

Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc công ty luôn ý thức được rằng, chỉ trên cơ sở không ngừng nâng cao năng lực quản lý, nâng cao năng lực cán bộ quản lý, đầu tư tăng cường cơ sở vật chất - kỹ thuật, nâng cao chất lượng và tăng số lượng sản phẩm xây dựng, có chính sách hướng vào phục vụ thỏa mãn khách hàng với các dịch vụ có chất lượng cao thì mới giữ vững uy tín đã được khẳng định, mở rộng được thị phần của công ty trên các thị trường xây dựng, tạo tiền đề cho việc hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Để thực hiện các mục tiêu nêu trên, Công ty phải nâng cao chất lượng các sản phẩm xây dựng, VLXD của công ty; tăng cường năng lực quản lý điều hành, năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên; sử dụng các thành tựu công nghệ và tin học mới nhất vào công tác quản lý và sản xuất.

Tuy nhiên, có không ít vấn đề khó khăn đang đặt ra cho công ty phải đối mặt hiện nay như: Sự suy thoái, sụt giảm của thị trường bất động sản; chính sách thắt chặt tín dụng, chi tiêu của Chính phủ; thiếu vốn; lạc hậu về máy móc thiết bị; thiếu mặt bằng sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng... Các khó khăn này đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý phải có năng lực cao trong xử lý sáng tạo, linh hoạt, hiệu quả các tình huống sản xuất - kinh doanh. Do đó, việc

nâng cao Năng lực cán bộ quản lý hiện đang là vấn đề quan tâm lớn nhất được Hội đồng quản trị và Lãnh đạo công ty vì nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt cho việc nâng cao năng suất chất lượng và hiệu quả hoạt động, là yếu tố sống còn và động lực phát triển của công ty.

Vì vậy, cần thiết phải nghiên cứu vấn đề nâng cao Năng lực cán bộ quản lý của công ty để làm cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh của công ty hiện nay.

1.2 Tổng quan các công trình nghiên cứu

Trên thế giới, có nhiều quan điểm khác nhau về phát triển nguồn nhân lực trong đó có nâng cao năng lực cán bộ quản lý được nghiên cứu bởi nhiều tác giả như Maier và Lauler (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994) và khẳng định phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Một vài tài liệu đề cập đến hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực: nhóm yếu tố thuộc bản thân người lao động và nhóm yếu tố môi trường.

Các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với phát triển nguồn nhân lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết về nội dung (của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý; nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc. Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố phát triển nguồn nhân lực và các thực hiện. Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc.

Tuy nhiên, các học thuyết trên chỉ đề cập tới một khía cạnh của vấn đề. Porter và Lauler (1968) đã kết hợp các học thuyết trên và đưa ra một mô hình

tổng thể. Whetten và Cameron (1991), và Wood, Wallace, Zefane (2001) cũng ủng hộ mô hình này.

Trong nước, những nội dung liên quan đến chính sách đối với người lao động nói chung và hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cán bộ trong các doanh nghiệp và nâng cao năng lực cán bộ quản lý đã được công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát và các bài đăng trên các tạp chí, sách, báo,...

Việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp nâng cao năng lực cán bộ là một vấn đề mới ở Công ty cổ phần đầu tư và xây lắp Thành An 386 chưa có tác giả nào thực hiện.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Nhằm phân tích thực trạng và tìm ra các giải pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu các vấn đề nâng cao năng lực cán bộ quản lý trên góc độ lý thuyết.
- Phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.
- Đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Các yếu tố thuộc năng lực cán bộ quản lý Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 trong mối quan hệ với hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

- Các giải pháp có tính thực thi về nâng cao năng lực cán bộ quản lý để phục vụ mục tiêu chung của tổ chức là sự tồn tại và thúc đẩy phát triển công ty.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung: Năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

- Thời gian: Thực trạng 2009 - 2013 và đề xuất giải pháp cho các năm tới (sau năm 2013)

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu có sử dụng một số phương pháp nghiên cứu như:

- Phương pháp thống kê: Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo của công ty, tài liệu thống kê cơ quan nhà nước công bố, tạp chí chuyên ngành.

- Phương pháp chuyên gia (sử dụng phiếu phỏng vấn chuyên gia về năng lực cán bộ quản lý).

- Phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh các yếu tố thực trạng Năng lực cán bộ quản lý Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

- Phương pháp duy vật biện chứng: xem xét năng lực cán bộ quản lý công ty trong mối quan hệ với các yếu tố kinh tế của công ty.

- Các số liệu thống kê được xử lý bằng chương trình phần mềm Excel.

5. Kết cấu đề tài:

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về cán bộ quản lý và năng lực cán bộ quản lý

Chương 2: Thực trạng năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ Phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp và nhằm hoàn thiện và nâng cao Năng lực cán bộ quản lý của Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386.

Kết luận

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁN BỘ VÀ NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ

1.1. Một số khái niệm:

1.1.1. Cán bộ quản lý:

Cán bộ quản lý hiểu theo nghĩa rộng, gồm những người giữ chức vụ và trách nhiệm cao trong một tổ chức. Họ tham gia định hướng và điều khiển hoạt động của tổ chức ấy. Trong bộ phận cán bộ quản lý có một nhóm được gọi là cán bộ chủ chốt (cán bộ lãnh đạo). Đây là những cán bộ rất quan trọng, có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của một tổ chức, doanh nghiệp... Theo cách hiểu thông thường và khá phổ biến ở nước ta hiện nay, khái niệm cán bộ lãnh đạo còn gắn liền với khái niệm cán bộ quản lý. Sở dĩ như vậy, bởi nội hàm của hai khái niệm này có những điểm giống nhau: cả cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý đều là chủ thể ra quyết định, điều khiển hoạt động của một tổ chức. Người cán bộ lãnh đạo cũng phải thực hiện chức năng quản lý và người cán bộ quản lý cũng phải thực hiện chức năng lãnh đạo. Cụ thể hơn:

Theo nghĩa rộng: Cán bộ quản lý là những người làm việc trong bộ máy quản lý, là người thực hiện các chức năng quản lý nhất định nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao.

Theo nghĩa hẹp: cán bộ quản lý là những người có thẩm quyền ra quyết định quản lý theo các chức năng xác định, dù được phân quyền hay uỷ quyền.

Nói chung: Cán bộ quản lý là những người phụ trách và đưa ra quyết định quản lý thuộc phạm vi mình đảm nhiệm nhằm tổ chức, phối hợp, điều hành các hoạt động của doanh nghiệp theo chức năng được phân công.

Như vậy, một cán bộ quản lý được xác định bởi ba yếu tố.

- Có vị thế trong tổ chức với những quyền hạn nhất định trong quá trình ra quyết định quản lý.

- Có chức năng thể hiện những công việc quản lý cần thực hiện trong toàn bộ hoạt động của tổ chức.

- Có chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng những đòi hỏi nhất định của các công việc thuộc chức năng quản lý.

1.1.2. Khái niệm chung về năng lực

Theo quan điểm của những nhà tâm lý học, năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao. Các năng lực hình thành trên cơ sở của các tư chất tự nhiên của cá nhân, năng lực của con người không phải hoàn toàn do tự nhiên mà có, phần lớn do công tác, do tập luyện mà có. Tâm lý học chia năng lực thành các dạng khác nhau như năng lực chung và năng lực chuyên môn. Nhà xã hội học Mary Parker Follet (Mỹ) cho rằng “Năng lực là khả năng làm việc tốt nhờ có phẩm chất đạo đức và trình độ chuyên môn”.

Năng lực chung là năng lực cần thiết cho nhiều ngành hoạt động khác nhau, như năng lực phán xét tư duy lao động, năng lực khái quát hoá, năng lực tưởng tượng...

Năng lực chuyên môn là năng lực đặc trưng trong lĩnh vực nhất định của xã hội như năng lực tổ chức, năng lực kinh doanh, năng lực thiết kế công nghệ...

Năng lực chung và năng lực chuyên môn có mối quan hệ qua lại hữu cơ với nhau, năng lực chung là cơ sở của năng lực chuyên môn, nếu chúng càng phát triển thì càng dễ nâng cao, thành đạt được năng lực chuyên môn. Ngược lại sự phát triển của năng lực chuyên môn trong những điều kiện nhất định lại có ảnh hưởng đối với sự phát triển của năng lực chung.

Trong thực tế mọi hoạt động có kết quả và hiệu quả cao của mỗi người đều phải có năng lực chung phát triển ở trình độ cần thiết và có một vài năng

lực chuyên môn tương ứng với lĩnh vực công việc của mình. Những năng lực cơ bản này không phải là bẩm sinh, mà nó phải được giáo dục phát triển và đào tạo, bồi dưỡng ở con người. Năng lực của một người phối hợp trong mọi hoạt động là nhờ khả năng tự điều khiển, tự quản lý, tự điều chỉnh ở lối cá nhân được hình thành trong quá trình sống và giáo dục, đào tạo của mỗi người. Năng lực còn được hiểu theo một cách khác, năng lực là tính chất tâm sinh lý của con người chi phối quá trình tiếp thu kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo tối thiểu là cái mà người đó có thể dùng khi hoạt động kinh tế, khoa học, kỹ thuật, xã hội... Trong điều kiện bên ngoài như nhau những người khác nhau có thể tiếp thu các kiến thức kỹ năng và kỹ xảo đó với nhịp độ khác nhau có người tiếp thu nhanh, có người phải mất nhiều thời gian và sức lực mới tiếp thu được, người này có thể đạt được trình độ điều luyện cao còn người khác chỉ đạt được trình độ trung bình nhất định tuy đã hết sức cố gắng. Thực tế cuộc sống có một số hình thức hoạt động như nghệ thuật, khoa học, thể thao... Những hình thức mà chỉ những người có một số năng lực nhất định mới có thể đạt kết quả.

Để nắm được cơ bản các dấu hiệu khi nghiên cứu bản chất của năng lực ta cần phải xem xét trên một số khía cạnh sau:

- Năng lực là sự khác biệt tâm lý của cá nhân người này khác người kia, nếu một sự việc thể hiện rõ tính chất mà ai cũng như ai thì không thể nói về năng lực.

- Năng lực chỉ là những khác biệt có liên quan đến hiệu quả việc thực hiện một hoạt động nào đó chứ không phải bất kỳ những sự khác nhau cá biệt chung chung nào.

- Khái niệm năng lực không liên quan đến những kiến thức kỹ năng, kỹ xảo đã được hình thành ở một người nào đó, năng lực chỉ làm cho việc tiếp thu các kiến thức kỹ năng, kỹ xảo trở nên dễ dàng hơn.

- Năng lực con người bao giờ cũng có mầm mống bẩm sinh tùy thuộc vào sự tổ chức của hệ thống thần kinh trung ương, nhưng nó chỉ được phát triển trong quá trình hoạt động thực tiễn và phát triển của con người. Trong xã hội có bao nhiêu hình thức hoạt động của con người thì cũng có bấy nhiêu loại năng lực, có người có năng lực về kinh doanh, có người có năng lực về nghiên cứu khoa học, có người có năng lực về thể thao...

- Năng lực của người lãnh đạo quản lý bao gồm các năng lực như kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh, kiểm soát. Năng lực lãnh đạo là cả một quá trình mà tại đó một cá nhân có ảnh hưởng lên những người khác để họ hoàn thành một mục tiêu, nhiệm vụ nào đó theo phương cách nối kết, liên hoàn sao cho có hiệu quả nhất. Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình này bằng chính các kỹ năng lãnh đạo của mình, như niềm tin, sự tôn trọng con người, cách thức xử thế, tính cách cá nhân, kiến thức và kỹ năng chuyên môn.... Trong năng lực lãnh đạo, năng lực tổ chức có vai trò quan trọng, Lê nin đã vạch ra đầy đủ cấu trúc của năng lực tổ chức chỉ ra những thuộc tính cần thiết cho người cán bộ tổ chức là bất cứ người quản lý, lãnh đạo nào cũng cần phải có là:

- + Sự minh mẫn và tài sắp xếp công việc.
- + Sự hiểu biết mọi người.
- + Tính cởi mở hay là năng lực thâm nhập vào các nhóm người.
- + Sự sắc sảo về trí tuệ và óc tháo vát thực tiễn các phẩm chất ý chí.
- + Khả năng hiểu biết mọi người và kỹ năng tiếp xúc với con người.

Do đó khi xem xét kết quả công việc của một người cần phân tích rõ những yếu tố đã làm cho cá nhân hoàn thành công việc, người ta không chỉ xem cá nhân đó làm gì, kết quả ra sao mà còn xem làm như thế nào chính năng lực thể hiện ở chỗ người ta làm tốn ít thời gian, ít sức lực của cải vật

chất mà kết quả lại tốt. Trong đó, cần phân biệt năng lực với tri thức, kỹ năng, kỹ xảo.

- Tri thức là những hiểu biết thu nhận được từ sách vở, từ học hỏi và từ kinh nghiệm cuộc sống của mình..

- Kỹ năng là sự vận dụng bước đầu những kiến thức thu lượm vào thức tế để tiến hành một hoạt động nào đó.

- Kỹ xảo là những kỹ năng được lặp đi lặp lại nhiều lần đến mức thuần thục cho phép con người không phải tập trung nhiều ý thức và việc mình đang làm. Còn năng lực là một tổ hợp phẩm chất tương đối ổn định, tương đối cơ bản của cá nhân, cho phép nó thực hiện có kết quả một hoạt động. Do đó, người có trình độ học vấn cao như trình độ đại học, trên đại học hoặc có nhiều kinh nghiệm sống do công tác lâu năm và kinh qua nhiều cương vị khác nhau nhưng vẫn có thể thiếu năng lực cần thiết của người lãnh đạo quản lý như năng lực tổ chức, năng lực trí tuệ ... Nếu chỉ căn cứ vào bằng cấp hay quá trình công tác mà đề bạt một cán bộ là chưa đủ, mà còn phải căn cứ vào hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ được giao để đánh giá năng lực cán bộ quản lý thì mới đúng đắn. Tuy nhiên cũng cần thấy rằng, giữa năng lực và tri thức, kỹ năng, kỹ xảo có quan hệ mật thiết với nhau; năng lực tư duy không thể phát triển cao ở người có trình độ học vấn thấp. Năng lực tổ chức không thể có được ở người chưa bao giờ quản lý, điều hành một đơn vị sản xuất, kinh doanh cụ thể. Do vậy, khi đánh giá năng lực của một cán bộ quản lý cần phải căn cứ vào hiệu quả sản xuất hoàn thành công việc là chính, đồng thời cũng cần biết được trình độ học vấn và quá trình công tác của người đó nữa.

1.1.3. Năng lực quản lý

Chúng ta có thể hiểu, năng lực quản lý là năng lực tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý trong quá trình tiến hành các hoạt động nhằm

đạt tới mục tiêu đã đặt ra. Như vậy, nội hàm khái niệm năng lực quản lý được hiểu như sau:

- Năng lực quản lý: Là năng lực tác động giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Trong đó chủ thể quản lý là những tổ chức và cá nhân, những nhà quản lý cấp trên, còn đối tượng quản lý hay còn gọi là khách thể quản lý là những tổ chức, cá nhân, nhà quản lý cấp dưới, cũng như các tập thể, cá nhân người lao động. Sự tác động trong mối quan hệ quản lý mang tính hai chiều và được thực hiện thông qua các hoạt động tổ chức, lãnh đạo, lập kế hoạch, kiểm tra điều chỉnh...

- Năng lực quản lý thể hiện ở năng lực lựa chọn và thiết kế hệ thống chức năng, nguyên tắc, phương pháp, cơ chế, công cụ, cơ cấu tổ chức, đồng thời xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý và bảo đảm nguồn lực thông tin, vật chất cho các quyết định quản lý được thực thi.

- Năng lực quản lý là cả một quá trình mà tại đó một cá nhân có ảnh hưởng lên những người khác để họ hoàn thành một mục tiêu, nhiệm vụ nào đó theo phương cách nối kết, liên hoàn sao cho có hiệu quả nhất. Cán bộ quản lý thực hiện quá trình này bằng chính năng lực của mình như: niềm tin, sự tôn trọng con người, cách thức xử thế, tính cách cá nhân, kiến thức và kỹ năng chuyên môn...

1.2. Phân loại cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý được phân loại theo các cách khác nhau như:

1.2.1- Phân loại theo cấp quản lý

- *Cán bộ quản lý cấp cao*: là những người chịu trách nhiệm ra những quyết định chiến lược hoặc có những ảnh hưởng lớn tới các quyết định chiến lược, đề ra các chính sách chỉ đạo quan hệ giữa tổ chức và môi trường. Đây là những người chịu trách nhiệm toàn diện đối với hoạt động của tổ chức. Các chức danh quản lý cấp cao bao gồm như: Chủ tịch tập đoàn (hoặc phó chủ

tịch tập đoàn), Tổng giám đốc, giám đốc, phó tổng giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng...

- *Cán bộ quản lý cấp trung*: là người điều hành việc thực hiện ra quyết định, các chính sách đưa ra bởi cấp cao. Các cán bộ quản lý này thực hiện chức năng chỉ đạo quá trình triển khai các chính sách của tổ chức, thiết lập mối quan hệ thực hiện các công việc quản lý giữa người nhà quản lý với các nhân viên. Họ là những người phụ trách các phân hệ, các bộ phận trong tổ chức.

- *Cán bộ quản lý cấp thấp (cấp cơ sở)*: là những người chịu trách nhiệm về công việc của các nhân viên là những người lao động trực tiếp. Chỉ đạo, điều hành, giám sát trực tiếp hoạt động của người lao động. Các chức danh cán bộ quản lý này bao gồm như: quản đốc phân xưởng, tổ trưởng công đoạn sản xuất - kinh doanh, trưởng đại diện công ty...

1.2.2 Phân loại theo phạm vi quản lý

- *Cán bộ quản lý tổng hợp*: Là người phụ trách chung một tổ chức hay đơn vị tương đối độc lập trong tổ chức.

- *Cán bộ quản lý chức năng*: Là những người quản lý chức năng chuyên môn riêng biệt như quản lý trong bộ phận tài chính, nghiên cứu phát triển sản phẩm, phát triển nguồn nhân lực, quản lý kỹ thuật, hành chính....

1.2.3 Theo tính chất của lao động:

- *Cán bộ lãnh đạo*: Là những người giữ cương vị chỉ huy trong điều hành công việc của tổ chức, đơn vị. Đây là bộ phận quan trọng nhất, quyết định tính hiệu lực và hiệu quả của bộ máy quản lý. Họ là những người lao động quản lý trực tiếp thực hiện chức năng lãnh đạo, bao gồm ví dụ như: Tổng Giám đốc, phó Tổng giám đốc, Giám đốc, phó giám đốc, quản đốc và phó quản đốc, các trưởng ngành, đốc công, trưởng, phó các phòng ban trong bộ máy quản lý công ty.

- *Chuyên gia*: Là những người có trình độ chuyên môn cao, có khả năng nghiên cứu, hoạch định các chiến lược, chính sách quản lý thuộc lĩnh vực chuyên môn mình phụ trách. Họ là những người tư vấn cho lãnh đạo, đồng thời cũng là những nhà chuyên môn thực thi những công việc đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn độ phức tạp cao.

- *Nhân viên thực hành kỹ thuật* : Là những người lao động quản lý thực hiện các công việc có mức độ phức tạp thấp và vừa, thường xuyên lặp đi lặp lại, mang tính chất thông tin - kỹ thuật và phục vụ, bao gồm: Các nhân viên hạch toán và kiểm tra, các nhân viên làm công tác hành chính, các nhân viên làm công tác phục vụ... . Đây là lực lượng đông đảo trong hệ thống cán bộ quản lý trực tiếp thực thi các công việc cụ thể.

1.2.4 Theo chức năng, vai trò đối với việc quản lý quá trình sản xuất - kinh doanh thì toàn bộ cán bộ quản lý được phân chia thành

- *Nhân viên quản lý kỹ thuật* : Là những người được đào tạo ở trường kỹ thuật hoặc đã được rèn luyện trong thực tế sản xuất – kinh doanh có trình độ kỹ thuật tương đương, được cấp trên có thẩm quyền thừa nhận bằng văn bản đồng thời phải là người trực tiếp làm công tác kỹ thuật hoặc tổ chức, chỉ đạo, hướng dẫn công tác kỹ thuật trong công ty gồm :

+ Giám đốc hoặc phó giám đốc phụ trách kỹ thuật, quản đốc hoặc phó quản đốc phụ trách kỹ thuật, trưởng phó phòng ban kỹ thuật.

+ Các kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên làm ở các phòng ban kỹ thuật

- *Nhân viên quản lý kinh tế* : Là những người làm công tác lãnh đạo, tổ chức, quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh của xí nghiệp như : Giám đốc hay phó giám đốc phụ trách kinh doanh, kế toán trưởng, các cán bộ, nhân viên công tác ở các phòng, ban, bộ phận như : Kế hoạch thống kê - kế toán tài vụ lao động - tiền lương, cung tiêu, điều độ vv... của công ty.

- *Nhân viên quản lý hành chính* : Là những người làm công tác quản trị tổ chức, nhân sự, thi đua, khen thưởng, quản trị hành chính... của công ty.

