

## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| LỜI MỞ ĐẦU.....  | 8         |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>     | <b>13</b> |
| <b>1.1. Bản chất của hoạt động quản lý trong doanh nghiệp. ....</b>                              | <b>13</b> |
| <i>1.1.1. Khái niệm quản lý doanh nghiệp. ....</i>   | <i>13</i> |
| <i>1.1.2. Nội dung hoạt động quản lý doanh nghiệp. ....</i>                                      | <i>15</i> |
| <i>1.1.3. Bản chất của hoạt động quản lý doanh nghiệp.....</i>                                   | <i>16</i> |
| <b>1.2. Chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. ....</b>                                   | <b>20</b> |
| <i>1.2.1. Khái niệm và phân loại cán bộ quản lý. ....</i>  | <i>20</i> |
| <i>1.2.2. Khái niệm chất lượng cán bộ quản lý. ....</i>  | <i>21</i> |
| <i>1.2.3. Khái niệm và các nội dung nâng cao chất lượng CBQL.....</i>                            | <i>22</i> |
| <i>1.2.3.1. Khái niệm nâng cao chất lượng CBQL.....</i>  | <i>22</i> |
| <i>1.2.3.2. Các nội dung nâng cao chất lượng cán bộ quản lý.....</i>                             | <i>22</i> |
| <b>1.3. Các tiêu chí đánh giá chất lượng CBQL trong doanh nghiệp.....</b>                        | <b>23</b> |
| <i>1.3.1. Nhóm tiêu chí về phẩm chất:.....</i>   | <i>23</i> |
| <i>1.3.2. Nhóm tiêu chí về năng lực quản lý.....</i>   | <i>25</i> |
| <i>1.3.4. Nhóm tiêu chí về kỹ năng quản lý. ....</i>   | <i>26</i> |
| <i>1.3.5. Một số tiêu chí khác.....</i>  | <i>29</i> |
| <b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. ....</b> | <b>30</b> |
| <i>1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nguồn nhân lực quản lý. ....</i>                        | <i>30</i> |
| <i>1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp.....</i>                       | <i>31</i> |
| <i>1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài. ....</i>                                   | <i>33</i> |
| <b>1.5. Sự cần thiết nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.....</b>      | <b>34</b> |

**CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY TNHH CẦU 1 THĂNG LONG.....Error!**

Bookmark not defined.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.....</b>   | <b>38</b> |
| <i>2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. ....</i>  | <i>38</i> |
| <i>2.1.2. Một số đặc điểm của công ty ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. ....</i> | <i>41</i> |
| <b>2.2. Thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long.....</b>                                       | <b>52</b> |
| <i>2.2.1. Thực trạng về phẩm chất đạo đức, chính trị của cán bộ quản lý. ....</i>   | <i>53</i> |
| <i>2.2.2. Thực trạng về năng lực chuyên môn, kinh nghiệm công tác của cán bộ quản lý trong công ty. ....</i>                          | <i>55</i> |
| <i>2.2.3. Thực trạng về kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý trong công ty. ...</i>   | <i>59</i> |
| <i>2.2.4. Thực trạng về thể lực của cán bộ quản lý trong công ty. ....</i>  | <i>62</i> |
| <i>2.2.5. Thực trạng về kỹ năng quản lý của CBQL tại công ty. ....</i>  | <i>62</i> |
| <b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. ....</b>                   | <b>63</b> |
| <i>2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân nguồn nhân lực quản lý. ....</i>  | <i>63</i> |
| <i>2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong công ty. ....</i>  | <i>64</i> |
| <i>2.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài. ....</i>  | <i>66</i> |
| <b>2.4. Đánh giá chung về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. ....</b>                           | <b>67</b> |
| <i>2.4.1. Những mặt mạnh.....</i>   | <i>67</i> |
| <i>2.4.2. Những mặt yếu kém.....</i>  | <i>69</i> |
| <i>2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế, yếu kém.....</i>   | <i>70</i> |
| <b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG .....</b>   | <b>75</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CẦU 1 THĂNG LONG.....</b>  | <b>75</b>  |
| <b>3.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long trong những năm tới.....</b>  | <b>75</b>  |
| <b>3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. ....</b>   | <b>76</b>  |
| <i>3.2.1. Nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý về sự cần thiết, vai trò của chính bản thân cán bộ quản lý đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. ....</i> | <i>76</i>  |
| <i>3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và thực hiện thường xuyên, có hiệu quả. ....</i>   | <i>77</i>  |
| <i>3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác xác định nhu cầu, quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ .....</i>                                | <i>80</i>  |
| <i>3.2.4. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng, lựa chọn cán bộ quản lý trong công ty. ....</i>  | <i>83</i>  |
| <i>3.2.5. Hoàn thiện và nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng cho cán bộ quản lý trong công ty.....</i>                            | <i>89</i>  |
| <i>3.2.6. Khẩn trương xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp. ....</i>   | <i>92</i>  |
| <i>3.2.7. Thực hiện công tác điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trong công ty. ....</i>  | <i>94</i>  |
| <i>3.2.8. Xây dựng chế độ đãi ngộ, thu hút nhân lực quản lý có trình độ cao.</i>  | <i>95</i>  |
| <b>3.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý trong công ty.....</b>   | <b>98</b>  |
| <i>3.3.1. Kiến nghị với công ty TNHH cầu 1 Thăng Long. ....</i>   | <i>98</i>  |
| <i>3.3.2. Kiến nghị với Nhà nước. ....</i>  | <i>100</i> |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>  | <b>102</b> |
| <b>Phụ lục 1 .....</b>  | <b>103</b> |