1.3 Nội dung của lao động quản lý

Các loại lao động quản lý khác nhau có những nhiệm vụ lao động khác nhau và do đó có những nội dung lao động khác nhau. Sự khác nhau đó là do sự khác nhau về chất của các chức năng quản lý quy định. Tuy nhiên, nội dung lao động của tất cả các loại lao động quản lý mà cán bộ quản lý đảm nhiệm đều được tạo thành từ những yếu tố thành phần sau đây:

1.3.1 Những thành phần yếu tố của lao động quản lý

1.3.1.1- Yếu tố kỹ thuật : Thể hiện ở sự thực hiện các công việc mang tính chất thiết kế và phân tích chuyên môn như: Thiết kế, ứng dụng sản xuất mới, phân tích, thiết kế các phương án cải tiến công nghệ sản xuất, cải tiến tổ chức lao động...

1.3.1.2- Yếu tố tổ chức hành chính : Thể hiện sự thực hiện các công việc nhằm tổ chức thực hiện các phương án thiết kế, các quyết định như: Lập kế hoạch, hướng dẫn công việc, điều chỉnh, kiểm tra và đánh giá công việc.

1.3.1.3- Yếu tố sáng tạo: Thể hiện ở sự thực hiện các công việc như suy nghĩ tìm tòi, phát minh ra các kiến thức mới, các quyết định, các phương pháp để hoàn thành công việc.

1.3.1.4- Yếu tố thực hành giản đơn: Thể hiện ở sự thực hiện các công việc đơn giản, được thực hiện theo các quy định, hướng dẫn có sẵn như các công việc có liên quan đến thu nhập và sử lý thông tin, truyền tin và các công việc phục vụ.

1.3.1.5 Yếu tố hội họp và sự vụ: Thể hiện ở việc tham gia các cuộc hội họp về chuyên môn hoặc giải quyết các công việc có tính chất thủ tục (ví dụ : ký duyệt giấy tờ...).

Nội dung lao động của cán bộ, nhân viên quản lý đều chứa đựng 5 thành phần này sự khác nhau chỉ là ở tỷ trọng thành phần các yếu tố đó. Tuy nhiên, hoạt động lao động của tất cả các cán bộ, nhân viên quản lý đều mang tính chất giống nhau. Những tính chất đó hợp thành những đặc điểm chung của hoạt động lao động quản lý, quy định tính chất đặc thù của các biện pháp tổ chức lao động khoa học được áp dụng. Những đặc điểm đó bao gồm:

1.3.2 Những đặc điểm của lao động quản lý:

1.3.2.1 Hoạt động lao động quản lý Là hoạt động lao động trí óc và mang nhiều tính sáng tạo: Đặc trưng chung của hoạt động lao động quản lý là lao động trí óc. Đặc trưng chung đó chính là đặc điểm cơ bản mà từ đó dẫn đến những đặc điểm khác của hoạt động lao động quản lý và những yêu cầu cần được lưu ý trong quá trình tổ chức lao động cho lao động quản lý các loại.

Lao động trí óc được định nghĩa là: Sự tiêu hao sức lao động dưới tác động chủ yếu về các khả năng trí tuệ và thần kinh tâm lý đối với con người trong quá trình lao động. Do đó, khi nói “hoạt động lao động quản lý là hoạt động trí óc” có nghĩa là: Đó là hoạt động lao động chủ yếu bằng trí óc.

Vì là hoạt động lao động chủ yếu vì trí óc nên hoạt động lao động quản lý mang đặc tính sáng tạo nhiều hơn so với lao động chân tay. Tính sáng tạo của lao động quản lý được thể hiện hai mức độ: (1). Sáng tạo độc lập : Tạo ra các kiến thức, tri thức mới (2). Sáng tạo trong phạm vi nhiệm vụ đã được quy định trước sáng tạo về cách thực hiện công việc.

1.3.2.2 Hoạt động lao động quản lý là hoạt động mang tính tâm lý - xã hội cao: Xuất phát từ đặc điểm lao động trí óc nên hoạt động lao động quản lý đặt ra yêu cầu cao về yếu tố thần kinh - tâm lý đối với người lao động, tức là đặt ra yêu cầu cao đối với khả năng nhận biết, khả năng thu nhận thông tin và các phẩm chất tâm lý cần thiết khác (như có tưởng tượng, trí nhớ, khả năng khái quát về tổng hợp...). Đồng thời trong quá trình giải quyết nhiệm vụ lao động, tức các công việc quản lý, các cán bộ nhân viên quản lý phải thực hiện nhiều mối quan hệ giao tiếp qua lại với nhau. Do đó, yếu tố tâm lý - xã hội

đóng vai trò quan trọng trong hoạt động lao động, ảnh hưởng tới nhiệt tình làm việc, chất lượng làm việc và tiến độ thực hiện công việc của họ.

Mặt khác, đối tượng quản lý ở đây là những người lao động và các tập thể lao động nên đòi hỏi hoạt động lao động quản lý phải mang tính tâm lý - xã hội giữa những người lao động với nhau.

1.3.2.3 Thông tin kinh tế vừa là đối tượng lao động, kết quả lao động, vừa là phương tiện lao động của cán bộ quản lý: Trong quá trình lao động quản lý, đối tượng lao động không phải là các yếu tố vật chất thông thường mà là các thông tin kinh tế. Bằng hoạt động lao động của mình, lao động quản lý thu nhận và biến đổi các thông tin để phục vụ mục đích quản lý ở các cấp quản lý trong công ty.

Những thông tin kinh tế chưa được xử lý là đối tượng lao động của lao động quản lý còn những thông tin đã được xử lý chính là kết quả của hoạt động lao động quản lý của họ. Mặt khác, thông tin kinh tế là phương tiện để hoàn thành nhiệm vụ của tất cả lao động quản lý các loại.

Nhìn chung hoạt động lao động quản lý có nội dung đa dạng, khó xác định và kết quả lao động không biểu hiện dưới dạng vật chất trực tiếp: Đây là một đặc điểm nổi bật của hoạt động lao động quản lý và là một khó khăn cho công tác tổ chức lao động.

Do nội dung công việc đa dạng, khó xác định và kết quả lao động không biểu hiện dưới dạng vật chất trực tiếp (không tính được bằng các số đo tự nhiên như chiếc, cái...) Nên hoạt động lao động quản lý khó theo dõi, khó đánh giá và khó định mức.

Hoạt động lao động quản lý là các thông tin các tư liệu thực hiện cho việc hình thành và thực hiện các quyết định quản lý: Một sai sót nhỏ trong hoạt động quản lý có thể dẫn tới ảnh hưởng lớn trong sản xuất - kinh doanh, nên đòi hỏi các cán bộ, nhân viên quản lý phải có tinh thần trách nhiệm cao.

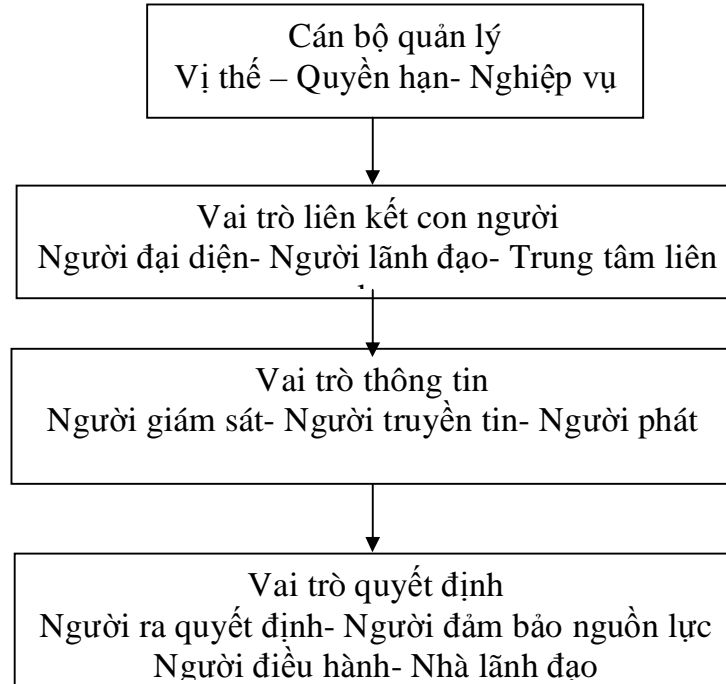
1.4. Vai trò của cán bộ quản lý và nâng cao năng lực quản lý

1.4.1. Vai trò của cán bộ quản lý

Là người liên kết, người làm việc với người khác: Nhà quản lý đại diện cho đơn vị mình trong các cuộc gặp mặt chính thức tạo ra và duy trì động lực cho người lao động hướng cố gắng của họ tới mục tiêu chung của tổ chức.

Là người xử lý, phân tích thông tin, bao hàm sự trao đổi thông tin với những người khác. Nhà quản lý tìm kiếm những thông tin phản hồi cần thiết cho quản lý. Chia sẻ thông tin với những người lao động trong tổ chức, đơn vị.

Là người ra quyết định: Đây là vai trò quan trọng để tác động lên từng con người và tổ chức, nhằm tìm kiếm cơ hội để tận dụng xác định vấn đề để giải quyết chỉ đạo việc thực hiện quyết định. Phân bổ nguồn lực cho những mục đích khác nhau và tiến hành đàm phán với những đối tác khác.



1.4.2. Vai trò của nâng cao năng lực quản lý

Nguồn nhân lực, nhân sự trong một tổ chức bao hàm số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Nói đến năng lực cán bộ là nói đến chất lượng của nguồn nhân lực trong tổ chức. Một tổ chức hoạt động có hiệu quả hay không là phụ thuộc vào chất lượng của nguồn nhân lực tức là năng lực của cán bộ trong tổ chức.

Năng lực đòi hỏi người nắm giữ nó phải tập hợp được tất cả các yếu tố cần thiết như kiến thức, kỹ năng cộng với thái độ hành vi và khéo léo kết hợp chúng để đạt được kết quả đầu ra. Như vậy, năng lực của cán bộ ảnh hưởng đến:

- Mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức;
- Cơ cấu nhân sự của tổ chức;
- Môi trường, đối tác của tổ chức;
- Chiến lược phát triển của tổ chức;
- Năng lực, hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Trong nền kinh tế hội nhập hiện nay, ngày càng nhiều tổ chức, các công ty nhận rõ vai trò quan trọng của nguồn nhân lực và đều có quan tâm nhất định đến vấn đề nâng cao Năng lực cán bộ nhân viên của mình. Nâng cao năng lực cán bộ là nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức, công ty và bản thân cán bộ quản lý. Cạnh tranh ở đây thể hiện trên các mặt: kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, năng lực, hoàn thiện các phẩm chất nổi trội của từng cá nhân. Tổ chức, công ty cần phải nhận thức được giá trị về năng lực của một người nhân viên và muốn tồn tại và phát triển thì cần thiết phải quan tâm đặc biệt đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý.

Như vậy, nguồn nhân lực được xem là tiềm lực phát triển của tổ chức, do vậy phải đầu tư xem xét năng lực của nguồn nhân sự, tạo được đòn bẩy đưa tổ chức đến những bước tiến bộ mới. Tài sản trí tuệ điều hành tài sản của công

ty, tổ chức. Các tổ chức, công ty nếu muốn xây dựng một tổ chức hùng mạnh lâu dài, thì phải mạnh dạn nghĩ đến việc đầu tư tạo dựng đội ngũ quản lý và nhân viên có năng lực cao. Năng lực nhân sự làm nền tảng cho hoạt động của công ty, tổ chức. Thực tế cho thấy, một trong số những công ty Mỹ đã thành công nhờ vào năng lực của nhân viên như: Công ty Apple, Công ty P&G, Công ty Unilever, IBM, HP...

Các yêu cầu nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý và cho tổ chức, công ty thể hiện ở các mặt là:

1.4.2.1. Đối với cá nhân

-Nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn, các kỹ năng bổ trợ cho công việc:

- Tăng sự tự tin cho bản thân tạo điều kiện đối mặt được với nhiều thử thách trong cuộc sống.

- Mở ra cơ hội và khả năng thăng tiến trong công việc, nâng cao thu nhập và hướng tới cuộc sống đầy đủ về phương tiện vật chất.

1.4.2.2 . Đối với tổ chức

Yêu cầu, nhiệm vụ của việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý hiện nay nhằm vào phát huy được những lợi thế, tận dụng được mọi khả năng để đạt trình độ công nghiệp tiên tiến, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững và hội nhập vững chắc vào nền kinh tế thế giới. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường có sự đua tranh quyết liệt sẽ làm tăng nhanh các phương án, dẫn đến việc quyết định lựa chọn phương án tối ưu trở nên ngày càng phức tạp. Sự tăng nhanh khối lượng tri thức và độ phức tạp của cơ cấu tri thức, sự xuất hiện của hệ thống thông tin mới, gồm cả thông tin quản lý đã mở rộng đòi hỏi khả năng xử lý, chọn lọc để có quyết định quản lý đúng đắn và hiệu quả ngày càng cao. Lúc này tác động của các quyết định quản lý đối với đời sống kinh tế - xã hội vừa sâu sắc, vừa có hiệu quả lớn song cũng có thể để lại

những hậu quả hết sức nghiêm trọng và lâu dài. Do đó, Đảng, Nhà nước ta chủ trương thúc đẩy mạnh mẽ việc xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực trí tuệ và bản lĩnh chính trị để thích nghi với kinh tế thị trường và hội nhập toàn cầu hóa kinh tế. Trước thách thức của thực tế, khó khăn và phức tạp, đòi hỏi các tổ chức, công ty phải coi việc phát triển nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý là nhiệm vụ mang tính chiến lược. ngang tầm, góp phần thực hiện được từng nhiệm vụ chiến lược. Trong đó phải tích cực thực hiện các biện pháp nâng cao chất lượng lực lượng cán bộ quản lý ngang tầm với sự không ngừng phát triển của khoa học, công nghệ và quản lý của các nước phát triển trong khu vực và thế giới.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý tổ chức, công ty

1.5.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người cán bộ quản lý

+ Trình độ chuyên môn: Thể hiện qua cấp đào tạo cấp trình độ và chất lượng đào tạo đáp ứng được cho thực hiện các vị trí quản lý trong công ty. Nhìn chung, cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn kỹ thuật càng cao thì có khả năng tiền lương, thu nhập cao hơn so với lao động trình độ thấp hơn. Vì rằng, để đạt được trình độ đó, cán bộ quản lý phải đầu tư chi phí tài chính, thời gian, sức lực cho nâng cao tri thức, kỹ năng, khả năng thực hiện được các công việc quản lý phức tạp của công ty.

+ Trình độ ngoại ngữ, tin học là công cụ quan trọng giúp người cán bộ quản lý có thể thực hiện công việc quản lý được chính xác, kịp thời.

+ Trình độ hiểu biết về xã hội, con người và khả năng chinh phục nhân tâm.

+ Các phẩm chất lao động hiện đại (tác phong công nghiệp, thích ứng và linh hoạt với các công việc, chấp hành kỷ luật lao động....) cũng tác động đến

năng lực của cán bộ quản lý công ty. Nếu cán bộ quản lý thiếu các phẩm chất này thì hiệu quả hoạt động lao động quản lý sẽ thấp.

+ Sức khỏe là yếu tố tác động đến năng lực thực các công việc quản lý của công ty, đặc biệt là trong thực hiện các công việc quản lý có độ phức tạp cao.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

+ Chính sách của Nhà nước nhằm thúc đẩy nâng cao năng lực cán bộ quản lý trong nền kinh tế, trong đó đặc biệt là chính sách giáo dục, đào tạo nâng cao năng lực và chính sách tiền lương đối với cán bộ quản lý các tổ chức, công ty.

+ Môi trường kinh tế cạnh tranh và thực hiện các quy định của WTO bắt buộc các công ty phải giảm giá thành và tối ưu hóa khả năng cạnh tranh. Do đó, thúc đẩy các công ty thực hiện đồng bộ biện pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý.

+ Các tiêu chuẩn về môi trường, chất lượng sản phẩm bắt buộc doanh nghiệp phải tạo ra sản phẩm đảm bảo chất lượng, an toàn có lợi cho môi trường. Do đó, năng lực của cán bộ quản lý công ty cũng phải nâng để cao đáp ứng các yêu cầu này.

1.5.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

+ Chính sách của tổ chức, công ty trong quá trình nâng cao năng lực cán bộ quản lý, bao gồm như: chính sách tuyển dụng; chính sách đào tạo, bồi dưỡng cán bộ; chính sách đánh giá cán bộ; chính sách quy hoạch cán bộ; chính sách đãi ngộ (tiền lương, phúc lợi); chính sách văn hóa công ty.

+ Nhu cầu phát triển, tăng trưởng kinh tế của tổ chức, công ty bắt buộc các nhà quản lý phải nâng cao năng lực để đáp ứng với trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và tăng cường độ hoạt động của sản xuất - kinh doanh.

+ Sự cạnh tranh giữa các đơn vị, bộ phận trong công ty trong quá trình sản xuất kinh doanh thúc đẩy cán bộ quản lý nâng cao năng lực quản lý của mình.

1.6. Các phương pháp đánh giá năng lực cán bộ quản lý

Hiện nay có rất nhiều phương pháp đánh giá năng lực cán bộ quản lý được áp dụng trong các công ty như:

- *Phương pháp phân tích tài liệu, số liệu báo cáo thống kê:* Trong phương pháp này sử dụng, tham khảo các tài liệu, số liệu báo cáo, số liệu thống kê để thực hiện phân tích năng lực cán bộ quản lý công ty.

- *Phương pháp chuyên gia:* Ở đây sử dụng các chuyên gia để đánh giá năng lực quản lý cán bộ quản lý công ty theo các chỉ tiêu nhất định bằng định tính hoặc định lượng (cho điểm).

- *Phương pháp đánh giá cho điểm tổng hợp năng lực cán bộ quản lý:* Trong đó cần phải xây dựng các chỉ tiêu đánh giá (xác định năng lực cần đánh giá, lựa chọn các chỉ tiêu đánh giá), xác định phương pháp tính toán tổng hợp các chỉ tiêu năng lực quản lý.

- *Kết hợp các phương pháp để đánh giá năng lực cán bộ quản lý tổ chức, công ty.*

- Các phương pháp khác.

1.7. Một số các tiêu chí chủ yếu đánh giá năng lực cán bộ quản lý công ty

Năng lực cán bộ quản lý công ty là sự kết hợp đồng thời các kiến thức, kỹ năng và thái độ, phẩm chất cần có để hoàn thành tốt một vai trò, công việc quản lý được giao. Năng lực cán bộ quản lý do đó được thể hiện ở rất nhiều chỉ tiêu khác nhau, dưới đây đề cập một số chỉ tiêu cơ bản là:

1.7.1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, bồi dưỡng qua trường lớp: Đây là cơ sở quan trọng trong hình thành và nâng cao năng lực của cán bộ quản lý. Cán bộ quản lý công ty phải là người được đào tạo cơ bản ngành nghề trong lĩnh vực nhất định liên quan đến công việc đảm nhiệm. Trình độ đào tạo thể hiện các kiến thức, kỹ năng mà người quản lý có được qua quá trình học tập và được xác nhận bằng văn bằng, chứng chỉ, chứng nhận đào tạo. Nhìn chung, người có trình độ đào tạo cao thì có khả năng thực hiện các công việc quản lý có mức độ phức tạp cao hơn.

1.7.2. Trình độ ngoại ngữ, tin học được đào tạo:

là yếu tố, công cụ cần thiết để phát huy năng lực trong hoạt động của cán bộ quản lý công ty. Đặc biệt ngoại ngữ, tin học sử dụng trong thu thập, quản lý, xử lý thông tin quản lý.

1.7.3. Kỹ năng quản lý:

Kỹ năng quản lý mà cán bộ quản lý công ty có được do đào tạo, tự học và tích lũy trong quá trình làm việc, thể hiện ở một số các tiêu chí cơ bản về năng lực quản lý là:

- Năng lực hoạch định và lập kế hoạch công việc quản lý.
- Năng lực xử lý, tổng hợp, phân tích thông tin quản lý.
- Năng lực sử dụng phương tiện kỹ thuật hiện đại trong quản lý.
- Năng lực sử dụng phương tiện kỹ thuật hiện đại trong quản lý.
- Năng lực tổ chức, điều hành thực hiện công việc.
- Năng lực thuyết trình.
- Năng lực quan hệ, giao tiếp, ứng xử.
- Năng lực phối hợp và làm việc theo nhóm.

1.7.4. Kiến thức hiểu biết pháp luật, xã hội:

Ngoài các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ chuyên ngành và quản lý, cán bộ quản lý công ty cần phải có năng lực hiểu biết về pháp luật và các vấn đề xã hội của đất nước và quốc tế. Trên cơ sở đó mới nâng cao được năng lực nhìn xa trông rộng, giúp cán bộ quản lý đánh giá, giải quyết các vấn đề quản lý của công ty một cách đúng quy luật, chính xác và hiệu quả.

1.7.5. Thái độ, ý thức, hành vi trong thực thi các công việc quản lý

Đây là chỉ tiêu năng lực cũng có tác động đến chất lượng và kết quả của công việc quản lý của cán bộ quản lý công ty.

1.7.6. Hiệu quả của hoạt động quản lý:

Là chỉ tiêu so sánh với kết quả đạt được với chi phí cần thiết cho việc thực hiện công việc quản lý. Đối với cán bộ quản lý đạt hiệu quả làm việc cao chứng tỏ họ có năng lực quản lý cao hơn người đạt kết quả thấp do năng lực hạn chế.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY LẬP THÀNH AN 386

2.1. Tổng quan hoạt động của công ty

2.1.1. Quá trình hình thành phát triển công ty

Công ty Cổ phần đầu tư và xây lập thành an 386 có quá trình phát triển xét về nguồn gốc có quá trình phát triển lâu dài. Năm 1969 các Trung đoàn công binh (Tổng đội xây dựng) được thành lập để thực hiện các nhiệm vụ đảm bảo nhu cầu xây dựng qui mô lớn hơn của Quân đội. Sau khi giải phóng miền Nam thống nhất đất nước, năm 1976 Bộ quốc phòng đã sáp nhập các Tổng đội xây dựng và chuyển một số sư đoàn bộ binh thành các sư đoàn xây dựng như sư đoàn 386 (Thuộc Tổng cục Hậu Cần); Sư đoàn 387 (Thuộc Tổng cục kỹ thuật) ... thực hiện nhiệm vụ xây dựng cơ bản của Quân đội trong cả nước.

Năm 1982 Bộ Quốc phòng thành lập Binh đoàn 11 là đơn vị xây dựng cơ bản chủ lực của toàn quân, thực hiện nhiệm vụ xây dựng phục vụ nhu cầu phát triển quân đội chính qui hiện đại trong thời bình. Các sư đoàn xây dựng được sáp nhập vào Binh đoàn 11 và được tổ chức lại là các lữ đoàn 386, lữ đoàn 387, lữ đoàn 394 ...

Ngày 29/12/1982, Lữ đoàn 386 được hình thành trên cơ sở 2 Tổng đội và một số đơn vị trực thuộc của Sư đoàn 386 thực hiện nhiệm vụ thi công xây dựng các công trình thuộc hệ thống các Trường sỹ quan tại khu vực Sơn Tây. Đầu năm 1988, theo yêu cầu nhiệm vụ mới đã sáp nhập hai Lữ đoàn 387 vào Lữ đoàn 386 lấy phiên hiệu là Lữ đoàn 386, làm nhiệm vụ xây dựng Sân bay Nội Bài, hệ thống các sân bay quân sự, các nhà máy quốc phòng, kho vũ khí đạn, các sở chỉ huy Quân khu, Quân đoàn...

Tháng 5 năm 1992, theo Quyết định của Bộ Quốc phòng, đơn vị được sáp nhập thêm Xí nghiệp xây dựng và sản xuất vật liệu xây dựng 569 thành doanh nghiệp 386 hoạch toán toàn phần lấy tên là Công ty xây lắp 386. Ngày 10/9/2001, Công ty Xây lắp 386 được Bộ Quốc phòng giao thêm nhiệm vụ quân sự là Lữ đoàn Công binh công trình dự bị động viên của Bộ Quốc Phòng. Giai đoạn này đơn vị đã thực hiện thi công nhiều công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật trong và ngoài Quân đội. Năng lực sản xuất kinh doanh của công ty được nâng lên không ngừng, các dự án công trình do đơn vị thi công đều được các chủ đầu tư đánh giá cao về chất lượng, tiến độ.

Ngày 28 tháng 09 năm 2007, Bộ Quốc Phòng đã ra quyết định số 2743/QĐ-BQP về việc phê duyệt phương án và chuyển Công ty xây lắp 386 thuộc Tổng công ty Thành An thành công ty cổ phần với tên gọi mới: Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 và chính thức đi vào hoạt động từ 01/01/2008

Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây lắp 386 - Lữ đoàn Công binh công trình dự bị động viên 386 hiện nay có biên chế 4 Phòng thuộc cơ quan Công ty, 4 Xí nghiệp, 3 Đội trực thuộc, 1 Chi nhánh và 5 Công trường trực thuộc công ty.

Địa bàn hoạt động của Công ty (Lữ đoàn) trên 22 tỉnh, Thành phố kéo dài từ các tỉnh miền núi phía Bắc đến Tây Nguyên và Miền Tây Nam Bộ có 5 tỉnh giáp biên giới như: Đắk Nông, Lạng sơn, Hà Giang, Sơn La, Thanh Hóa... với nhiều loại hình và quy mô công trình: dân dụng và công nghiệp, giao thông với mọi quy mô.

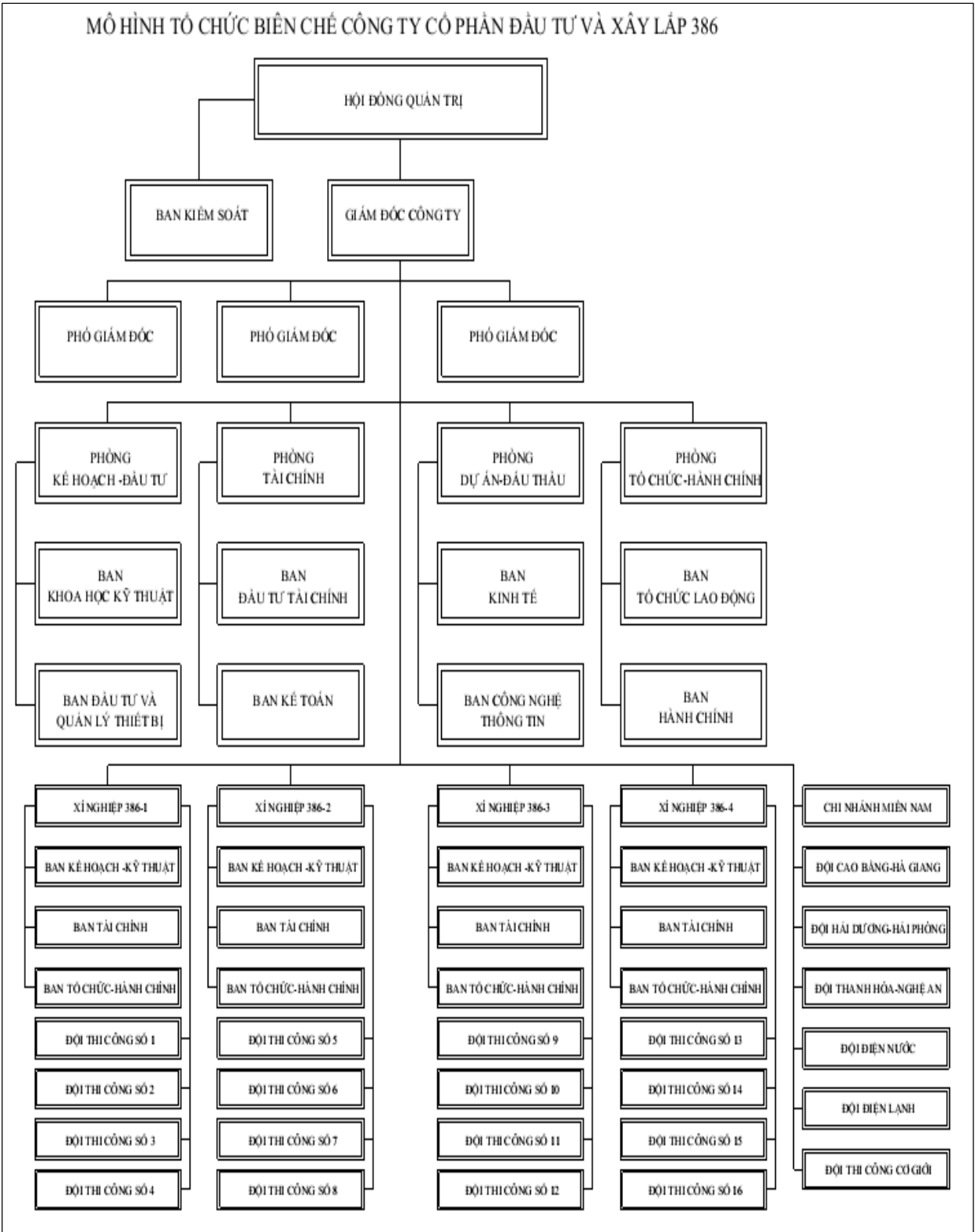
Nhìn chung, từ ngày thành lập Lữ đoàn 386 (29/12/1982) đến nay với nhiều lần thay đổi phiên hiệu khác nhau, nhiều nhiệm vụ khác nhau nhưng dưới sự lãnh đạo kịp thời, hiệu quả của Đảng ủy Binh đoàn 11, Đảng ủy Công

ty và Ban giám đốc, toàn thể công nhân viên của đơn vị đã phát huy truyền thống tốt đẹp của đơn vị trước đó, đoàn kết phấn đấu, khắc phục khó khăn hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao. Đơn vị luôn giữ được uy tín và ngày càng phát triển, kinh doanh hiệu quả trong nền kinh tế thị trường, hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh tế và quốc phòng; gắn quốc phòng với kinh tế phục vụ dân sinh. Đơn vị đã được Đảng, Nhà nước và Quân đội tặng nhiều phần thưởng cao quý như: 1 Huân chương quân công hạng Ba, 1 Huân chương chiến công hạng Nhất, 2 Huân chương chiến công hạng Nhì, 2 Huân chương chiến công hạng Ba, 1 Huân chương lao động hạng Ba; Nhiều bằng khen, giấy khen, cờ thưởng của thủ tướng Chính phủ, Bộ Quốc phòng, Bộ Giao thông vận tải và Bộ Xây dựng, Tổng cục hậu cần, Binh đoàn 11.

Trong những năm tới, cùng với việc nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh của đơn vị theo các ngành nghề truyền thống là nhà thầu công ty xây lắp, công ty sẽ tập trung đầu tư đa dạng thêm các hình thức BT; BOT; kinh doanh bất động sản...

2.1.2. Đặc điểm tổ chức và lao động của công ty

2.1.2.1 Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty

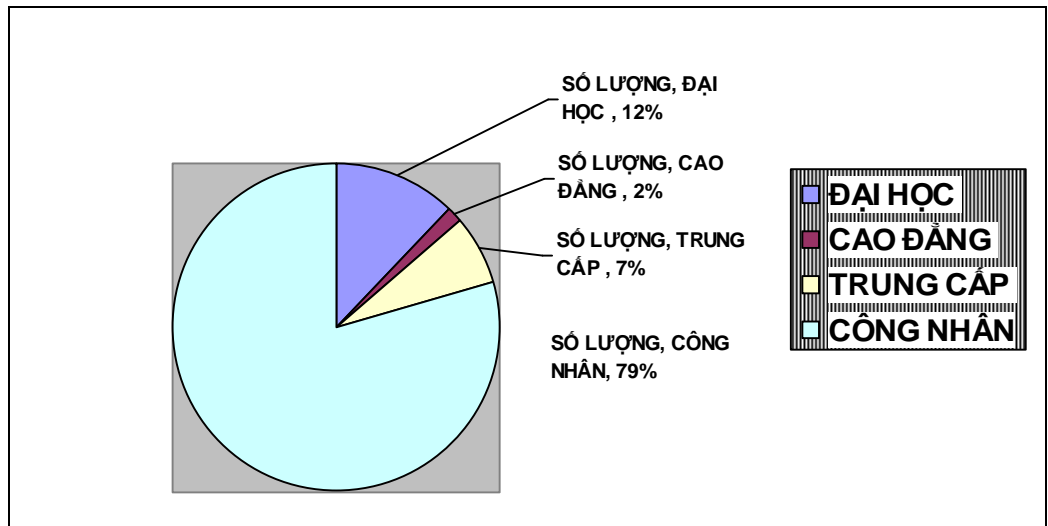


Mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty theo chức năng nói chung khá hợp lý, phù hợp với vận hành các hoạt động quản lý sản xuất - kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển, mở rộng sản xuất - kinh doanh theo các giai đoạn sắp tới mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy sản xuất - kinh doanh công có thể có sự hoàn thiện với đặc điểm hoạt động mới.

2.1.2.2 Lao động của công ty

Hiện nay công ty có tổng số lao động là 1372 người, bao gồm cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn kỹ thuật từ trung cấp trở lên và thợ lành nghề các loại. Để nâng cao nguồn nhân lực của mình, công ty thường xuyên liên kết với các trường để gửi cán bộ công nhân viên đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn từ hệ sơ cấp, công nhân kỹ thuật đến trung cấp, kỹ sư chuyên ngành xây dựng, giao thông, thủy lợi...

.Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn kỹ thuật của công ty như sau:



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty

386

Do đặc điểm của ngành xây dựng nên lao động trực tiếp sản xuất, thi công là công nhân có tỷ lệ cao với 79%. Tỷ lệ lao động quản lý và kỹ thuật đa số có trình độ cao đẳng, đại học chiếm tỷ lệ 14%. Lao động là công nhân của

công ty có chất lượng khá cao, tất cả từ bậc 3 trở lên, trong đó có số lượng khá lớn là công nhân bậc cao từ bậc 5 trở lên, có thể thấy qua biểu sau:

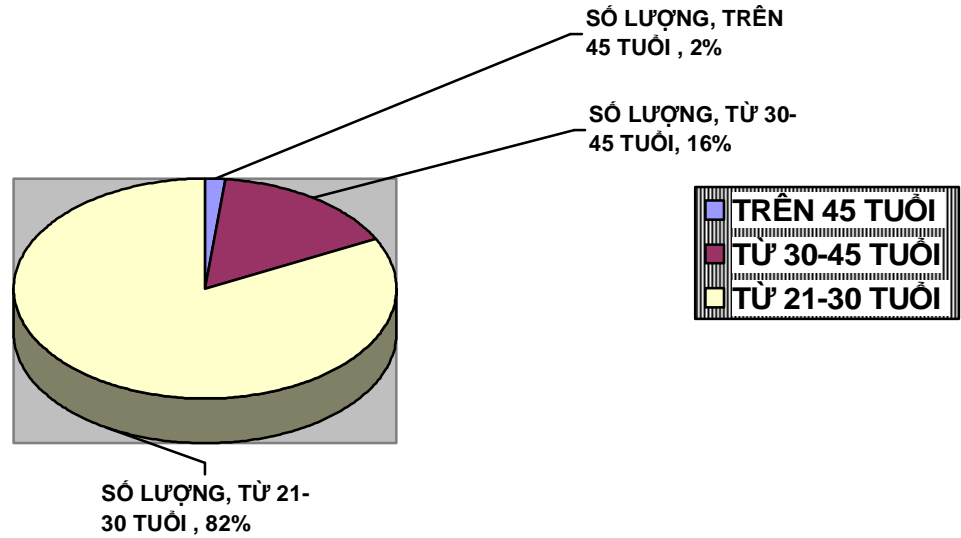
Số lượng và bậc của công nhân kỹ thuật của công ty

| TT | CÔNG NHÂN THEO NHÓM | SỐ LƯỢNG | BẬC 3/7 | BẬC 4/7 | BẬC 5/7 | BẬC 6/7 | BẬC 7/7 |
|----|--|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Tổng số | 1225 | | | | | |
| 1 | Thợ nề | 352 | 68 | 88 | 52 | 31 | 15 |
| 2 | Thợ SX VL XD | 43 | 4 | 7 | 18 | 10 | 4 |
| 3 | Thợ gia công cơ khí | 30 | | 13 | 11 | 6 | |
| 4 | Thợ điện nước | 20 | 2 | 2 | 14 | 2 | |
| 5 | Thợ mộc, cốp pha | 45 | 12 | 18 | 8 | 4 | 2 |
| 6 | Thợ thép, bê tông | 182 | 55 | 68 | 41 | 18 | |
| 7 | Thợ hàn | 21 | | 12 | 7 | 2 | |
| 8 | Thợ vận hành máy | 28 | 4 | 4 | 11 | 9 | |
| 9 | Thợ sửa chữa | 19 | | 8 | 6 | 5 | |
| 10 | Thợ cầu, đường | 298 | 76 | 54 | 40 | 22 | 6 |
| 11 | Lái xe ô tô các loại | 10 | 4 | 4 | 27 | 5 | |
| 12 | Lái cầu tự hành | 6 | | | 3 | 3 | |
| 13 | Lái máy ủi | 12 | | | 6 | 6 | |
| 14 | Lái máy lu | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 15 | Lái máy xúc, cạp | 15 | 6 | 5 | 2 | 2 | |
| 16 | Lái máy san | 4 | | 2 | 1 | 1 | |
| 17 | Lái xe trộn bê tông tự hành | 4 | | 2 | 2 | | |
| 18 | Lái cần cầu tháp | 10 | 5 | 3 | 2 | | |
| 19 | Thợ búa máy, ép cọc, cọc khoan nhồi | 10 | 10 | 4 | 2 | 4 | |
| 20 | Thợ khác | 60 | | | | | |

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Tuy nhiên, với xu thế áp dụng kỹ thuật xây dựng hiện đại, đưa máy móc, thiết bị vào thay thế các khâu trong xây dựng thì các năm tới tỷ lệ công nhân trực tiếp trong tổng số lao động của công ty có thể giảm xuống.

Cơ cấu lao động của công ty theo độ tuổi

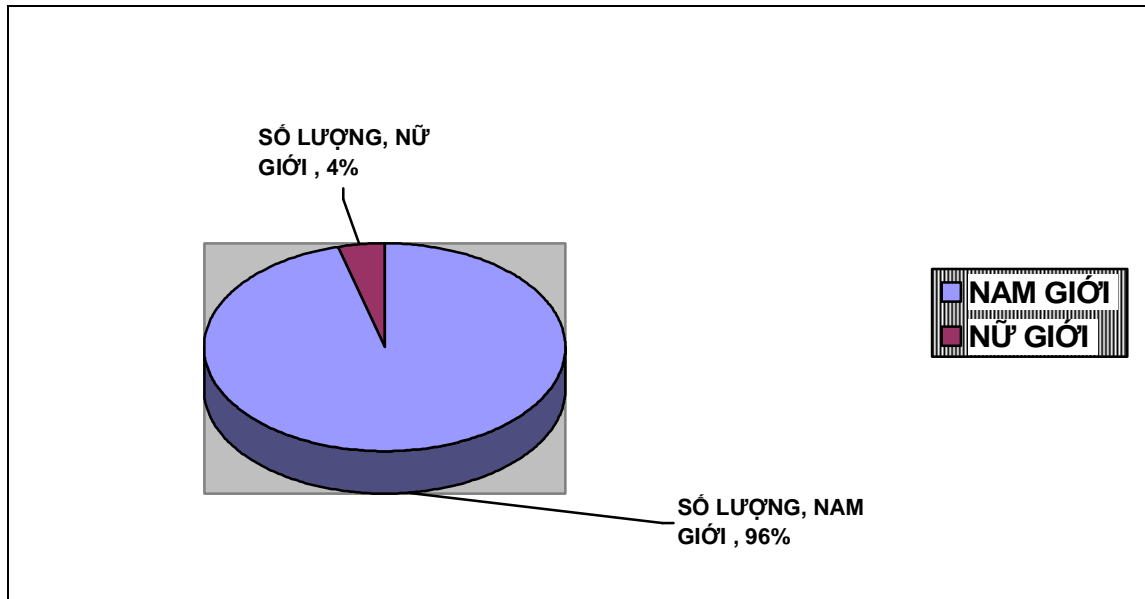


Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Biểu trên cho thấy, lực lượng lao động của công ty rất trẻ, sung sức với lao động từ 21 đến 30 tuổi chiếm đến 82% tổng số lao động của công ty. Số lao động trên 45 tuổi chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ là 2% tổng số lao động của công ty. Đây là một yếu tố thuận lợi của công ty để phát triển và nâng cao doanh thu hoạt động của công ty trong các năm sắp tới.