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

|             |                            |
|-------------|----------------------------|
| <b>ATLĐ</b> | <b>An toàn lao động</b>    |
| <b>CBQL</b> | <b>Cán bộ quản lý</b>      |
| <b>CN</b>   | <b>Chi nhánh</b>           |
| <b>MTV</b>  | <b>Một thành viên</b>      |
| <b>NLĐ</b>  | <b>Người lao động</b>      |
| <b>TNHH</b> | <b>Trách nhiệm hữu hạn</b> |
| <b>VSLĐ</b> | <b>Vệ sinh lao động</b>    |
| <b>XHCN</b> | <b>Xã hội chủ nghĩa</b>    |

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Bảng 2.1: Cơ cấu cổ đông của Công ty đến thời điểm tháng 7/2013.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Bảng 2.2: Tổng số lao động của công ty tính đến thời điểm tháng 7/2013.<br/>.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>Bảng 2.3. Cơ cấu lao động quản lý trong tổng số lao động của công<br/>ty...38</b>  | <b>38</b> |
| <b>Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của lao động trong công ty TNHH cầu 1<br/>Thăng Long.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>Bảng 2.5: Cơ cấu tổ chức, định biên tối đa các phòng ban chuyên môn<br/>nghiệp vụ.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>Bảng 2.6: Đánh giá về phẩm chất đạo đức, lối sống của người lao động về<br/>đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty. ....</b>                         | <b>54</b> |
| <b>Bảng 2.7: Mức độ cán bộ quản lý được tạo điều kiện tham gia các lớp,<br/>khóa học về lý luận chính trị, chính sách pháp luật của Đảng, NN.....</b> | <b>55</b> |
| <b>Bảng 2.8: Trình độ chuyên môn đào tạo của cán bộ quản lý trong công ty<br/>.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>Bảng 2.9: Tương quan quan hệ giữa vị trí quản lý và chuyên môn đào tạo<br/>của cán bộ quản lý trong công ty.....</b>                               | <b>57</b> |
| <b>Bảng 2.10: Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của chuyên môn đào tạo<br/>CBQL.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>Bảng 2.11: Mong muốn tham gia các lớp tập huấn, bồi dưỡng kiến thức<br/>của cán bộ trong công ty. ....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Bảng 2.12: Khả năng sử dụng máy tính và các phần mềm phục vụ quản<br/>lý của cán bộ quản lý trong công ty.....</b>                                 | <b>59</b> |
| <b>Bảng 2.13: Mức độ sử dụng ngoại ngữ để giao tiếp, nghiên cứu tài liệu<br/>tiếng nước ngoài của CBQL trong công ty.....</b>                         | <b>60</b> |
| <b>Bảng 2.14: Thâm niên công tác của cán bộ quản lý trong công ty. ....</b>   | <b>61</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Bảng 2.15. Tuổi đời của cán bộ quản lý trong công ty. ....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Bảng 2.16: Thể lực của cán bộ quản lý và yêu cầu của công việc .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Bảng 2.17: Đánh giá kỹ năng quản lý và tổ chức nhân sự của cán bộ quản lý trong công ty .....</b>                    | <b>63</b> |
| <b>Bảng 2.18: Bảng các chỉ tiêu chính trong sản xuất-kinh doanh từ năm 2010-2012 của công ty .....</b>                  | <b>48</b> |
| <b>Bảng 2.19: Mức độ hài lòng của CBQL về mức lương hiện tại tại Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long .....</b>                | <b>66</b> |
| <b>Bảng 3.1: Dự báo các chỉ tiêu chính trong sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2013 - 2015 .....</b>               | <b>76</b> |
| <b>Bảng 3.2. Tiêu chuẩn đánh giá cán bộ quản lý ở doanh nghiệp .....</b>  | <b>78</b> |
| <b>Bảng 3.3. Cơ cấu ba loại kiến thức quan trọng đối với cán bộ quản lý..</b>   | <b>79</b> |
| <b>Bảng 3.4. Đánh giá cho điểm một số chỉ tiêu tài chính trong DN .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>Bảng 3.5: Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển cán bộ quản lý của công ty TNHH cầu 1 Thăng Long đến năm 2015. ....</b> | <b>82</b> |

**DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sơ đồ 1.1: Nội dung hoạt động quản lý doanh nghiệp.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Sơ đồ 2.1: Công nghệ sản xuất trong thi công xây dựng của Công ty TNHH Cầu 1 Thăng Long .....</b>     | <b>42</b> |
| <b>Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH cầu 1 Thăng Long .....</b>                                 | <b>44</b> |
| <b>Biểu đồ 2.1. Cơ cấu trình độ chuyên môn đào tạo của cán bộ quản lý trong công ty qua các năm.....</b> | <b>56</b> |
| <b>Biểu đồ 2.2: Tương quan giữa doanh thu và chi phí từ năm 2010-2012..</b>                              | <b>49</b> |
| <b>Biểu đồ 2.3. Cơ cấu lao động quản lý trong tổng lao động của công ty...</b>                           | <b>54</b> |

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài.

Đảng, Nhà nước và nhân dân ta đang chung tay nỗ lực, phấn đấu xây dựng và phát triển kinh tế đất nước, cải thiện đời sống nhân dân, phát triển theo định hướng XHCN và hội nhập mạnh mẽ vào nền kinh tế quốc tế. Trong quá trình đó, đội ngũ doanh nghiệp được xác định là lực lượng đóng vai trò tiên phong thúc đẩy sự phát triển chung của nền kinh tế quốc dân. Đặc biệt trong điều kiện nền kinh tế có nhiều biến động như hiện nay thì việc tồn tại được trên thị trường là bài toán đau đầu với các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, đội ngũ nhân lực đáp ứng được các yêu cầu của thực tiễn luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp. Ngày nay, các doanh nghiệp đã nhận thấy rõ được rằng không thể đạt được hiệu quả và những tiến bộ kinh tế bền vững nếu như thiếu đi sự đầu tư cho nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực trong công ty đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý. Việc nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý đã và đang trở thành nhiệm vụ được quan trọng bậc nhất trong vấn đề quản trị doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp là hoạt động cần đầu tư nhiều thời gian, tiền bạc và công sức. Là một trong những điều kiện nâng cao năng suất lao động, phát triển toàn diện đội ngũ nhân lực, nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Hơn nữa, suy cho cùng mọi quản trị đều là quản trị con người, chúng ta thấy rằng máy móc dù có hiện đại đến mấy cũng không thay thế được con người. Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được thì phải luôn đổi mới: đổi mới về mục tiêu, đổi mới về công nghệ,... đó là tất yếu khách quan và để đạt được điều này chỉ có thể nhờ vào nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý để thích ứng và nâng cao khả năng bền vững của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý với sự tồn tại, phát triển và thành công của doanh nghiệp. Kết hợp



với tình hình thực tế của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long, em đã lựa chọn đề tài: ***“Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long”*** làm luận văn thạc sĩ