Xem xét cơ cấu lực lượng lao động của công ty cho thấy, lao động nữ chiếm tỷ lệ rất nhỏ. Thực trạng này phản ánh tính chất sản xuất xây dựng gánh nặng thể lực của công ty không phù hợp với lao động nữ. Cơ cấu lao động nữ trong tổng số lao động của công ty thể hiện ở biểu đồ sau:

Cơ cấu lao động công ty theo giới tính



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Xem xét kết quả hoạt động của công ty cho thấy, 2011 so với các năm 2009 và 2010, các chỉ tiêu kết quả hoạt động tăng lên. Về tổng tài sản, năm 2011 so với năm 2009 tăng 0,32%, so với năm 2010 tăng 8,2%. Doanh thu năm 2011 so với năm 2010 tăng 9,98%. Lợi nhuận sau thuế là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động của công ty cũng tăng lên, năm 2011 so với năm 2009 tăng 26% (3.486.353 nghìn đồng năm 2011 so với 2.764.333 nghìn đồng năm 2009), năm 2011 so với 2010 tăng 42,8% (3.486.535 nghìn đồng năm 2011 so với 2.440.202 nghìn đồng năm 2010). Trong bối cảnh nền kinh tế sụt giảm tăng trưởng, đặc biệt là sự khủng hoảng của thị trường bất động sản nước ta, công ty đạt được kết quả hoạt động như trên là rất tích cực, thể hiện chất lượng, năng lực đóng góp của lực lượng lao động có hiệu quả. Cụ thể có thể xem qua bảng sau:

Tóm tắt các số liệu về tài chính trong 3 năm tài chính công ty 2009- 2011

Đơn vị tính: 1.000 VNĐ

| <i>STT</i> | <i>Chỉ tiêu</i> | <i>Năm 2009</i> | <i>Năm 2010</i> | <i>Năm 2011</i> |
|------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Tổng tài sản | 169.805.579 | 157.476.761 | 170.364.550 |
| 2 | Tổng nợ phải trả | 155.375.081 | 144.814.388 | 155.181.074 |
| 3 | Tài sản ngắn hạn | 149.570.770 | 142.397.462 | 156.358.118 |
| 4 | Nợ ngắn hạn | 148.252.472 | 135.320.732 | 148.006.944 |
| 5 | Doanh thu | 213.297.376 | 199.362.943 | 219.278.984 |
| 6 | Lợi nhuận trước thuế | 3.839.352 | 3.839.170 | 4.385.579 |
| 7 | Lợi nhuận sau thuế | 2.764.333 | 2.440.202 | 3.486.535 |

(Nguồn: Ban tài chính kế toán công ty)

2.1.4 Một số hạn chế trong sản xuất kinh doanh của công ty

Thực tế cho thấy, công ty đang đứng trước những khó khăn, tồn tại ảnh hưởng đến sự phát triển như:

- Là doanh nghiệp xây lắp hầu như hoàn toàn thực hiện các công trình được ngân sách nhà nước và quốc phòng cấp nhưng trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay khó khăn hiện nay, ngân sách đầu tư cho các công trình nhà nước và quốc phòng bị hạn chế, nên ảnh hưởng đến mở rộng hoạt động của công ty..

- Hiện nay, với năng lực hiện có về nhân lực của mình, Công ty 386 gặp khó khăn trong thi công với tiến độ nhanh và chất lượng tốt do chậm được đổi mới máy móc thiết bị, công nghệ thi công vì thiếu nguồn các nguồn lực tài chính, nhân lực lành nghề đào tạo từ nước ngoài. Vì vậy, các công trình của công ty cũng thường bị chậm tiến độ qua nhiều năm.

- Các dự án FDI (Foreign direct investment) ở Việt Nam thường ít lựa chọn trao thầu cho các công ty sở hữu nhà nước do lo sợ sẽ gặp tình trạng “quan liêu, trì trệ” trong quá trình thi công cũng là khó khăn của công ty mà đang cần có phương hướng cởi mở.

- Lực lượng lao động của công ty 386 đa số là cán bộ công nhân viên quốc phòng chuyên nghiệp, do đó việc đào tạo cán bộ ở các trường uy tín trong nước và nước ngoài là khó thực hiện được. Chính vì vậy dẫn tới nguồn nhân lực công ty cũng còn có hạn chế, ảnh hưởng đến cải tiến kỹ thuật, tăng năng suất, chất lượng, rút ngắn thời gian thi công công trình mà công ty đã đảm nhiệm.

- Hạn chế trong tuyển dụng lao động của công ty, do chỉ tuyển chọn cán bộ công nhân viên ở các trường thuộc quân đội ảnh hưởng đến đổi mới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty, do không tuyển chọn được lao động chuyên môn kỹ thuật trình độ cao từ thị trường lao động vào làm việc lâu dài cho công ty.

- Nhà nước Việt Nam phải chấp nhận thực hiện theo yêu cầu của các nhà tài trợ nguồn vốn ODA (Official Development Assistance) của WB, ADB quy định không cho phép các doanh nghiệp xây dựng trực thuộc nhà nước, bộ ngành, quân đội, công an tham gia. Đây chính là một mảng thị trường có tiềm năng về giá trị rất lớn mà công ty 386 không thể tham gia.

2.2. Thực trạng năng lực cán bộ quản lý của công ty

2.2.1. Khái quát chung về cán bộ quản lý của công ty

Đội ngũ cán bộ quản lý của công ty bao gồm các chức danh vị trí như sau:

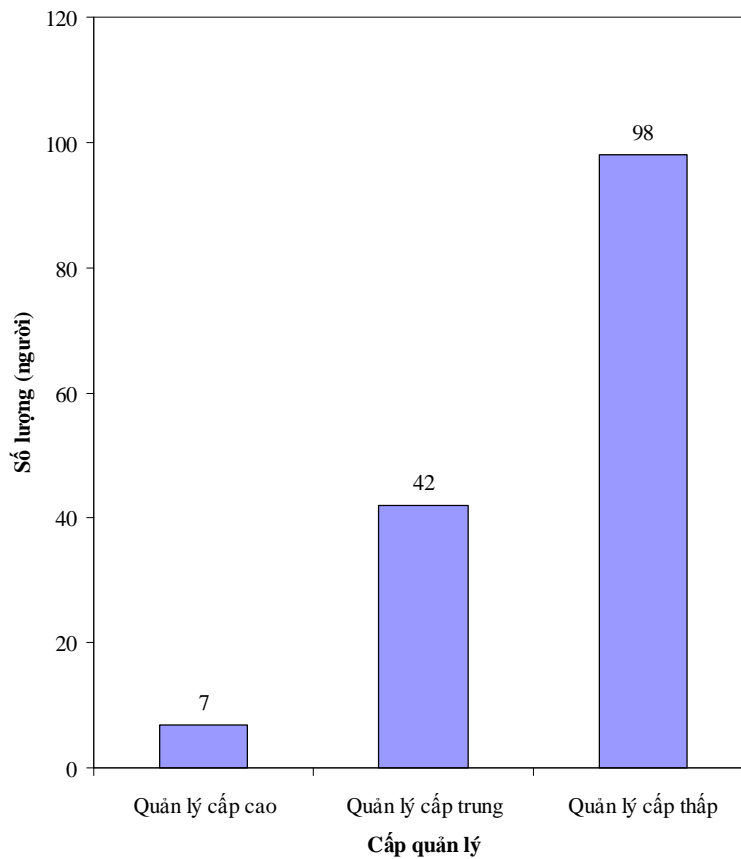
- Quản lý cấp cao: Chủ tịch hội đồng quản trị, Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán Trưởng, Trưởng Ban Kiểm Soát.

- Quản lý cấp trung: Giám đốc xí nghiệp , Phó Giám đốc Xí Nghiệp, Trưởng Phó Phòng Ban trực thuộc, Chỉ Huy Trưởng công trình.

- Quản lý cấp thấp : Giám sát kỹ thuật , quản lý kho, quản lý an toàn lao động, đội trưởng , tổ trưởng tổ thi công.

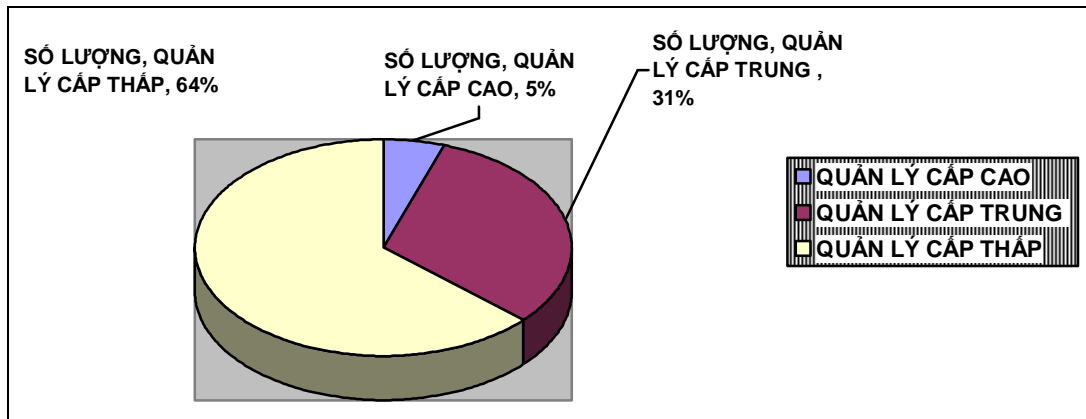
Cơ cấu cán bộ quản lý theo cấp quản lý cho thấy ở các biểu đồ sau:

- Theo số lượng:



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

- Cơ cấu cán bộ quản lý theo tỷ lệ:



Nguồn: Phỏng vấn chức vụ chính công ty 386

Nhìn chung, về cơ bản đội ngũ cán bộ quản lý công ty đã đáp ứng được cho yêu cầu nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh trong thời gian qua. Tuy nhiên, nếu đặt trong những bối cảnh phát triển và các thách thức, đòi hỏi, yêu cầu nhiệm vụ hoạt động kinh tế của công ty trong các năm tới với việc đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước thì còn nhiều vấn đề cần giải quyết. Trong đó, có các vấn đề như:

- Giữa thực trạng và yêu cầu còn mất cân đối về cơ cấu các cấp trình độ quản lý và ngành nghề đào tạo.

- Về tâm tư tình cảm: Đa số cán bộ quản lý của công ty vẫn còn có nhiều băn khoăn về chế độ chính sách. Một số bộ phận đáng kể thiếu tâm huyết và chưa gắn bó lâu dài với nhiệm vụ được giao, nhất là cán bộ trong các lĩnh vực công tác Đảng, công tác chính trị, công tác chuyên trách công đoàn.

- Ý thức chính trị, tư tưởng: Trước sự tác động trực tiếp của những mặt trái từ cơ chế thị trường, đã xuất hiện những biểu hiện của lối sống thực dụng, ít quan tâm đến chính trị - tư tưởng ngại học tập lý luận và sinh hoạt chính trị, tại doanh nghiệp có một bộ phận cán bộ chỉ chú trọng một chiều tới lợi nhuận, thu nhập và các lợi ích kinh tế, vật chất.

2.2.2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý công ty

• Tuyển mộ nhân lực

Công ty tuyển mộ nhân viên theo hai hướng:

- Thứ nhất, nguồn nội bộ: Khi công ty có vị trí công việc còn trống, ban giám đốc cùng trưởng phòng tổ chức cán bộ thông báo trong nội bộ công ty. Tuyển theo hướng này công ty đã tạo cơ hội cho cán bộ quản lý có cơ hội thăng tiến, do đó họ sẽ gắn bó với công ty hơn và làm tích cực hơn. Đồng thời họ là những người đã quen thuộc và hiểu rõ các chính sách, cơ cấu của công ty, nên chỉ trong khoảng thời gian ngắn họ sẽ hội nhập vào môi trường làm việc mới ngay.

- Thứ hai, nguồn bên ngoài: Bạn bè, họ hàng của công nhân viên. Các nhân viên đang làm trong công ty thường biết rõ bạn bè, họ hàng của mình đang xin việc làm, nên họ đã giới thiệu cho công ty những người có khả năng, có trình độ học vấn phù hợp với yêu cầu. Tuyển mộ theo nguồn này công ty không mất thời gian thông báo tìm kiếm mà khi có nhu cầu về công nhân viên, công ty sẽ được đáp ứng ngay. Tuy nhiên, tuyển mộ theo cách này có khả năng có những thiên vị hoặc quan hệ không tốt trong công nhân viên khi người thân quen của họ không được chấp nhận vào làm việc. Sự bất lợi này nếu công ty giải quyết không tốt có thể dẫn đến những tiêu cực cho công tác quản trị của công ty.

• Tuyển dụng nhân lực:

- Hầu hết cán bộ công nhân viên chủ chốt tới cấp tổ trưởng tuyển dụng từ sỹ quan chuyên nghiệp hoặc công nhân viên quốc phòng.

- Hình thức tuyển dụng chủ yếu là dài hạn. Tuy nhiên, công ty hiện vẫn tổ chức việc khoán công trình tới tổ đội, do vậy có thuê thêm số lượng lớn công nhân thi công bên ngoài với hợp đồng lao động ngắn hạn.

- Chú trọng tuyển dụng lao động nội bộ và thân nhân của người đang làm việc.

- Ứng viên phải đáp ứng được trình độ và lĩnh vực chuyên môn nhất định theo yêu cầu công việc.

- Trải qua thời gian thử việc nếu làm được công việc được giao thì tuyển dụng.

- Nhược điểm: Tuyển dụng chưa liên thông được với thị trường lao động nên ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty.

- *Đào tạo nguồn nhân lực công ty*

Đào tạo phát triển, nâng cao năng lực của nguồn nhân lực công ty là một nhu cầu không thể thiếu được đối với bất cứ loại hình tổ chức, công ty nào. Trong quá trình phát triển, các công ty phải thực hiện các hình thức đào tạo lại, đào tạo mới nhân lực nói chung và cán bộ quản lý để đáp ứng được với sự thay đổi của nền kinh tế. Đào tạo cán bộ quản lý là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao kiến thức, kỹ năng của cán bộ quản lý đối với công việc. Nhìn chung, đối với cán bộ quản lý (cấp quản trị) công ty khuyến khích học các chương trình hàm thụ, các khoá học đặc biệt mở tại các trường đại học dưới nhiều hình thức: học tại chức, học ngoài giờ làm việc, học hàm thụ. Chi phí cho việc học thêm này công ty sẽ chi trả 100%, khi họ đi học nâng cao trình độ để làm công việc khác đòi hỏi có trách nhiệm và năng lực cao hơn. Nếu là cá nhân tự xin đi học, công ty sẽ cho hưởng 50% lương và trả 50% học phí, sau đó nếu cần công ty sẽ bố trí sắp xếp công việc mới phù hợp hơn. Công ty đã chú trọng đào tạo cán bộ quản lý gắn với mục tiêu phát triển của công ty, gắn với nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh của công ty nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo. Tuy nhiên, vẫn còn có nhược điểm là đào tạo cán bộ quản lý chưa theo chuyên môn hóa các vị trí, chức danh công việc quản lý của công ty. Đồng thời, việc đào tạo mới chủ yếu trong hệ thống đào tạo của công ty và

các cơ sở đào tạo trong nước. Có trở ngại là cán bộ quản lý muốn làm việc, công việc ổn định, nên việc cử tham gia đào các khóa dài hạn đôi khi gặp khó khăn.

- *Đánh giá cán bộ quản lý*

Việc đánh giá cán bộ quản lý được thực hiện đa dạng: theo tháng, quý, hoặc năm. Phương pháp đánh giá dựa vào kết quả công việc thực hiện của từng cán bộ và nhận xét đánh giá của các cấp lãnh đạo, Hội đồng thi đua. Kết quả đánh giá gắn chặt chẽ với tiền lương, thu nhập của cán bộ quản lý, là cơ sở để nâng lương. Quy trình đánh giá đảm bảo dân chủ, công khai và tạo động lực lao động. Nhược điểm của công tác đánh giá cán bộ quản lý là phương pháp đánh giá còn mang định tính, do đó phân định mức độ đạt được theo các tiêu chí có tính chính xác còn hạn chế.

- *Tiền lương của cán bộ quản lý*

Tiền lương có vai trò quan trọng, là động lực kích thích, thúc đẩy cán bộ quản lý của công ty nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ thông qua việc phấn đấu tham gia đào tạo, tự đào tạo, tích lũy kinh nghiệm để nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cần thiết.

Hiện nay, trong công ty hệ thống lương Nhà nước theo Nghị định 205/2004/ND-CP) chỉ có tác dụng để đóng BHXH. Tiền lương của cán bộ quản lý công ty được xác định phụ thuộc vào vị trí và mức độ phức tạp của công việc. Cũng như trong các công ty xây dựng nhà nước khác, trong các năm 2009- 2012 mặc dù hoạt động gặp nhiều khó khăn nhưng tiền lương của cán bộ công ty Cổ phần đầu tư và xây lắp thành an 386 có tốc độ tăng bình quân khoảng 12%/năm. Năm 2012 tiền lương bình quân của cán bộ quản lý đạt 4 - 7 triệu đồng tùy thuộc vào vị trí công việc.

Thăng tiến tiền lương phụ thuộc vào kết quả đánh giá khả năng làm việc và đáp ứng công việc của cán bộ quản lý. Thăng tiến về mặt chức vụ còn

mang nặng tính quan liêu, phụ thuộc vào ý chí chủ quan của cấp trên. Hệ thống chế độ phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi khác của cán bộ quản lý được thực hiện theo các quy định hướng dẫn của Nhà nước.

• *Thể chế, chính sách của Nhà nước và Bộ Quốc phòng ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp và thúc đẩy nâng cao năng lực cán bộ quản lý*

Là công ty trực tiếp phục vụ quốc phòng, an ninh phải thực hiện một số khoản chi phí đặc thù nên công ty được một số hỗ trợ từ Nhà nước như: Miễn tiền thuê đất, tiền sử dụng đất và thuế sử dụng đất đối với diện tích đất được sử dụng trong thời gian trực tiếp phục vụ quốc phòng, an ninh; hỗ trợ kinh phí cho việc duy trì bảo dưỡng, sửa chữa và hỗ trợ lương cho lao động trong biên chế thuộc các dây chuyền sản xuất sản phẩm trực tiếp phục vụ quốc phòng, an ninh trong trường hợp tạm ngừng sản xuất; hỗ trợ kinh phí nhà trẻ, giáo dục tại địa bàn chưa có trường lớp theo hệ thống giáo dục công lập; hỗ trợ kinh phí cho công tác y tế... Ngoài những khoản được hỗ trợ nêu trên, công ty trực tiếp phục vụ quốc phòng, an ninh gồm: Chi phí tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân viên quốc phòng trong thời gian nghỉ chuẩn bị hưu; chi đảm bảo quân trang cho sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân viên quốc phòng theo quy định của Bộ Quốc phòng.

Về cụ thể, trên cơ sở Nghị quyết số 13/NQ-CP ngày 10/5/2012 của Chính phủ về một số giải pháp tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, hỗ trợ thị trường, Bộ Quốc phòng đã ban hành Kế hoạch số 1875/KH-BQP ngày 29/6/2012 để tháo gỡ khó khăn và hỗ trợ cho doanh nghiệp quốc phòng. Ngày 07/01/2013, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 02/NQ-CP về một số giải pháp tháo gỡ khó khăn cho sản xuất kinh doanh, hỗ trợ thị trường và giải quyết nợ xấu; Bộ Tài chính ban hành Thông tư số 16/2013/TT-BTC ngày 08/02/2013 về việc gia hạn nộp thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN), thuế giá

trị gia tăng (GTGT), giảm tiền thuê đất nhằm tạo điều kiện giảm bớt khó khăn cho các DN, thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh.

Nhìn chung các chính sách của Nhà nước và Bộ Quốc phòng có tác động tích cực đối với đảm bảo thúc đẩy sự phát triển sản xuất - kinh doanh ổn định, phát triển nguồn nhân lực công ty; tạo cơ sở, điều kiện duy trì việc làm, khuyến khích lực lượng lao động nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý công ty không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ để hoàn thành tốt công việc được giao.

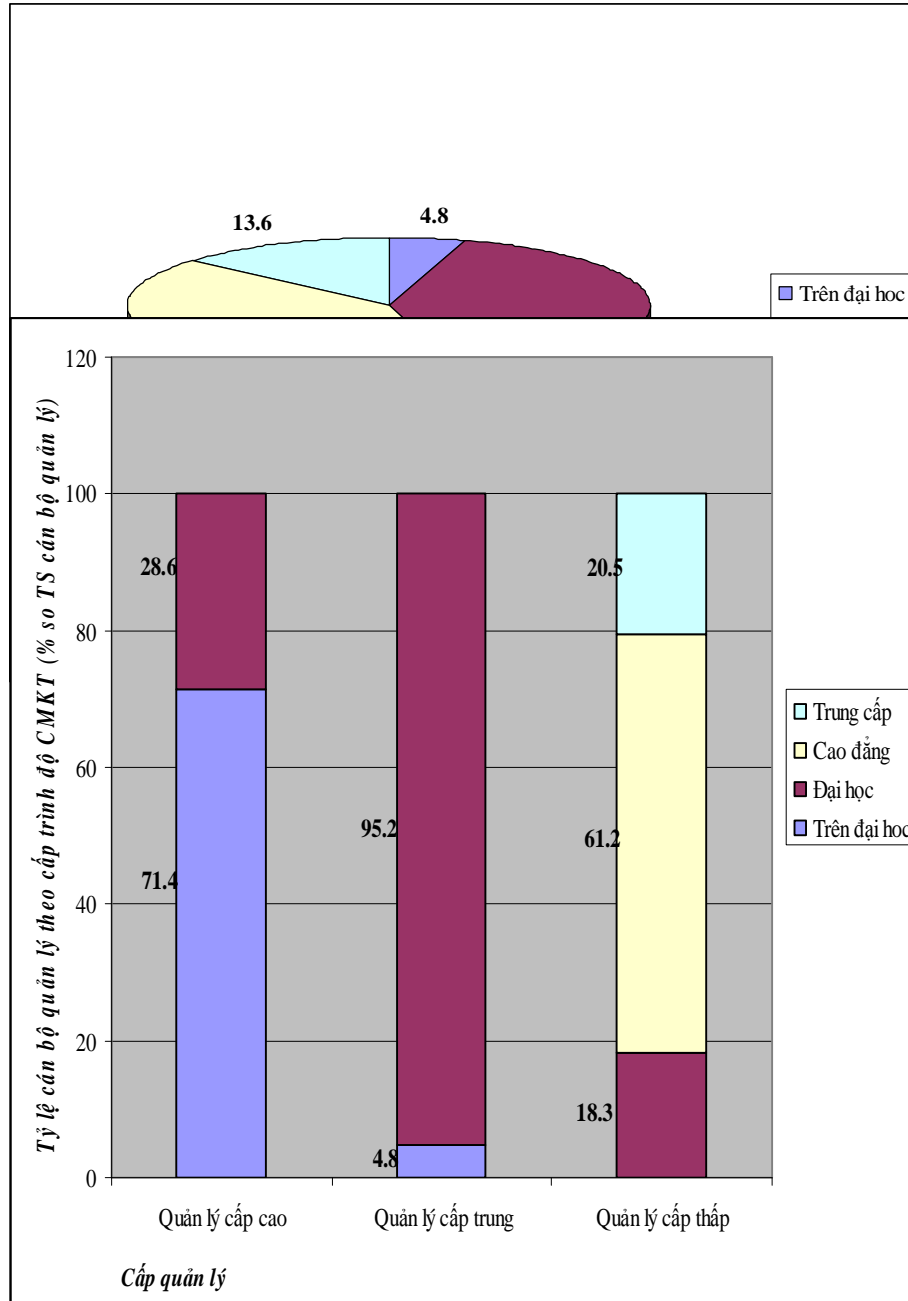
Các hạn chế hiện nay là các chính sách thuế, lãi suất cho vay vốn từ các ngân hàng chưa có tác động lớn đến thúc đẩy sản xuất - kinh doanh và nâng cao năng lực nguồn nhân lực của công ty, trong bối cảnh suy thoái kinh tế và suy thoái của ngành sản xuất - kinh doanh bất động sản ở nước ta hiện nay.