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.**

Trong xã hội hiện đại, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất đối với sự phát triển của bất kỳ quốc gia, dân tộc nào, bởi phải có những con người đủ khả năng, trình độ mới khai thác tốt các nguồn lực khác. Chính vì thế, nhiều nước trên thế giới đã có những chính sách phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong nước đặc biệt là cán bộ quản lý. Bởi nguồn nhân lực quản lý doanh nghiệp là vấn đề then chốt, luôn đứng ở vị trí trung tâm của doanh nghiệp, là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trên thương trường. Hoạt động lao động của quản lý luôn giữ vai trò chiến lược, quyết định đến thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trên thế giới, các nhà nghiên cứu đã chú trọng quan tâm nghiên cứu tới vai trò của các nhà quản lý các cấp trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, tập đoàn và việc thu hút nhân tài là một yếu tố quan tâm hàng đầu. Khoảng 7 năm trước, các chuyên gia tư vấn của hãng McKinsey & Company đã công bố kết quả của một nghiên cứu dưới tên gọi là: *Cuộc chiến giành nhân tài*. (The war for talent). Điều đó cho thấy nhiều người, họ nhận thức ra một điều rằng, trong sự cạnh tranh ngày một gay gắt của thương trường, nhân tài chính là một thứ tài sản quý giá của doanh nghiệp. Jones Lang LaSalle (2003) nhấn mạnh tới việc những chiến dịch quảng cáo tốn kém và khá ấn tượng để thu hút nhân sự cho công ty; Knight Frank (2007) kết hợp chặt chẽ giữa trọng thị, trọng dụng và trọng đãi nhân tài. Ba khâu này liên quan chặt chẽ với nhau trong từng thời điểm, từng lĩnh vực, những khâu này có thể mạnh, yếu khác nhau nhưng không bỏ qua được khâu nào. Koko mani (Người Nhật, 2004) đã chỉ ra hiệu quả của chế độ gắn bó cả đời đối với lao động tại

Nhật, người quản lý trong công ty thường là những người lao động gắn bó lâu dài với công ty và được cân nhắc, thăng tiến trong quá trình làm việc...

Trong nước, những nội dung nghiên cứu liên quan tới thực trạng, đổi mới chất lượng quản lý đã bước đầu được quan tâm và có ảnh hưởng qua các công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát, bài đăng.... Có thể kể đến Luận văn thạc sỹ, đại học Kinh tế quốc dân (2004) *Thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam*; Chuyên đề khoa học của Nguyễn Thanh Thảo (2005) về *Đổi mới chất lượng cán bộ lãnh đạo ở Doanh nghiệp Nhà nước. Nghiên cứu tại Công ty xây dựng Vinaconex*; Luận án tiến sỹ của Lê Quỳnh Mai (2008) về *Hệ thống các công cụ tạo động lực cho lao động quản lý các cấp trong công ty TNHH Hải Nam*; Luận án tiến sỹ của Lê Minh An (2009) về *Một số chính sách để nâng cao chất lượng cán bộ quản lý cấp cao tại Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam....*

Việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp là vấn đề mới ở **Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long** vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

### **3. Mục đích nghiên cứu đề tài**

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long và nguyên nhân của những tồn tại, yếu kém.

Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long nói riêng và đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp Việt Nam hiện nay nói chung.

Từ đó, luận văn đi sâu vào trả lời các câu hỏi sau:

- Bản chất của hoạt động quản lý doanh nghiệp là gì? Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp gồm những ai, được phân loại như thế nào? Các nhân tố

ảnh hưởng đến chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp và tại sao phải nâng cao chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp?

- Thực trạng chất lượng cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long. Các tiêu chí để đánh giá chất lượng cán bộ quản lý trong công ty? Cán bộ quản lý trong công ty có những mặt mạnh gì và mặt yếu kém nào cần khắc phục?

- Làm thế nào để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long trong thời gian tới?

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

Đối tượng nghiên cứu: Công tác nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý làm việc ở Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long tại Hà Nội.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu từ năm 2008 đến nay.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu.**

Để nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác trong đó chủ yếu là:

- Phương pháp điều tra xã hội học: Chủ yếu sử dụng bảng hỏi điều tra để nghiên cứu vấn đề và câu hỏi phỏng vấn chuyên sâu.

+ Sử dụng bảng hỏi điều tra để khảo sát trực tiếp.

Phiếu 1: Gồm 15 câu hái phảng vấn trực tiếp về việc làm của cán bộ quản lý cấp trong công ty về công tác quản lý của họ.

Phiếu 2: Gồm 10 câu hái phảng vấn trực tiếp về việc làm của lao động trong công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long bao gồm cả lao động trực tiếp sản xuất tại công ty và nhân viên nghiệp vụ các phòng ban và nhân viên văn phòng của người lao động về việc làm của cán bộ quản lý cấp trong công ty.