2.2.3. Đánh giá năng lực cán bộ quản lý của công ty

2.2.3.1. Trình độ chuyên môn kỹ thuật đào tạo

Muốn hoàn thành tốt công việc được giao, đòi hỏi đầu tiên của người cán bộ quản lý là phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật lĩnh vực nhất định. Trình độ của cán bộ quản lý được đào tạo, bồi dưỡng qua trường lớp và tự đào tạo, rèn luyện qua thực tế công tác, cả về chuyên môn nghiệp vụ. Cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn giỏi là yếu tố thuận lợi cho việc chỉ đạo, điều hành công việc hiệu quả và có khả năng nâng cao năng lực bản thân thông qua đào tạo lên cao và tự đào tạo, rèn luyện trong quá trình làm việc. Nếu trình độ chuyên môn thấp, cán bộ quản lý gặp nhiều khó khăn trong thực hiện các công việc quản lý do năng lực bị hạn chế. Tại Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386, trình độ chuyên môn kỹ thuật được đào tạo của cán bộ quản lý công ty khá cao, có thể thấy ở biểu đồ sau:

(Cơ cấu cấp trình độ chuyên môn kỹ thuật được đào tạo của cán bộ quản lý công ty (% so TS cán bộ quản lý)).



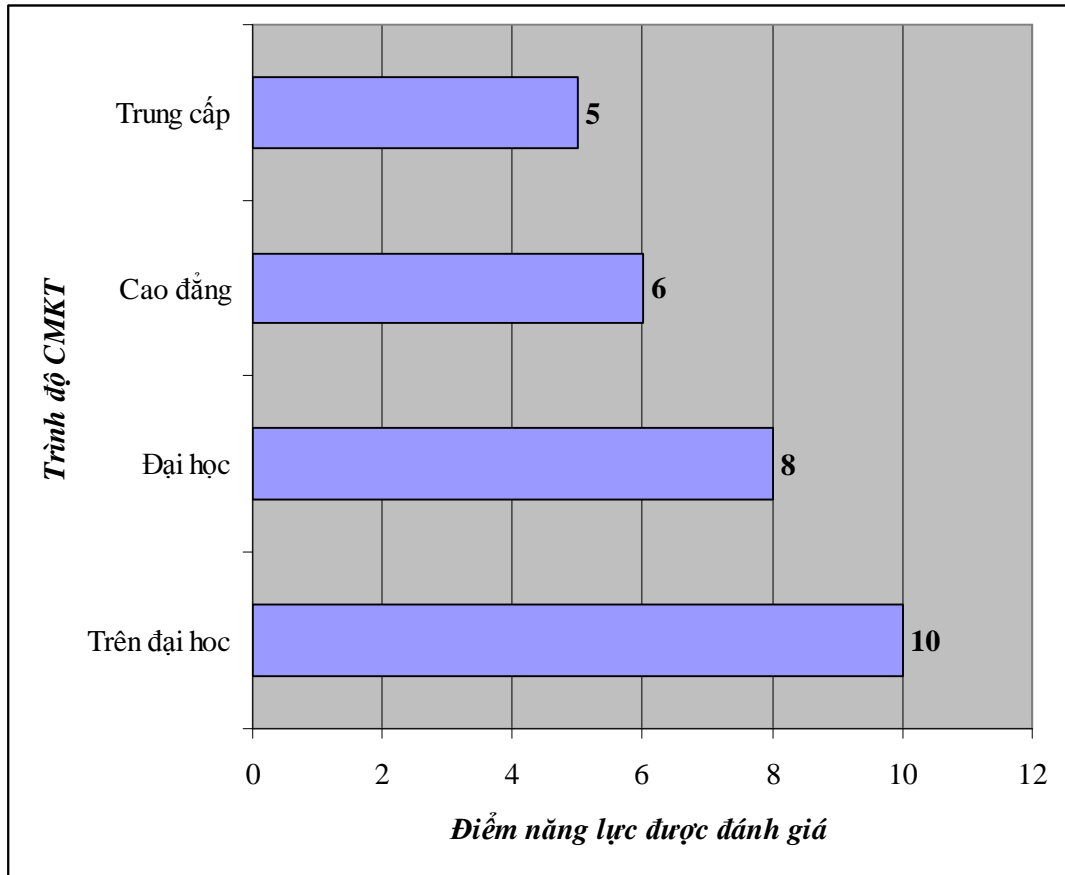
Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Biểu đồ trên cho thấy, cán bộ quản lý có trình độ đại học của công ty chiếm tỷ lệ 40,8% và trên đại 4,8%. Nếu tính cả cao đẳng thì cán bộ quản lý

có trình độ từ cao đẳng trở lên của công ty là 86,4%, chỉ có một tỷ lệ nhỏ cán bộ quản lý có trình độ trung cấp (13,6%). Xem xét trình độ chuyên môn kỹ thuật của cán bộ quản lý công ty theo cấp trình độ quản lý biểu đồ ở trên cho thấy, ở cấp quản lý cao cấp có đến 71,4% cán bộ quản lý trình độ sau đại học (thạc sỹ, tiến sỹ). Đa số cán bộ quản lý cấp trung có trình độ đại học (92,5%) và ngay cả đối với quản lý cấp thấp (cấp cơ sở) tỷ lệ cán bộ quản lý có trình độ đại học và cao đẳng rất cao, tương ứng là 20,5% và 61%. Như vậy, có thể nói rằng trình độ chuyên môn kỹ thuật của cán bộ quản lý công ty rất cao. Đây là thuận lợi cho việc phát huy năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh được giao.

2.2.3.2 Đánh giá tương quan khả năng nâng cao năng lực của cán bộ quản lý các cấp trình độ chuyên môn kỹ thuật

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là yếu tố mà cán bộ quản lý được đào tạo, được tiếp thu, nhưng năng lực như là cái vốn có, bẩm sinh, ‘trời cho’ của mỗi người. Năng lực là vốn quý, được kế thừa từ di truyền cộng với khả năng tư duy, sáng tạo trong thực thi công việc. Người có năng lực nếu được đào tạo tốt sẽ phát huy cao được khả năng. Bởi năng lực như là cái vốn có, còn trình độ là cơ sở, nền tảng đặc lực cho phát huy khả năng. Chính vì vậy, những người được đào tạo cao sẽ có khả năng phát huy năng lực cao hơn ở những người đào tạo thấp khác. Sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (chỉ phỏng vấn những cán bộ có trình độ trên đại học) đánh giá về khả năng nâng cao năng lực cán bộ quản lý theo cấp trình độ được đào tạo cho thấy, trình độ trên đại học khả năng nâng cao năng lực là 10 điểm thì tương quan khả năng nâng cao năng lực của cán bộ quản lý các cấp trình độ như sau:



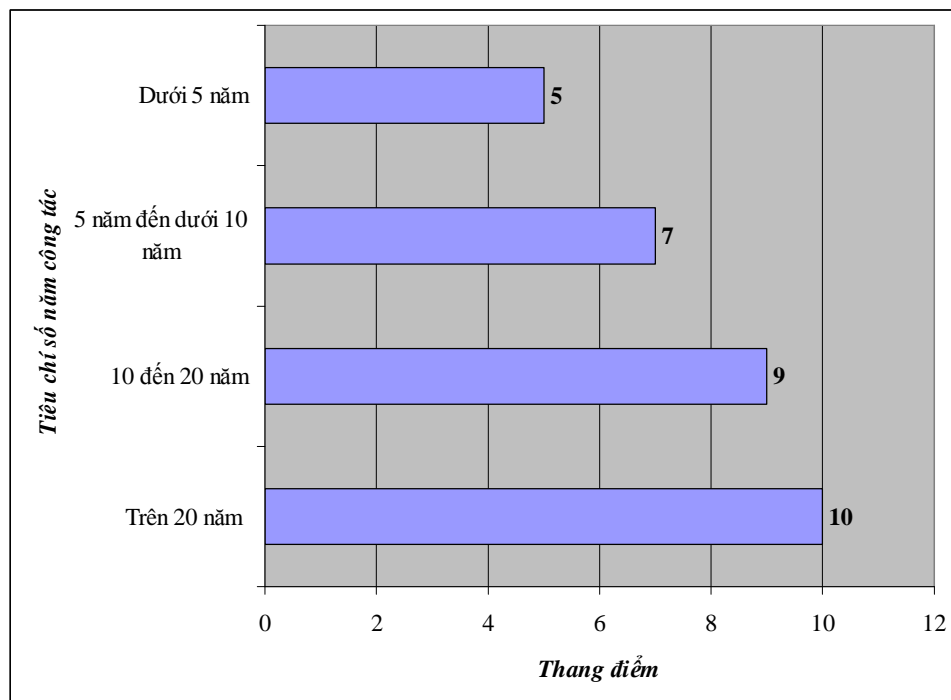
Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Như vậy, thực tế tại công ty phản ánh khả năng nâng cao năng lực của cán bộ quản lý phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn kỹ thuật mà người đó có được qua đào tạo. Khả năng nâng cao năng lực cao nhất là ở cán bộ quản lý có trình độ trên đại học (đánh giá 10 điểm) và thấp nhất là ở các cán bộ quản lý trình độ trung cấp chuyên nghiệp (đánh giá 5 điểm).

2.2.3.3. Đánh giá khả năng nâng cao năng lực cán bộ quản lý theo kinh nghiệm công tác

Kinh nghiệm công tác được coi như là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng lực của cá nhân. Hầu hết các công ty lớn trong nước và trên thế giới khi tuyển dụng nhân lực đều xem xét yếu tố kinh nghiệm của nhân viên. Tuy nhiên, kinh nghiệm công tác trong nhiều trường

hợp chưa phải là yếu tố quyết định năng lực theo chiều dài số năm công tác, ví dụ đối với những người tuổi trẻ họ có thể đạt năng lực cao không phải khi tuổi nghề rất cao (số năm công tác cao) mà có thể đạt được năng lực cao chỉ sau một số năm công tác nhất định. Mặc dù thế, hiện nay tại Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 kinh nghiệm công tác rất được coi trọng. Đánh giá của các chuyên gia công ty về khả năng đạt được năng lực cao nhất của cán bộ quản lý có cùng cấp trình độ chuyên môn kỹ thuật đại học trở lên (là những người đảm nhiệm các vị trí công việc phức tạp nhất), đảm nhiệm vị trí làm việc giống nhau cho thấy, mối tương quan khả năng đạt năng lực quản lý cao nhất giữa cán bộ quản lý theo số năm kinh nghiệm công tác như sau:



Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Biểu trên cho thấy, theo đánh giá của các cán bộ công ty, xét cán bộ quản lý cùng cấp trình độ chuyên môn kỹ thuật đại học trở lên, thực hiện công việc giống nhau thì mức khả năng quản lý đạt được cao nhất là khi cán bộ có thâm

niên công việc trên 20 năm là 10 điểm và khả năng thấp nhất là thâm niên công việc dưới 5 năm, đánh giá 5 điểm.

Ngoài ra cũng thấy rằng, tại công ty Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 kể cả đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ viên chức kỹ thuật có cấp trình độ từ trung cấp chuyên nghiệp trở lên đều có số năm thâm niên công tác khá cao (từ 5 năm đến trên 20 năm). Họ là những người có khả năng đảm nhiệm các vị trí trong dây chuyền sản xuất - kinh doanh một cách tương đối thành thạo và thành thạo và năng lực của họ nhất là ở những người trẻ tuổi đang ngày được nâng lên. Cụ thể, có thể thấy qua bảng sau đây:

| TT | CÁN BỘ CHUYÊN MÔN VÀ KỸ THUẬT THEO NGHỀ | SỐ NĂM TRONG NGHỀ | ĐÃ KINH QUA CÔNG TRÌNH QUI MÔ VỪA - LỚN - CẤP I |
|----------|---|-------------------|---|
| I | Đại học | | |
| 1 | Kỹ sư XD | >20 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 2 | Kỹ sư XD | >15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 3 | Kỹ sư XD | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 4 | Kỹ sư XD | <10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 5 | Kiến trúc sư | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 6 | Kỹ sư KTXD | 5-15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 7 | Kỹ sư VLXD | >15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 8 | Kỹ sư mỏ địa chất | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |

| | | | |
|-----------|--------------------------------|------|---|
| 9 | Kỹ sư máy XD | >15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 10 | Kỹ sư thủy lợi | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa. |
| 11 | Kỹ sư thủy lợi | <5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 12 | Cử nhân kinh tế | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa. |
| 13 | Kỹ sư khác (quân y, tài chính) | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa. |
| 14 | Kỹ sư giao thông | >20 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 15 | Kỹ sư giao thông | >15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 16 | Kỹ sư giao thông | <15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 17 | Kỹ sư giao thông | <10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 18 | Kỹ sư điện | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 19 | Kỹ sư nước | 4-10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 20 | Kỹ sư trắc địa | 3-10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| II | Cao đẳng | | |
| 1 | Cao đẳng xây dựng | 5-15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 2 | Cao đẳng GTVT | 5-15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |

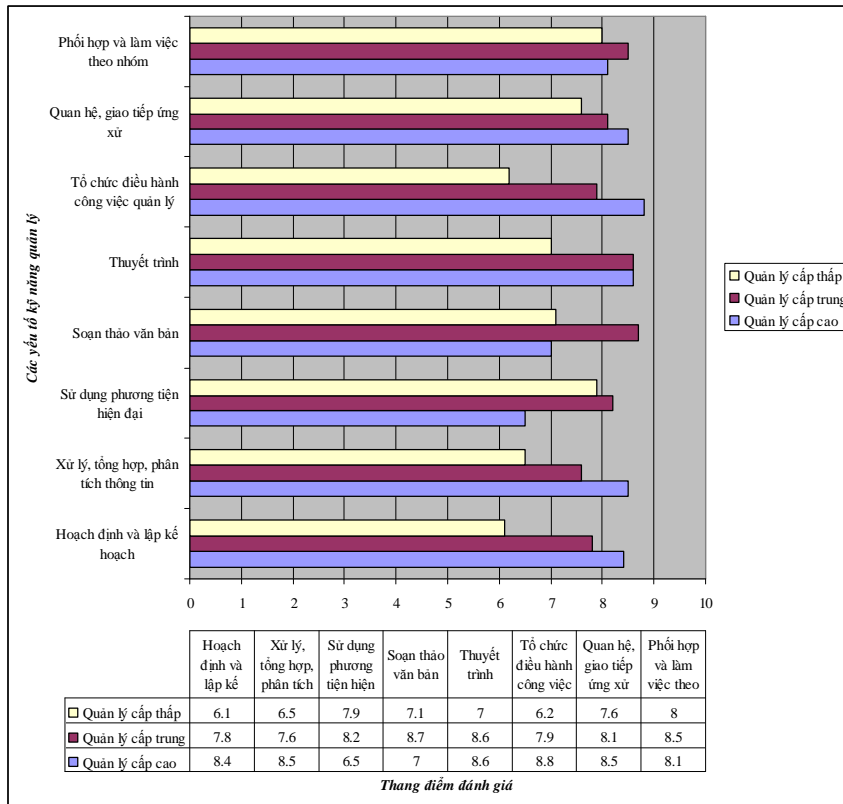
| | | | |
|----------------------|---------------------|------|---|
| 3 | Cao đẳng bách khoa | 5-15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 4 | Cao đẳng tài chính | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| III Trung cấp | | | |
| 1 | Trung cấp XD | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 2 | Trung cấp XD | <10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 3 | Trung cấp cầu đường | 5-15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 4 | Trung cấp thủy lợi | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 5 | Trung cấp tài chính | >5 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 6 | Trung cấp cơ khí | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 7 | Trung cấp LD-TL | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa. |
| 8 | Trung cấp quân y | >15 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 9 | Trung cấp điện nước | >10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 10 | Trung cấp đo đạc | 5-10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |
| 11 | Trung cấp khác | <10 | Đã thi công các công trình qui mô vừa - lớn - cấp I |

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Như vậy, kinh nghiệm công tác là yếu tố có ảnh hưởng đến khả năng nâng cao năng lực của cán bộ quản lý công ty, đặc biệt là đối với lĩnh vực quản lý lĩnh vực kỹ thuật xây dựng đòi hỏi phải có tích lũy các kỹ năng quản lý những vấn đề kỹ thuật phức tạp thường phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh.

2.2.3.4. *Đánh giá năng lực cán bộ quản lý theo cấp quản lý và các yếu tố thành phần chức năng quản lý*

Năng lực của cán bộ quản lý công ty được xác định với rất nhiều năng lực yếu tố thành phần của chức năng quản lý, bao gồm các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ quản lý mà người đó có khả năng nhất định. Sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia đánh giá các yếu tố thành phần chức năng quản lý, phản ánh năng lực của cán bộ quản lý đạt được so với mức cao nhất để hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao cho thấy như sau:

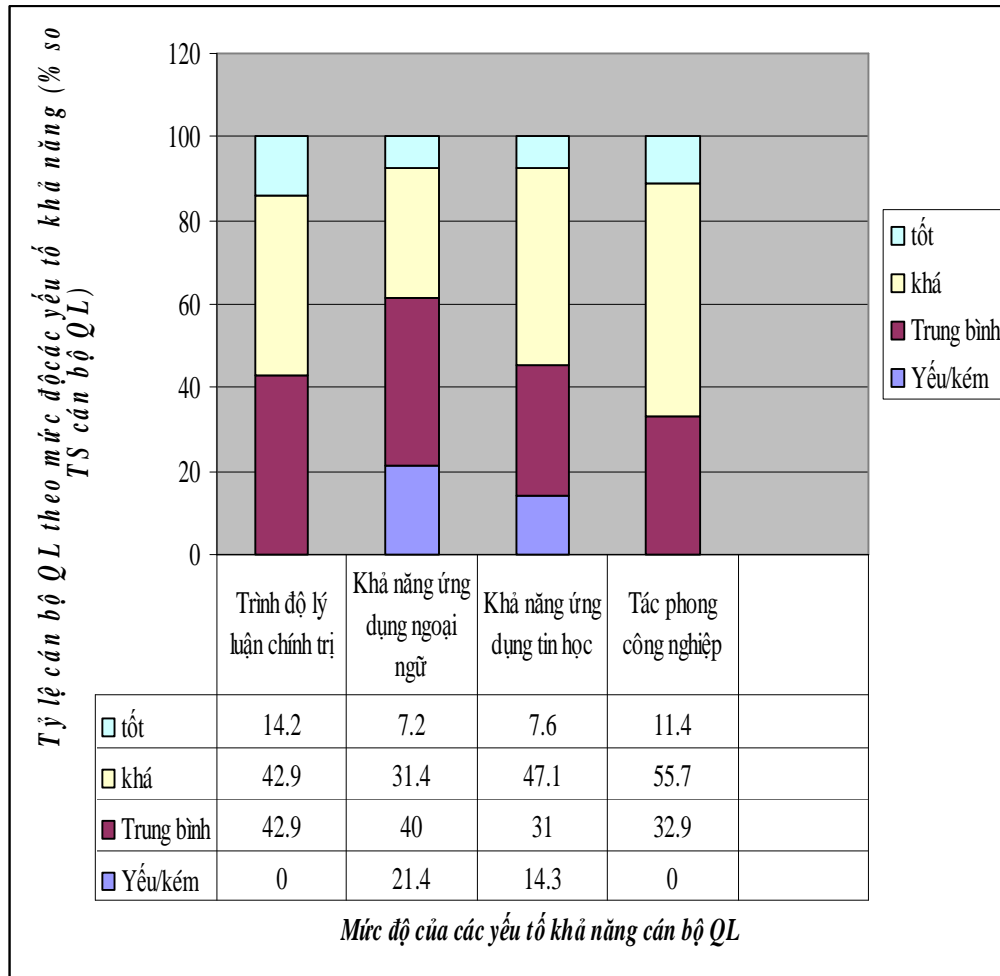


Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Biểu đồ trên cho thấy, nếu đánh giá thang điểm 10 là đạt kỹ năng cao nhất (mức xuất sắc) của các yếu tố năng lực quản lý của từng cấp quản lý thì đối với tất cả các cấp quản lý là quản lý cấp cao, quản lý cấp trung và quản lý cấp thấp đều đang có hạn chế (mới đạt từ 6,1 - 8,8 điểm so thang 10 điểm tùy theo từng yếu tố). Đặc biệt là đối với cán bộ quản lý cấp cao còn chưa đáp ứng được cao ở kỹ năng soạn thảo văn bản (7điểm /10 điểm đánh giá); cán bộ quản lý cấp trung năng lực còn thấp ở các kỹ năng xử lý, tổng hợp, phân tích thông tin (7,6 điểm /10 điểm đánh giá), tổ chức điều hành công việc (7,9 điểm/10 điểm đánh giá); cán bộ quản lý cấp thấp nhìn chung năng lực thấp, chưa đáp ứng được cho yêu cầu công việc (đa số các kỹ năng đạt mức 6- 7,6 điểm / 10 điểm đánh giá). Từ đó, đặt ra nhiệm vụ là công ty phải tích cực đào tạo, thực hiện các biện pháp khuyến khích, động viên cán bộ quản lý tiếp tục nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật và tích lũy, rèn luyện các kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp để nâng năng lực công tác, đáp ứng tốt hơn cho thực hiện nhiệm vụ quản lý sản xuất - kinh doanh.

2.2.3.5. Đánh giá năng lực cán bộ quản lý công ty theo một số phẩm chất khác của cán bộ quản lý

Một số phẩm chất năng lực khác của cán bộ quản lý như trình độ lý luận chính trị, khả năng ứng dụng ngoại ngữ, khả năng sử dụng tin học, tác phong công nghiệp phản ánh ở biểu đồ dưới đây:



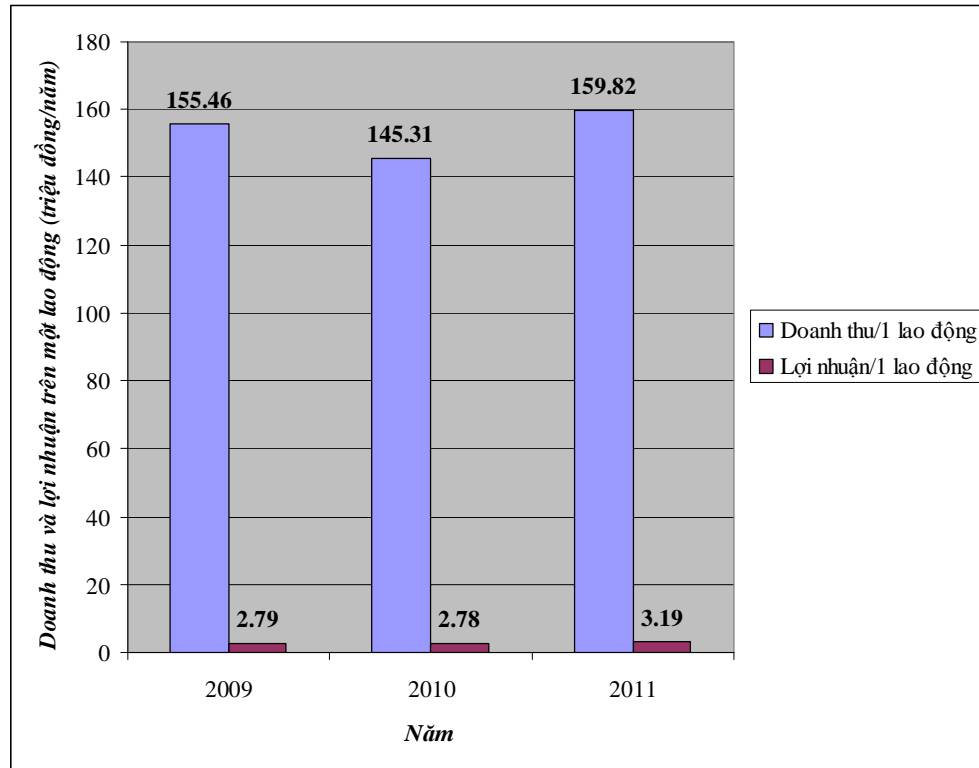
Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính cty 386

Nhìn chung, trong công ty còn có một bộ phận lớn cán bộ quản lý còn có trình độ yếu kém về khả năng ứng dụng ngoại ngữ, khả năng ứng dụng tin học vào thực tế công việc của mình. Chính các hạn chế này cũng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của cán bộ quản lý công ty.

2.2.3.6. Đánh giá năng lực cán bộ quản lý công ty thông qua hiệu quả hoạt động của công ty

Hiệu quả hoạt động của công ty là kết quả đóng góp của toàn bộ công nhân viên công ty. Trong đó, vai trò đóng góp của đội ngũ cán bộ quản lý có ý nghĩa quyết định và nó phụ thuộc, phản ánh năng lực của đội ngũ cán bộ quản

lý công ty. Do đó, đánh giá kết quả hoạt động theo một số chỉ tiêu kết quả hoạt động cuối cùng cũng phần nào nói lên năng lực của cán bộ quản lý công ty. Thực tế cho thấy, một vài kết quả hoạt động cuối cùng của công ty thể hiện qua năng suất lao động như sau: Nguồn: Phòng Kế toán cty 386



Biểu đồ trên cho thấy, trong các năm 2009 - 2011 năng suất lao động của cán bộ công nhân viên công ty có mức tăng đáng kể. Doanh thu/ 1 lao động năm 2011 so với năm 2009 tăng 2,8% và so với năm 2010 tăng 9,98%. Trong khi lợi nhuận/1 lao động cả hai năm 2009 và 2010 so với 2011 đều tăng 2,79%. Trong điều kiện các năm gần đây khi nền kinh tế nước ta, đặc biệt là ngành xây dựng có sự suy thoái nghiêm trọng nhưng công ty vẫn duy trì được tốc độ tăng năng suất lao động đáng kể, đảm bảo làm ăn có lãi và đảm bảo tiền lương của người lao động ổn định, điều đó thể hiện sự năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý có hiệu quả trong hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh.

2.2.4. Một số yếu tố hạn chế ảnh hưởng đến năng lực cán bộ quản lý công ty

2.2.4.1. Mô hình quản trị nhân lực của công ty có sự bất cập

Thể hiện ở các mặt sau đây:

- Bộ máy quản trị nhân lực đã có những thay đổi phù hợp với cơ chế thị trường. Tuy nhiên, trên thực tế chưa phát huy được toàn bộ năng lực của cán bộ quản lý công ty, chưa khuyến khích được cán bộ quản lý tích cực năng cao năng lực.

- Công tác bồi dưỡng, đào tạo lao động còn mang tính phong trào, chưa khắc phục được các mặt yếu kém, hạn chế của cán bộ quản lý, chưa kích thích và nâng cao nhận thức được của cán bộ quản lý về ý nghĩa quan trọng của việc bồi dưỡng và đào tạo.

- Công tác trả lương, thưởng tuy được cải tiến nhưng còn một số tồn tại là tiền lương, tiền thưởng chưa gắn hoàn toàn với đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ quản lý trong công ty còn mang tính định tính, chủ quan. Do đó, chưa có tác dụng nhiều đối với kích thích, động viên cán bộ.

- Tuyển dụng lao động còn nặng vào tuyển dụng những người trong nội bộ ngành quân đội, tuyển dụng người thân, quen của công ty, chưa chú trọng tuyển người giỏi, cơ năng lực cao từ thị trường lao động.

- Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cán bộ quản lý chưa thực hiện theo đào tạo các cấp quản lý cho chuyên môn hóa các vị trí, chức danh công việc quản lý của công ty.

2.2.4.2. Hiện nay, các yếu tố của năng lực kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý công ty còn hạn chế. Đối với tất cả các yếu tố năng lực quản lý mới

đạt từ 6 đến 8,5 điểm (tùy vào từng yếu tố năng lực quản lý) so với thang điểm đánh giá mức xuất sắc là 10 điểm.

2.2.4.3. Trong công ty năng lực ứng dụng tin học, ngoại ngữ của đội ngũ cán bộ quản lý có hạn chế lớn. Đặc biệt, có đến 21% cán bộ quản lý ứng dụng kém ngoại ngữ và 14,2% ứng dụng kém tin học.

2.2.4.4. Các chính sách ưu đãi thuế, ưu đãi vay vốn do Nhà nước quy định chưa có tác dụng lớn trong thúc đẩy phát triển sản xuất kinh doanh, phát triển nguồn nhân lực nói chung và nâng cao năng lực nhân lực quản lý của công ty.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY LẬP THÀNH AN 386

3.1. Một số quan điểm nâng cao năng lực cán bộ quản lý của Công ty xây lắp Thành an 386

3.1.1. Nâng cao năng lực cán bộ quản lý của công ty phải được công ty coi là nhiệm vụ chiến lược, có ý nghĩa quyết định đối với phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động xuất - kinh doanh của công ty trong các giai đoạn tới. Do đó, công ty cần tăng cường đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cán bộ quản lý của công ty nhằm đáp ứng được yêu cầu phát triển sản xuất - kinh doanh của công ty không những trong ngắn hạn mà cả trong trung hạn và dài hạn. Trong đó, cần chú trọng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý theo hướng nâng cao tri thức, kỹ năng mới về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, các kỹ năng quản trị chiến lược kinh doanh, quản trị chiến lược nguồn nhân lực. Đồng thời, nâng cao năng lực của cán bộ quản lý về tin học, ngoại ngữ, năng lực xử lý và tác nghiệp các tình huống kinh doanh... phù hợp với các chuẩn mực giáo dục, đào tạo của khu vực và quốc tế.

3.1.2. Nâng cao năng lực của cán bộ quản lý công ty, ngoài trách nhiệm của công ty còn cần phải có sự nỗ lực từ phía mỗi người cán bộ quản lý. Trong đó, công ty cần động viên, khuyến khích, nâng cao nhận thức cho họ về vai trò, ý nghĩa, trách nhiệm và quyền lợi để họ tích cực tham gia đào tạo, bồi dưỡng, tự đào tạo, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp, từ đó không ngừng nâng cao năng lực của bản thân, nâng cao hiệu quả thực hiện các công việc quản lý.

3.1.3. Nâng cao năng lực cán bộ quản lý của công ty nhằm đáp ứng được yêu cầu đổi mới công nghệ, quy trình sản xuất - kinh doanh và quản lý tạo ra

khả năng hội nhập kinh tế quốc tế. Trong đó, các giai đoạn tới năng lực của cán bộ quản lý công ty không những chỉ đáp ứng cho các nhiệm vụ của quân đội giao mà cần có kế hoạch chiến lược tham gia vào thị trường xây dựng dân dụng, công nghiệp, quốc phòng trong nước và tham gia chuỗi sản xuất - kinh doanh toàn cầu với việc đa dạng hóa các sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ chất lượng quốc tế.

3.1.4. Nâng cao năng lực của cán bộ quản lý của công ty phải gắn liền với giải quyết hài hòa quan hệ lao động trong công ty. Trong đó, vấn đề cơ bản là công ty phải hoàn thiện hệ thống chính sách liên quan đến lợi ích và các điều kiện làm việc hướng vào kích thích, động viên cán bộ quản lý và những người lao động khác nâng cao năng lực quản lý, chuyên môn kỹ thuật và năng suất, hiệu quả làm việc.

3.2. Các giải pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý tại Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386

3.2.1. Lựa chọn, đổi mới mô hình quản trị nhân lực phù hợp để thúc đẩy nâng cao năng lực cán bộ quản lý công ty

Đây là một giải pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý thông qua việc thay đổi về mối quan hệ kinh tế, lao động trong công ty giúp cán bộ quản lý có thể khai thác triệt để và thúc đẩy nâng cao năng lực làm việc của mỗi cá nhân cán bộ quản lý trong điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Sau đây là một số mô hình quản trị nhân lực xem xét trong mối so sánh với mô hình quản trị nhân lực hiện hành và lựa chọn đổi mới mô hình quản trị nhân lực của Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386:

| <i>Mô hình trị nhân lực phương Tây</i> | <i>Mô hình quản trị nhân lực Nhật Bản</i> | <i>Thực tế tại Công ty 386</i> | <i>Đánh giá phù hợp với mô hình và đổi mới</i> |
|--|---|--|---|
| 1- Làm việc ngắn hạn (tần suất thay đổi làm việc lớn, nguy cơ thất nghiệp cao). | 1- Làm việc suốt đời (đến lúc nghỉ hưu) ở một công ty. | 1- Đa phần cán bộ, công nhân viên đều thuộc biên chế trong quân đội do vậy có thể làm suốt đời tại công ty | Phù hợp mô hình Nhật Bản, nhưng đổi mới theo hướng có thể có một bộ phận đáng kể lao động di chuyển để thu hút thêm lao động có năng lực cao từ thị trường lao động khi cần thiết |
| 2- Đánh giá và đề bạt nhanh. | 2- Đánh giá và đề bạt chậm (có thể 10- 15 năm mới đề bạt). | 2- Quyết định đề bạt thường qua các khâu , theo quân hàm và phải được sự đồng ý của cơ quan chủ quản. | Phù hợp mô hình Nhật Bản, nhưng quy định thời gian đề bạt nhanh hơn phụ thuộc vào đánh giá kết quả thực hiện công việc cá nhân. |
| 3- Nghề nghiệp chuyên môn hoá (đào tạo và làm một nghề thành thạo, ít đổi nghề). | 3- Nghề nghiệp không chuyên môn hoá (có thể chuyển sang việc khác). | 3 - Sĩ quân đội chuyên nghiệp và chuyên môn lĩnh vực khác. | Phù hợp mô hình Nhật Bản |
| 4- Cơ chế kiểm tra trực tiếp, hiển nhiên (qua định lượng). | 4- Cơ chế kiểm tra gián tiếp, mặc nhiên (qua đánh giá của tập thể). | 4- Cơ chế kiểm tra qua đánh giá của tập thể, bỏ phiếu tín nhiệm. | Phù hợp mô hình Nhật Bản |
| 5- Quyết định kết quả công việc | 5- Quyết định tập thể | 5- Quyết định của tập thể ban lãnh đạo công | Phù hợp mô hình Nhật Bản, nhưng có tính đến |

| | | | |
|--|--|---|---|
| quản lý hoàn toàn do cá nhân thủ trưởng. | | ty, lãnh đạo chi bộ đảng và đoàn thể. | kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý |
| 6- Trách nhiệm cá nhân. | 6- Trách nhiệm tập thể | 6- Trách nhiệm của tập thể lãnh đạo công ty, của lãnh đạo chi bộ đảng, đoàn thể | Phù hợp mô hình Nhật Bản |
| 7- Quyền lợi có giới hạn (chủ yếu là lương, thưởng khi đang làm việc). | 7- Quyền lợi toàn cục (ngoài lương, thưởng còn nhiều loại phúc lợi khác) | 7- Ngoài tiền lương, thưởng, có chế độ phúc lợi khác | Phù hợp mô hình Nhật Bản |

Qua phân tích ở bảng trên cho thấy, sự lựa chọn mô hình quản trị nhân lực của Nhật Bản, có sự đổi mới ở một số nội dung để áp dụng phù hợp cho Công ty cổ phần Đầu tư và Xây lắp Thành An 386 trong thời gian tới, phản ánh ở các mặt sau đây:

- Mục tiêu của công ty là trở thành một nhà thầu trong nước mạnh đủ khả năng nhận tổng thầu các công trình hàng loạt các công trình xây dựng dân dụng. Do vậy, yêu cầu đặt ra với Công ty khi lựa chọn mô hình quản trị nhân lực là phải đảm bảo duy trì đầy đủ lực lượng cán bộ, công nhân có trình độ cao, lành nghề thi công kịp thời được các công trình mà công ty nhận được từ lực lượng hiện có của mình. Chính vì vậy trong công tác đào tạo tại chỗ của Công ty là vấn đề hàng đầu phải đặt lên khi lựa chọn mô hình quản trị nhân lực.

- Công ty 386 hiện nay là công ty cổ phần mà nhà nước nắm tỷ lệ vốn chi phối do vậy việc xây dựng mô hình quản trị nhân lực của mình sẽ phải tham khảo ý kiến tổng công ty và các đơn vị chuyên môn của Bộ Quốc Phòng và phần nào phải tuân theo quy chế quy định của Nhà nước và Bộ Quốc Phòng.

Do vậy khi sử dụng mô hình quản trị nhân lực kiểu Nhật Bản sẽ giúp mô hình quản trị của mình không bị trái với các quy định hiện hành của Bộ Quốc Phòng và Nhà Nước.

- Người lao động đều là các cá nhân trong biên chế của nhà nước do vậy mong muốn công ty phải có một mô hình quản lý ổn định giúp họ yên tâm lao động và sản xuất .

- Đội ngũ cán bộ chủ chốt của Công ty là sỹ quan và công nhân quốc phòng chuyên nghiệp họ đã quen với việc làm việc quyết định tập thể, đào tạo huấn luyện tại chỗ do vậy khi áp dụng mô hình này không gây ảnh hưởng lớn tới thói quen của đội ngũ cán bộ.

Mô hình được lựa chọn đã thỏa mãn các yêu cầu sau:

+ Mô hình quản trị nhân lực phải bao gồm các nội dung phục vụ cho việc thực hiện các mục tiêu, sứ mạng, chiến lược và các nhiệm vụ cụ thể của tổ chức trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

+ Mô hình đã đảm bảo bao hàm đầy đủ các nội dung chủ yếu của quản trị nhân lực như các chính sách tuyển dụng, hoạch định tài nguyên nhân lực, phân tích đánh giá công việc, đào tạo và phát triển trên cơ sở hạn chế tối đa các ảnh hưởng không thuận lợi từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

+ Các chính sách quản trị nhân lực sẽ có tác động tạo động lực lao động, tạo môi trường và điều kiện thuận lợi cho người lao động phát huy khả năng tăng năng suất và thu nhập.

+. Các nội dung của mô hình quản trị nhân lực lựa chọn sẽ phục vụ cho việc xây dựng quan hệ lao động lành mạnh trong tổ chức hạn chế và ngăn ngừa mâu thuẫn phát sinh, nhất là những mâu thuẫn mang tính chất đối kháng.

3.2.2. Sử dụng phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP- Enterprise Resource Planning) hiện đại để nâng cao năng lực cán bộ quản lý

Đây là một biện pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý thông qua công cụ sản xuất là phần mềm quản lý doanh nghiệp sẽ giúp cho mỗi cán bộ quản lý thực thi đúng chức trách và phát huy năng lực làm việc khi có trong tay một công cụ sản xuất hữu hiệu.

ERP là phần mềm phát triển với cách tiếp cận mới, sử dụng cho tất cả các đơn vị hành chính sự nghiệp, các doanh nghiệp Nhà nước, các đơn vị xây dựng, các ban quản lý dự án thi công các công trình xây dựng, giao thông, thủy lợi, các đơn vị tư nhân thực hiện sản xuất, kinh doanh, các hình thức dịch vụ... có nhu cầu quản lý các loại hợp đồng, tiến trình thực hiện hợp đồng, thanh quyết toán với các bên đối tác. Việc ứng dụng ERP có thể linh hoạt áp dụng tùy theo nhu cầu thực tế của người sử dụng tùy theo mô hình quản lý, các tiêu chuẩn quản lý chất lượng của các đơn vị. ERP là một hệ thống phần mềm thông suốt trong đơn vị, giúp nối liền thông tin các phòng ban, từ Ban Giám đốc, phòng Kế hoạch, phòng Tài vụ Kế toán, ... đến các công ty, các đơn vị thi công, triển khai hợp đồng. Đồng thời, hỗ trợ các cấp lãnh đạo theo dõi, kiểm soát tình hình thực hiện của từng hợp đồng, hoạt động của từng đơn vị thành viên, từ đó đưa ra các quyết định hiệu quả để nâng cao chất lượng thực hiện, giảm thiểu các sự cố, sai sót, thất thoát và thúc đẩy nhanh tiến độ hoạt động của đơn vị mình. Chính vì vậy, ERP được đánh giá rất cao trong quá trình ứng dụng Công nghệ thông tin trong công tác quản lý, phối hợp hoạt động tại các đơn vị trong ngành xây dựng. Các chức năng của ERP mô tả ở bảng sau:

| | |
|--------------------------|---|
| Kế toán tài chính | Quản lý vốn bằng tiền, công nợ phải thu, công nợ phải trả, kế toán thuế, kế toán tổng hợp,... |
| Kho, vật tư hàng hóa | Quản lý đơn hàng, mua hàng, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí và tính giá thành |
| Tài sản, công cụ dụng cụ | Quản lý tài sản cố định, công cụ dụng cụ, phân bổ, tính khấu hao,... |
| Nguồn nhân lực | Quản lý hồ sơ nhân sự, kế hoạch tuyển dụng, công việc thực hiện, thi đua khen thưởng, lương cơ bản... |
| Lương | Quản lý và tính lương, BHXH, BHYT, phụ cấp, lương theo doanh thu, sản lượng, chấm công, ... |
| Khách hàng, nhà cung cấp | Hồ sơ, công nợ khách hàng, hợp đồng, giao dịch, sản phẩm, dịch vụ, đánh giá, khuyến mại, lịch làm việc, ... |
| Vốn đầu tư | Quản lý các nguồn vốn đầu tư cho tài sản, hàng hóa, dịch vụ |
| Bảo hành | Nhập xuất kho và bảo hành sản phẩm bằng mã vạch |
| Quản lý sản xuất | Quản lý quy trình, lập kế hoạch, định mức, chi phí, tính giá thành, dự báo, nguyên vật liệu, nhân công,... |
| Quản trị | Quản trị toàn bộ hệ thống, phân quyền, sao lưu phục hồi, thiết lập báo cáo, ... |

ERP cho phép nhiều bộ phận, phòng ban tại nhiều vị trí khác nhau của đơn vị cùng đồng thời truy cập, khai thác các dữ liệu, phối hợp hoạt động sản xuất kinh doanh. Khả năng này còn giúp Ban lãnh đạo đơn vị theo dõi chặt chẽ việc thực hiện các hợp đồng và đưa ra các biện pháp chỉ đạo, xử lý kịp thời. Hệ thống ERP còn sử dụng trong sao lưu, cập nhật, phục hồi dữ liệu đảm bảo tính an toàn của dữ liệu hệ thống, đảm bảo an toàn dữ liệu tuyệt đối trong các quá trình quản lý tác nghiệp liên thông giữa nhiều bộ phận như: Ban Giám

đốc, Kế hoạch tổng hợp, phòng kỹ thuật, phòng kế toán.... các đơn vị trực thuộc và các nhân viên thực hiện.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển chọn, tuyển dụng nhân viên

Nâng cao năng lực của cán bộ quản lý công ty đòi hỏi phải hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực, có cơ chế tuyển những người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực cao vào làm việc cho công ty. Trong đó, cần chú trọng vào các nội dung:

- Trong tuyển dụng nhân viên, muốn có cơ hội chọn lựa thì công ty cần tăng cường tuyển từ các nguồn bên ngoài từ thị trường lao động. Đối với tuyển chọn những người thân quen của nhân viên công ty vào làm việc tại công ty phải có quy định về tiêu chuẩn rõ ràng về cấp trình độ, ngành nghề, năng lực chuyên môn kỹ thuật, đáp ứng tốt cho yêu cầu vị trí công việc cần tuyển dụng.

- Tuyển chọn nhân viên phải chú ý đến sự phù hợp trình độ người được tuyển dụng với yêu cầu công việc trong dài hạn muốn vậy phải xác định tiêu chuẩn vị trí công việc, xem xét sự cân đối của lực lượng lao động đảm bảo cơ cấu tối ưu, xem xét đánh giá chuyên môn kỹ năng của người tuyển chọn nhằm đảm bảo năng suất lao động, hiệu quả công tác cao.

- Tuyển chọn, tuyển dụng nhân viên phải theo quy trình khoa học, với các bước sau:

- (1). Phòng vấn sơ bộ ứng viên
- (2). Nghiên cứu đơn xin việc
- (3). Trắc nghiệm các lĩnh vực
- (4). Phòng vấn chính thức
- (5). Nghiên cứu điều tra hồ sơ xin việc
- (6). Khám sức khoẻ
- (7). Chính thức tuyển dụng

- Có các chính sách đảm bảo cho người được tuyển dụng tìm được mối liên hệ giữa lợi ích cá nhân họ với sự phát triển của công ty. Điều đó đảm bảo cho sự tự giác làm việc, có kỷ luật trong quá trình lao động của người lao động

3.2.4. Hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ quản lý

Đào tạo là quá trình học tập làm cho cán bộ quản lý có thể thực hiện chức năng nhiệm vụ có hiệu quả trong công tác. Bồi dưỡng là quá trình học tập nhằm mở ra cho cán bộ quản lý những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của công ty. Công ty cần thực hiện việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý gắn với hệ thống đào tạo trong và ngoài quân đội, đào tạo chính quy và đào tạo trong công ty, đào tạo ngắn hạn và dài hạn. Trong thực hiện đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ quản lý, công ty cần chú trọng các nội dung nâng cao hiệu quả đào tạo sau đây :

- Hành động đi đôi với lời nói: người thực hiện kèm cặp sẽ là một tấm gương sáng về cách ứng xử, hành động chuyên nghiệp, vì vậy họ cần luôn nhất quán trong hành động và lời khuyên.

- Đưa ra lời khuyên và ý kiến phản hồi khả thi: Phát triển nghề nghiệp là một công việc thực tế, nhằm mục đích tạo ra những kết quả tốt. Do đó, lời khuyên và ý kiến phản hồi của người kèm cặp phải nằm trong khả năng có thể thực hiện của người được hướng dẫn.

- Kiểm chế mong muốn giải quyết vấn đề của người được hướng dẫn: Công việc của người hướng dẫn là giúp người khác giải quyết được vấn đề của họ chứ không phải giải quyết hộ khó khăn của họ.

- Chỉ phê bình hành vi chứ không phải con người: Trong công tác đào tạo, huấn luyện, cần tách biệt hành vi kém hiệu quả hay không phù hợp với tính cách của người được hướng dẫn. Điều này sẽ khiến người được hướng dẫn không cảm thấy bị công kích cá nhân và cuộc thảo luận sẽ trở nên

dễ dàng và khách quan hơn.

- Yêu cầu người được hướng dẫn xây dựng kế hoạch để thành công:
Hãy yêu cầu người được hướng dẫn xây dựng kế hoạch phát triển từ vị trí hiện tại đến vị trí mới mà anh ta có thể đóng góp nhiều cho tổ chức. Sau đó hãy cùng với họ xem xét và phân tích kế hoạch để hoàn thiện những nội dung trong kế hoạch.

- Tạo nền tảng hỗ trợ: Cần có sự giúp đỡ người được hướng dẫn, tạo nền tảng hỗ trợ trong phạm vi tổ chức và với những bên liên quan như nhà cung ứng, khách hàng và các đối tác chiến lược. Có phương pháp hợp lý giúp người được hướng dẫn tự giải quyết vấn đề. Cần nhấn mạnh rằng, người được hướng dẫn phải chịu trách nhiệm xây dựng và theo đuổi một kế hoạch học hỏi cho chính họ.

- Xây dựng một khởi đầu tốt đẹp: Cần trao đổi cởi mở để hai bên hiểu được nhau, thiết lập mối quan hệ tốt, xác định được mục tiêu phát triển năng lực và trách nhiệm của mỗi bên.

Sau đây là các câu hỏi mà công ty 386 phải thực hiện khi đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển của mình:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo, phát triển?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo, phát triển cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai ?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo và phát triển cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo công ty muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?

- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển có được giải quyết không?

- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo và phát triển có xứng đáng và hợp lý không?

- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Công ty cũng cần phải chú trọng thực hiện bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo là:

| <i>Cấp độ</i> | <i>Vấn đề cần xem xét</i> | <i>Câu hỏi</i> | <i>Công cụ dùng để kiểm tra</i> |
|---------------|---------------------------|--|--|
| 1 | Phản ứng | Họ thích khóa học đến mức nào? | Phiếu đánh giá khóa học (cho điểm từng tiêu chí) |
| 2 | Học tập | Họ học được những gì? | Bài kiểm tra, Tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn, bảng hỏi |
| 3 | Ứng dụng | Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế | Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp |
| 4 | Kết quả | Khoản đầu tư vào đào tạo | Phân tích chi phí/ Lợi ích |

3.2.5. Hoàn thiện công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý

Để có một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng sự đòi hỏi của nhiệm vụ sản xuất - kinh doanh của công ty trong từng thời kỳ, công tác quy hoạch cán bộ quản lý, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo có vị trí quyết định. Để có đội ngũ cán bộ quản lý năng lực cao không thể không coi trọng việc xây dựng được nguồn cán bộ quản lý, tập hợp những người có đức,

có tài, có bản lĩnh chính trị vững vàng và có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng họ. Tạo nguồn cán bộ lãnh đạo quản lý và cán bộ quản lý năng lực cao là nội dung quan trọng của công tác quy hoạch cán bộ quản lý. Đó là việc chủ động tạo nguồn cán bộ quản lý với tầm nhìn xa, bao gồm cả khâu đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện, luân chuyển để chuẩn bị bố trí, bổ nhiệm trong tương lai. Do đó, công ty phải căn cứ vào các tiêu chí phẩm chất, năng lực thực tế của cán bộ quản lý, nhất là phải xem xét, đánh giá triển vọng phát triển, khả năng nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật của cán bộ quản lý. Gắn công tác quy hoạch với công tác đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng và luân chuyển cán bộ quản lý. Đồng thời, phải định kỳ đánh giá cán bộ quản lý để phát hiện các nguồn bổ sung, điều chỉnh cần thiết.

Quy hoạch cán bộ của công ty 386 phải được thực hiện theo quy trình chặt chẽ, bảo đảm dân chủ, công khai trong cấp ủy, lãnh đạo công ty, đồng thời, tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên tham gia phát hiện, giới thiệu và giám sát, ngăn ngừa những sai phạm, tiêu cực trong công tác quy hoạch cán bộ quản lý. Nguồn cán bộ Công ty 386 được đưa vào quy hoạch sẽ phải đảm bảo đủ về số lượng, với ba độ tuổi cho các chức danh, trong đó có nhiều cán bộ trẻ. Việc lựa chọn nhân sự vào quy hoạch cần có tiêu chí rõ ràng. Phát hiện những nhân tố trẻ, điển hình trong các công trình xây dựng ở xa và có nhiều hoàn cảnh khó khăn trong quá trình thi công, hoặc những cá nhân có biểu hiện năng lực cao, sáng kiến mới, kết quả vượt trội trong quá trình tiếp thị và thi công công trình của công ty. Quy trình thực hiện quy hoạch cán bộ quản lý tại công ty 386 khuyến nghị như sau:

Bước 1: Lập kế hoạch nguồn cán bộ quản lý

- Lập kế hoạch nguồn cán bộ quản lý: Ban lãnh đạo công ty 386 phải cùng với bộ phận quản lý nguồn nhân lực thực hiện việc lập kế hoạch nguồn cán bộ quản lý. Việc đó cần theo một quy trình rõ ràng với ban đầu là việc

phân tích môi trường xác định mục tiêu chiến lược của công ty. Trên cơ sở đó, công ty 386 phải xác định được mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quản lý. Mục tiêu này nhằm trả lời câu hỏi: công ty 386 sẽ huy động nguồn cán bộ quản lý như thế nào để đạt được mục tiêu chiến lược của mình.

- Công tác dự báo cầu cán bộ quản lý: Dựa vào việc phân tích hiện trạng và dự định các công việc, các đề tài, dự án cần triển khai thực hiện trong năm tiếp theo để có thể đưa ra dự kiến cầu cán bộ quản lý.

- Công tác dự báo cung cán bộ quản lý: Đối với công việc dự báo cung cán bộ quản lý phải dự đoán được cung từ bên trong và cung từ bên ngoài, đó chính là những số người sẽ chuyển đi trong năm, số người nghỉ chế độ, số người nghỉ hưu ở các đơn vị thành viên để từ đó có kế hoạch trình lên lãnh đạo công ty, tổng công ty trước khi có quyết định bổ sung chỉ tiêu biên chế.

- Điều tiết cung cầu cán bộ quản lý: Sau khi có chỉ tiêu biên chế, công ty 386 cần thực hiện các yêu cầu về cân đối giữa cung và cầu nguồn cán bộ quản lý. Khi cần tinh giảm biên chế cần có hình thức như cho nghỉ hưu sớm, nghỉ không lương...đối với những cán bộ có trình độ thấp kém, hiệu quả công việc thấp hoặc có kế hoạch nhằm chuyển chuyên, đề bạt cán bộ quản lý một cách hợp lý hoặc có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài.

Bước 2: Đánh giá cán bộ quản lý trước khi đưa vào quy hoạch

Nội dung đánh giá bao gồm:

- Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống.

- Năng lực thực tiễn: Hiện lãnh đạo chỉ huy điều hành công việc thi công xây dựng dựa trên các tiêu chí tiến độ, chất lượng và thời gian thu thanh quyết toán, hiệu quả của việc tiếp thị ký hợp đồng công trình thông qua quy mô công trình đã tiếp thị được và số lượng công trình đã tiếp thị được.

- Uy tín
- Sức khỏe
- Chiều hướng, triển vọng phát triển.

Bước 3: Thực hiện quy trình đánh giá cán bộ quản lý

- Cá nhân tự nhận xét, đánh giá.
- Trưởng đơn vị sử dụng cán bộ nhận xét, đánh giá.
- Tập thể lãnh đạo xem xét đánh giá, kết luận.
- Tổ chức họp đơn vị giới thiệu nguồn. Thành phần: Lãnh đạo tổng công ty, toàn thể cán bộ, viên chức trong biên chế.. Nội dung: Trưởng, Phó đơn vị đương nhiệm thống nhất danh sách giới thiệu cán bộ đưa vào quy hoạch lãnh đạo trưởng, phó đơn vị, làm phiếu giới thiệu. Đơn vị bỏ phiếu giới thiệu cán bộ đưa vào quy hoạch chức vụ trưởng, phó đơn vị (người bỏ phiếu có thể giới thiệu bổ sung ngoài danh sách dự kiến). Giới thiệu cán bộ của đơn vị mình đưa vào nguồn quy hoạch các chức danh giám đốc công ty, trưởng phó phòng, ban. Trao đổi, nhận xét, đánh giá cán bộ được đưa vào quy hoạch (với những cán bộ có tỷ lệ phiếu đạt từ 50% trở lên).

3.2.6. Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng, kỷ luật cán bộ quản lý

Chế độ đãi ngộ, thưởng phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng người lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức. Tiền lương của cán bộ quản lý cần phải được trả theo đóng góp lao động, theo kết quả hoạt động. Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương, nếu thưởng thích đáng sẽ thúc đẩy cán bộ quản lý luôn cố gắng để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao. Nó cũng góp phần rất lớn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả mọi hoạt động trong tổ chức.

Để thực hiện tốt chế độ đãi ngộ, khen thưởng, ngay bây giờ, công ty 386 cần phải xây dựng được các tiêu chí đánh giá các vị trí công việc, đánh giá kết quả thực hiện các công việc. Trong đó, bao gồm cả tiêu chí đánh giá đối với

các vị trí công việc và kết quả thực hiện công việc của cán bộ quản lý trong nội bộ công ty. Và tổ chức thực hiện việc đánh giá hàng năm đối với tất cả cán bộ quản lý. Có như vậy mới có cơ sở để thực hiện trả lương và khen thưởng hàng năm một cách công bằng và hợp lý.

Công ty cần phải thực hiện chế độ khen thưởng kịp thời và có phần thưởng xứng đáng với các công trình vượt tiến độ, chất lượng tốt và thu hồi vốn nhanh.

Đối với phạt, Tổng công ty cần phải thực hiện nghiêm minh đối với cán bộ quản lý không làm tròn trách nhiệm của mình thì phải chịu các hình phạt theo quy định.

Để thực hiện các công tác này đạt hiệu quả cao, Công ty 386 cần phải áp dụng và kết hợp hài hoà cả ba phương pháp tác động đến cán bộ quản lý như sau:

Phương pháp hành chính: Phương pháp này dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của tổ chức, là cách thức tác động trực tiếp của lãnh đạo công ty lên cá nhân cán bộ quản lý bằng các quyết định dứt khoát mang tính bắt buộc đòi hỏi người cán bộ quản lý phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời và thích đáng. Nó xác lập trật tự kỉ cương nơi làm việc trong tổ chức. Công ty 386 là một đơn vị tổ chức sản xuất kinh doanh nên khi áp dụng phương pháp hành chính trong quản lý cần phải chú ý không được làm mất đi tính tự giác, tính sáng tạo và chủ động của mỗi cán bộ quản lý khi thực hiện công việc của mình. Đặc biệt trong quản lý thì tiến hành quản lý chất lượng và tiến độ thi công công trình, không thiên quá về những quy định hành chính khắt khe

Phương pháp kinh tế: Phương pháp này tác động vào đối tượng quản lý thông qua lợi ích kinh tế, chính là tạo động lực thúc đẩy cao người cán bộ quản lý thực hiện xuất sắc công việc của mình. Động lực mang lại hiệu quả

cao nhất khi biết nhận thức đầy đủ và kết hợp các lợi ích khách quan trong tổ chức.

Phương pháp giáo dục: Phương pháp này tác động vào tình cảm, nhận thức của người cán bộ quản lý nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của từng người.

3.2.7. Tăng cường kiểm soát hoạt động của đội ngũ cán bộ quản lý:

Tăng cường kiểm soát hoạt động của đội ngũ cán bộ quản lý nhằm tạo nâng cao trách nhiệm, kỷ luật lao động, các phẩm chất nghề nghiệp đối với công việc của cán bộ quản lý. Trong đó, có các nội dung quan trọng là:

- Hệ thống kiểm soát nội bộ là một quá trình chịu ảnh hưởng bởi Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và các nhân viên khác của một tổ chức, được thiết kế để cung cấp một sự bảo đảm hợp lý trong việc thực hiện các mục tiêu mà Hội đồng quản trị mong muốn là bảo vệ tài sản, cung cấp thông tin tài chính tin cậy, hiệu lực và hiệu quả các hoạt động, sự tuân thủ các luật lệ và các quy định hiện hành.

- Hệ thống kiểm soát nội bộ góp phần thực hiện việc tuân thủ pháp luật và các quy định nội bộ sẽ phải được công ty 386 tiến hành thực hiện để giám sát chặt chẽ việc thi công công trình, mua vật tư và thanh quyết toán công trình tránh gây thất thoát và tạo lợi ích tốt nhất.

- Việc thực hiện giám sát đội ngũ quản lý Công ty 386 nên thực hiện các quy trình sau :

(1) *Kiểm soát nội bộ đối với các khoản nhận thanh toán từ khách hàng* (Khoản tiền chiết khấu đã được xét duyệt đúng đắn; Phiếu thu tiền được đối chiếu, ký duyệt - Tiền mặt thu được đã ghi đầy đủ vào sổ quỹ và các nhật ký thu tiền - Các khoản nhận thanh toán ghi đúng thời gian - Các khoản nhận thanh toán ghi đúng vào sổ quỹ, sổ cái và tổng hợp đúng)

(2) Kiểm soát nội bộ đối với các khoản thanh toán cho các đơn vị cung ứng vật tư thiết bị

(3) Kiểm soát nội bộ đối với khối lượng vật tư cung cấp tới công trình thi công và định mức hao phí

(4) Kiểm soát nội bộ đối với chất lượng thi công của công trình của từng tổ đội thi công.

3.2.8. Nâng cao đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp để tác động phát triển năng lực cán bộ quản lý

Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh. Đạo đức kinh doanh chính là đạo đức được vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh. Năng lực tốt của cán bộ quản lý cũng biểu hiện ở đạo đức kinh doanh. Do đó, Công ty 386 cần phải tiến hành việc giáo dục đạo đức doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý, đảm bảo các tiêu chí sau :

- *Tính trung thực*: Đảm bảo thi công đúng, đủ theo đúng thiết kế; Đảm bảo nghiệm thu khối lượng chính xác theo đúng khối lượng mình thi công; Đảm bảo thi công đúng tiến độ theo cam kết; Đảm bảo không thực hiện hành vi mua hóa đơn, trốn thuế , lách thuế.

- *Tôn trọng con người*: Đối với những người cộng sự và dưới quyền, cán bộ quản lý phải tôn trọng phẩm giá, quyền lợi chính đáng, tôn trọng hạnh phúc, tôn trọng tiềm năng phát triển của nhân viên; quan tâm đúng mức, tôn trọng quyền tự do và các quyền hạn hợp pháp khác. Đối với khách hàng: tôn trọng nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng. Đối với đối thủ cạnh tranh, tôn trọng lợi ích của đối thủ.

- *Xây dựng các hạt nhân văn hóa công ty*: Hạt nhân văn hóa là kết quả của sự tác động qua lại giữa các thành viên trong công ty với nhau. Hạt nhân văn hóa công ty bao gồm triết lý, niềm tin, các chuẩn mực làm việc và hệ giá

trị. Các giá trị hạt nhân văn hoá này của công ty có tác động lớn đến hoàn thiện, nâng cao các phẩm chất của cán bộ quản lý. Trong đó, đặc biệt là về các nội dung như: Trả lương xứng đáng cho cán bộ quản lý năng lực cao hoàn thành tốt nhiệm vụ; Quy định việc xử lý đối với cán bộ có hành vi vi phạm kỷ luật lao động, kỷ luật công nghệ; Quy định trách nhiệm vật chất đối với cán bộ làm thiệt hại tài sản của đơn vị; Quy định chấp hành những biện pháp đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động ngăn ngừa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp; Quy định về bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ kinh doanh của đơn vị... Tuy nhiên, trong môi trường toàn cầu hoá kinh tế, công ty thường có xu hướng liên doanh, liên kết với công ty khác. Vì vậy, để tồn tại trong môi trường kinh doanh phức tạp, đa văn hóa, công ty không thể duy trì văn hóa công ty mình giống như những lãnh địa đóng kín cửa mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hóa. Việc phát triển văn hóa giao lưu sẽ tạo điều kiện cho cán bộ quản lý học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hóa của các công ty khác trong nước và ngoài nước nhằm phát triển mạnh các giá trị văn hóa của công ty mình và nhờ đó mà chất lượng, năng lực của cán bộ quản lý cũng được nâng cao.

3.2.9. Các kiến nghị về cơ chế, chính sách để đảm bảo thực hiện các giải pháp có hiệu quả

3.2.9.1. Đối với Nhà nước

Chính sách của Nhà nước có vai trò quan trọng trong thúc đẩy nâng cao năng lực cán bộ quản lý công ty quân đội. Do đó, Nhà nước cần thiết bổ sung các chính sách còn thiếu, hoàn thiện các chính sách ít hiệu quả trong thực tế, tạo môi trường, điều kiện cho các công ty trong quân đội thực hiện các biện pháp nâng cao năng lực cán bộ quản lý. Cụ thể là:

- Nhà nước cần có (ban hành) cơ chế, chính sách trợ giúp phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cán bộ quản lý khu vực doanh nghiệp quốc phòng.

- Nhà nước cần có chính sách khuyến khích các công ty (đặc biệt Tổng công ty) quân đội thành lập các cơ sở đào tạo, trung tâm đào tạo, lớp đào tạo bên cạnh công ty để đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ thuật, quản lý cho cán bộ công nhân viên công ty.

- Nhà nước cần có chính sách ưu tiên đào tạo quản trị kinh doanh, quản trị nhân lực tại các trường, Trung tâm đào tạo của các nước phát triển, cho cán bộ quản lý các công ty quân đội.

- Nhà nước hoàn thiện chính sách hỗ trợ phát triển thị trường lao động (hệ thống trung tâm giới thiệu, tư vấn việc làm, nghề nghiệp...) và nâng cao hiệu quả hệ thống cung cấp thông tin thị trường lao động quốc gia. Đây là yếu tố tạo điều kiện cho các công ty quân đội tuyển dụng được kịp thời từ thị trường lao động những cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng lực cao cho yêu cầu nhiệm vụ hoạt động kinh tế.

- Nhà nước cũng cần hoàn thiện chính sách thúc đẩy phát triển các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo nhân lực quản trị kinh doanh, quản trị nhân lực chất lượng cao. Trên cơ sở đó, tạo điều kiện cho các công ty quân đội đặt hàng các hợp đồng đào tạo nhân lực chuyên môn kỹ thuật, nhân lực quản lý có trình độ, chất lượng cao.

- Nhà nước cần thiết tiếp tục cải cách chính sách tiền lương, tạo điều kiện cho các công ty trong quân đội trả lương trong mối quan hệ so sánh với khu vực thị trường, trả lương cán bộ quản lý gắn với năng suất và hiệu quả hoạt động của công ty.

3.2.9.2. Đối với công ty:

- Doanh nghiệp cần hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực cán bộ quản lý của công ty chính xác, tránh thực hiện một cách chung chung, cảm tính sẽ gây lãng phí tài chính cho công ty.

- Tăng sự cam kết của lãnh đạo của công ty trong đào tạo cán bộ quản lý cho công ty mình: Lãnh đạo doanh nghiệp là người đề ra các chính sách, qui định về đào tạo cán bộ quản lý đối với doanh nghiệp mình, các giải pháp đào tạo cán bộ quản lý của doanh nghiệp có thực sự hiệu quả hay không cần có sự nghiêm túc trong việc tổ chức thực hiện, khi thực hiện cần có sự hướng dẫn và giám sát để hoàn thành các kế hoạch đào tạo hiệu quả.

- Nâng cao ý thức, trách nhiệm học tập của các cán bộ quản lý: Đối với cán bộ quản lý được đào tạo, công ty cần giao nhiệm vụ với các ràng buộc nghiêm khắc để nâng cao trách nhiệm, sự chuyên tâm học tập của người được đào tạo. Đặc biệt là đối với các khóa đào tạo dài hạn, liên kết giữa công ty với các trường đại học.

- Sau các chương trình đào tạo cán bộ quản lý, công ty cần đánh giá hiệu quả đào tạo. Để đánh giá hiệu quả công ty cần áp dụng các công cụ đánh giá hiệu quả như: phiếu đánh giá, thảo luận theo nhóm, bài kiểm tra cuối khóa, quan sát kết quả thực hiện công việc tại chỗ của cán bộ quản lý...

- Công ty cần phải có chính sách thu hút và giữ chân cán bộ quản lý giỏi, có năng lực cao, với các nội dung cụ thể như:

(1) Thu hút những người quản lý giỏi bằng việc cung cấp cho họ cơ hội đào tạo, cơ hội phát triển tài năng

(2). Tạo ra môi trường làm việc thuận lợi để cán bộ quản lý có thể cống hiến tài năng, phát triển nghề nghiệp lâu dài.

- Công ty cần hoàn thiện các quy định, tiêu chuẩn về đánh giá kết quả thực hiện công việc cán bộ quản lý. Kết quả đánh giá phải được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng, phát hiện mặt mạnh, yếu về năng lực của cán bộ quản lý để xây dựng, thực hiện các chương trình đào tạo, tạo động lực cho cán bộ quản lý nâng cao hiệu quả làm việc và nâng cao tiền lương, thu nhập.

KẾT LUẬN

Hiện nay, nền kinh tế nước ta vẫn còn đang có rất nhiều khó khăn nhưng với nguồn lực con người thông minh, sáng tạo và ham học hỏi, sẽ có tác động quyết định đến sự phát triển vượt bậc hơn nữa trong các năm sắp tới, khẳng định vị trí của mình trên trường quốc tế.

Đối với các doanh nghiệp nước ta, kể cả các doanh nghiệp trong quân đội đang rất thiếu những người quản lý giỏi để điều hành doanh nghiệp một cách linh hoạt, hiệu quả trong môi trường kinh tế trong nước và thế giới luôn biến đổi từng ngày.

Các khó khăn, cạnh tranh khốc liệt trong thương trường là thách thức lớn của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, tinh thần tập thể là xu hướng chung của doanh nghiệp nước ta từ xưa đến nay. Mặc dù vậy, trong xu thế hiện nay, đối với các trường hợp cần thiết, cụ thể nhất định, các doanh nghiệp nên khuyến khích việc ra quyết định, tăng cường chịu trách nhiệm cá nhân. Bởi lẽ, có những loại công việc quản lý nhất định, kịp thời của doanh nghiệp, nếu được xử lý theo quyết định cá nhân sẽ đem lại hiệu quả cao. Công việc của bộ phận nào, nên để thủ trưởng của bộ phận ấy ra quyết định và chịu trách nhiệm về những quyết định đó, như vậy trách nhiệm đã được xác định rõ ràng không thể liên quan hay lôi kéo đến người khác và khi trách nhiệm đã được xác định rõ ràng như vậy thì người nào phải chịu trách nhiệm sẽ nỗ lực nhiều hơn để hoàn thành nhiệm vụ và tất nhiên người lãnh đạo, quản lý đó phải có năng lực cao, do đó kết quả công việc sẽ tốt hơn cho doanh nghiệp.

Hơn thế nữa, khi trình độ khoa học kỹ thuật và quản lý ngày càng cao và được ứng dụng rất nhiều trong hoạt động của doanh nghiệp, vì thế việc chuyên môn hoá nghề nghiệp cũng là một xu hướng rõ rệt. Từ đó, cũng đặt ra yêu cầu đối với doanh nghiệp là cần đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ chuyên sâu về quản lý mỗi một bộ phận trong dây chuyền sản xuất, thực

hiện chức năng được phân công trong bộ máy quản lý của doanh nghiệp. Phân công công việc chuyên sâu ở mức độ nhất định có đặc điểm là giúp cán bộ cho xử lý thành thạo hơn, nhanh chóng hơn đối với một công việc (hoặc nhóm công việc), bởi cán bộ đã được đào tạo chỉ để xử lý các công việc đó. Chuyên môn hoá nghề nghiệp, một mặt tạo ra khả năng nâng cao chất lượng của sản phẩm và hiệu quả của tổ chức, song mặt khác nó lại coi nhẹ sự khác biệt năng lực cá nhân và khả năng phát triển đa dạng của cá nhân. Trong một lĩnh vực chuyên môn hóa nhất định, nó chỉ đòi hỏi một năng lực cá nhân có hạn, gây ra sự nhàm chán do không phong phú nội dung công việc. Vì vậy, nó sẽ hạn chế khả năng phát triển nghề nghiệp lâu dài của cá nhân, làm cho năng lực tiềm tàng của cá nhân không được phát huy đầy đủ. Do vậy, hiện nay, yêu cầu nâng cao năng lực cán bộ quản lý phải được thực hiện trên cơ sở nâng cao hệ thống các kiến thức kỹ năng cả về chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý và các phẩm chất nghề nghiệp, đảm bảo cho cán bộ quản lý thực hiện được hiệu quả chức danh vị trí công việc được xác định hợp lý. Để đạt được các yêu cầu này, các doanh nghiệp phải thực hiện các giải pháp nâng năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ, cao hiệu quả quản lý phù hợp với nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng phải tích cực bổ sung, hoàn thiện các chính sách liên quan đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp; tạo điều kiện thúc đẩy các doanh nghiệp tích cực đào tạo, bồi dưỡng nâng cao Năng lực cán bộ quản lý phù hợp với sự phát triển của sản xuất kinh doanh. Đây thực sự là một yêu cầu bức xúc, là vấn đề then chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp, cũng như sự phát triển của nền kinh tế .

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2002), *Định hướng phát triển lao động kỹ thuật đáp ứng nhu cầu CNH – HĐH đất nước giai đoạn 2001 – 2010*, Hà Nội.
2. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2000), *Lao động, việc làm và nguồn nhân lực ở Việt Nam 15 năm đổi mới*.
3. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2001 – 2010 của Đảng (2001), NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Doanh nhân tự học (2000), *Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc tập (2)*, NXB trẻ.
5. Đại học Kinh tế Quốc dân (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động (dùng cho sinh viên trong ngành)*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Đảng cộng sản Việt Nam (1997), “Nghị quyết Hội nghị Ban chấp hành Trung ương 3 khóa VIII về chiến lược cán bộ”, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
7. Đảng cộng sản Việt Nam (2001), “Văn kiện đại hội đảng lần thứ IX”, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Pháp lệnh cán bộ, công chức sửa đổi, bổ sung (2003), NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
9. Thủ tướng Chính phủ (2003), *Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ban hành kèm theo Quyết định 161/2003/QĐ-TTg*.
10. *Từ chiến lược phát triển giáo dục đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực*, Các tác giả, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
11. Từ điển Việt Nam (2000), NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
12. Trường đại học Kinh tế quốc dân, Bộ môn Kinh tế lao động (1998), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục, Hà Nội.

13. Trường đại học Kinh tế quốc dân, Bộ môn Quản trị nhân sự (1998), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.

14. Tạp chí tổ chức Nhà nước (số 8/2004).

- Nguyễn Minh Phương: Quá trình hình thành và phát triển của đội ngũ công chức và thể chế quản lý công chức nước ta từ 1945 đến nay.

- Trần Quang Minh-Nguyễn Xuân Bình: Đẩy Nhanh tiến độ và nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức.

15. Tạp chí Quản lý Nhà nước(số 3/2004). Ngô Thành Can: *Đào tạo, bồi dưỡng tăng cường năng lực làm việc cho cán bộ, công chức.*

16. Tạp chí Quản lý Nhà nước: số 8/2003. Ngô Thành Can: *Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.*

17. Tạp chí Quản lý Nhà nước: số 5/2003. Ngô Thành Can: *Quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.*

18. Tạp chí Quản Lý Nhà Nước số 186/2011: “*Công tác quản lý nhà nước tại các doanh nghiệp quốc phòng - thực trạng và hướng hoàn thiện – Nguyễn Thị Hạnh Trang 81 số 186 tháng 07/2011*” .

19. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội

20. Trần Kim Dung (2003), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

21. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam.*

22. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

23. Đỗ Đức Định (1998), *Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực ở các nước ASEAN và một số nước kinh tế công nghiệp mới ở Châu Á*, Trung tâm khoa học xã hội và nhân văn, Hà Nội.

24. Lưu Vĩnh Đoàn (1999), *Kinh tế Châu Á bước vào thế kỷ XXI*, NXB Nông nghiệp, Hà Nội.
25. Nguyễn Vĩnh Giang (2003), *Nâng cao năng lực của cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp quốc doanh ở Hà Nội*.
26. Tô Tử Hạ (1998), *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.
27. Phạm Minh Hạc (2002), *Nhân tố mới về giáo dục – đào tạo trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
28. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân, *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam*, Viện Khoa học Xã hội Việt Nam.
29. Nguyễn Bá Ngọc (2002), *Toàn cầu hóa cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
30. TS. Hà Quang Ngọc (2000), *Góp phần xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước hiện nay*, NXB chính trị Quốc Gia
31. PGS.TS Lê Du Phong và PTS Hoàng Văn Hoa(1998): *Đào tạo cán bộ quản lý kinh tế ở Việt Nam hiện nay. Thực trạng và giải pháp*, NXB chính trị Quốc gia.
32. Nguyễn Bắc Sơn (2004), *Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý Nhà nước đáp ứng yêu cầu Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa đất nước*, Hà Nội.
33. Nguyễn Thanh, *Phát triển nguồn nhân lực phục vụ Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa đất nước*.
34. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB lao động – Xã hội, Hà Nội.
35. Trịnh Khắc Thâm, *Đổi mới phương pháp dạy – học và tổ chức kiểm tra – giải pháp hàng đầu để nâng cao chất lượng đào tạo*.

36. Nguyễn Thị Anh Thư (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học và công nghệ*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.

37.

38.

39. Henry J. Sredl & Willam J. Roth well (1997), *sách Hướng dẫn của hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ về vai trò của đào tạo chuyên nghiệp và năng lực*.

40. Martin Hilb (2001), *Quản trị nguồn nhân lực theo định hướng tổng thể*, NXB chính trị quốc gia, Hà Nội.

41. George T. Milkovich John W. Boudreau (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB thống kê, Hà Nội.

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

**BẢNG PHỎNG VẤN CÁN BỘ QUẢN LÝ CÔNG
TY**

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Họ và tên:
2. Năm sinh:
3. Đơn vị/bộ phận công tác:
4. Số năm làm việc tại Công ty:năm
5. Số năm làm việc trong lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ của chức danh đang giữ:năm
6. Trình độ chuyên môn kỹ thuật đào tạo:
 - 6.1. Sơ cấp chuyên nghiệp:
 - 6.2. Trung cấp chuyên nghiệp:
 - 6.3. Cao đẳng:
 - 6.4. Đại học
 - 6.5. Trên đại học
 - 6.6. Khác
7. Chức danh/vị trí (ghi đầy đủ, rõ ràng tên gọi, chức vụ đang làm việc tại đơn vị):
.....
.....
8. Mô tả nội dung công việc (Ghi đầy đủ, rõ ràng những công việc cụ thể được giao, phải chủ trì, tổ chức thực hiện và quyền hạn trách nhiệm thực hiện những nhiệm vụ đó):
.....
.....

.....

II. PHÒNG VẤN NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ

9. Theo Ông/Bà khả năng nâng cao năng lực đảm bảo cho thực hiện công việc nếu ở người có trình độ trên đại học đánh giá 10 điểm thì các trình độ khác là bao nhiêu? (Câu này chỉ hỏi đối với cán bộ có trình độ sau đại học):

9.1: Trung cấp:.....

9.2. Cao đẳng:.....

9.3. Đại học:.....

10. Theo Ông/Bà, nếu năng lực của cán bộ quản lý đạt cao nhất để thực hiện công việc là 10 điểm thì với số năm công tác của ông bà tự đánh giá bao nhiêu điểm?

Số điểm:.....

11. Năng lực quản lý theo các yếu tố thành phần của công việc quản lý

Theo Ông/Bà nếu đối với 1 yếu tố của chức năng quản lý, năng lực đạt mức cao nhất (năng lực đạt xuất sắc) là 10 điểm thì năng lực thực tế hiện nay của Ông/Bà đối với so với mức tối đa là bao nhiêu điểm?:

| | Năng lực mức tối đa (điểm) | Năng lực thực tế hiện nay (điểm) |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Hoạch định và lập kế hoạch | 10 | |
| Xử lý, tổng hợp, phân tích thông tin | 10 | |
| Sử dụng phương tiện hiện đại | 10 | |
| Soạn thảo văn bản | 10 | |
| Thuyết trình | 10 | |
| Tổ chức, điều hành công việc | 10 | |
| Quan hệ, giao tiếp, ứng xử | 10 | |
| Phối hợp và làm việc theo nhóm | 10 | |
| | 10 | |

12. Đánh giá năng lực cán bộ quản lý theo một số phẩm chất khác:
Theo Ông/Bà, hiện nay các phẩm chất của cán bộ quản lý dưới đây Ông/Bà đang đạt ở mức nào? (đánh dấu X vào ô tương ứng)

| | Tốt | Khá | Trung bình | Yếu/kém |
|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------|
| Trình độ lý luận chính trị | | | | |
| Khả năng ứng dụng ngoại ngữ | | | | |
| Khả năng ứng dụng tin học | | | | |
| Tác phong công nghiệp | | | | |

13. Tiền lương bình quân /tháng của 3 tháng gần đây Ông/Bà nhận được là bao nhiêu? (nghìn đồng/tháng):.....

14. Để nâng cao năng lực cho cán bộ quản lý, Công ty của Ông/Bà có tổ chức đào tạo cho cán bộ không?

Có:

Không:

Nếu có thì các hình thức đào tạo nào sau đây được thực hiện:

1. Đào tạo trực tiếp tại Công ty
2. Gửi đi đào tạo ở các trường, các cơ sở đào tạo trong nước
3. Gửi đi đào tạo ở nước ngoài
4. Hỗ trợ bằng tiền để tự đào tạo
5. Khác, cụ thể là:.....

11. Theo Ông/Bà các hạn chế hiện nay tại công ty có ảnh hưởng đến năng lực cán bộ quản lý công ty là gì? (Liệt kê các hạn chế)

.....
.....
.....

16. Các giải pháp Công ty Ông /Bà cần áp dụng trong thời gian tới để nâng cao năng lực cán bộ quản lý (đánh dấu vào ô tương ứng):

| <i>Các giải pháp áp dụng</i> | Có | Không |
|---|-----------|--------------|
| I.Nâng cao năng lực thực hiện | | |
| 1. Tuyển lao động đáp ứng đầy đủ tiêu chí cần thiết của vị trí công việc | | |
| 2. Cử cán bộ đi học tập, đào tạo đúng theo nhu cầu cần thiết của công việc | | |
| 3. Mạnh dạn giao việc cho cán bộ | | |
| 4. Kèm cặp, hướng dẫn và góp ý của cán bộ cấp trên | | |
| 5. Kèm cặp, hướng dẫn và góp ý của đồng nghiệp có kinh nghiệm | | |
| II. Tạo niềm tin, động lực cho cán bộ | | |
| 1. Có cơ hội thăng tiến | | |
| 2. Có cơ hội được đào tạo, bồi dưỡng | | |
| 3. Có công việc ổn định, đảm bảo | | |
| 4. Tiền lương, thu nhập và các khoản phúc lợi | | |
| 5. Môi trường làm việc, văn hóa nơi công sở tốt | | |
| 5. Các lợi ích tinh thần khác (mối quan hệ xã hội,...) | | |
| III. Điều kiện, môi trường tổ chức, cơ chế, chính sách pháp lý phục vụ cho hoạt động công vụ | | |

| | | |
|---|--|--|
| 1. Cơ sở vật chất đầy đủ và hiện đại | | |
| 2. Phân định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm cho từng bộ phận, từng cá nhân | | |
| 3. Tổ chức đánh giá công khai về cán bộ , đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm | | |
| 4. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của cán bộ | | |
| 5. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở | | |
| IV. Khác, cụ thể | | |

17. Các Kiến nghị của Ông/Bà đối với Nhà nước và Công ty về hoàn thiện chính sách chế độ tác động đến nâng cao năng lực cán bộ quản lý:

.....

.....

.....

.....

.....

Xin cảm ơn sự hợp tác của Ông (bà)!

....., Ngày tháng..... năm 2013

Người phỏng vấn
(Ký và ghi rõ họ tên)

CƠ CẤU PHIẾU ĐIỀU TRA

| | Quản lý cấp cao | Quản lý cấp trung | Quản lý cấp cơ sở |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Số người (số phiếu) phỏng vấn | 5 | 20 | 20 |