+ Phỏng vấn sâu đối với một số cán bộ quản lý của công ty để tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng và các vấn đề liên quan tới công việc của họ.

- Phương pháp thống kê toán học: để tập hợp thành các bảng, với các tiêu chí tương ứng và lượng hóa toán học cụ thể.

- Phương pháp phân tích - tổng hợp: phân tích các số liệu thu thập được từ điều tra bảng hỏi hay từ nguồn số liệu công ty cung cấp. Sau đó, tổng hợp thành các chỉ tiêu để đánh giá, nhận xét.

- Phương pháp chuyên gia...

## **6. Bộ cục đề tài.**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, lời cảm ơn, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục sơ đồ, hình vẽ và danh mục từ viết tắt thì luận văn được cấu trúc gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.

**Chương 3:** Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Bản chất của hoạt động quản lý trong doanh nghiệp.**

#### ***1.1.1. Khái niệm quản lý doanh nghiệp.***

Doanh nghiệp là một thực thể giữ vai trò huyết mạch trong nền kinh tế quốc dân, đảm bảo cho nền kinh tế thị trường được thông suốt, là cầu nối giữa các chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước với người dân. Theo Luật Doanh nghiệp 2005, doanh nghiệp được quy định: “*Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh*”.

Hệ thống các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, nhanh chóng thích ứng với các thay đổi của môi trường góp phần tạo nên một nền kinh tế phát triển năng động và bền vững. Đồng thời, bản thân trong nội bộ mỗi doanh nghiệp cần có một cơ chế để vận hành có hiệu quả, đồng bộ các bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp để tạo thành một thể thống nhất, phát huy được sức mạnh của cả tổ chức. Để làm được điều đó, rất cần bàn tay của các cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển đa dạng các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường thì càng có sự tách bạch giữa 2 người: người chủ sở hữu và người quản lý doanh nghiệp. Trong đó, người quản lý được ví như “*một bà mẹ đảm đang*” quán xuyến, điều hành mọi hoạt động hàng ngày của công ty. Và hoạt động quản lý doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng, không chỉ trong nội bộ doanh nghiệp mà cả bên ngoài doanh nghiệp.

*Vậy, quản lý là gì?*

Quản lý được định nghĩa là một công việc mà một người lãnh đạo học suốt đời không thấy chán và cũng là sự khởi đầu của những gì họ nghiên cứu [3, trang 16].

Xét trên phương diện nghĩa của từ, quản lý thường được hiểu là chủ trì hay phụ trách một công việc nào đó. Xuất phát từ những góc độ nghiên cứu khác nhau, rất nhiều học giả trong và ngoài nước đã đưa ra giải thích không giống nhau về quản lý. Cho đến nay, vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về quản lý. Đặc biệt là kể từ thế kỷ 21, các quan niệm về quản lý lại càng phong phú. Các trường phái quản lý học đã đưa ra những định nghĩa về quản lý như sau:

- Taylor: "Làm quản lý là bạn phải biết rõ: muốn người khác làm việc gì và hãy chú ý đến cách tốt nhất, kinh tế nhất mà họ làm "[3, trang 18].

- Fayol: "Quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình, doanh nghiệp, chính phủ) đều có, nó gồm 5 yếu tố tạo thành là: kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều chỉnh và kiểm soát. Quản lý chính là thực hiện kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo điều chỉnh và kiểm soát ấy".[3, trang18].

- Hard Koont: "Quản lý là xây dựng và duy trì một môi trường tốt giúp con người hoàn thành một cách hiệu quả mục tiêu đã định".[3,trang19].

- Peter F Druker: "Suy cho cùng, quản lý là thực tiễn. Bản chất của nó không nằm ở nhận thức mà là ở hành động; kiểm chứng nó không nằm ở sự logic mà ở thành quả; quyền uy duy nhất của nó là thành tích"[3,trang19].

- Peter. F. Dalark: "Định nghĩa quản lý phải được giới hạn bởi môi trường bên ngoài nó. Theo đó, quản lý bao gồm 3 chức năng chính là: Quản lý doanh nghiệp, quản lý giám đốc, quản lý công việc và nhân công". Như vậy, đặc điểm lớn nhất trong lý luận của Peter F. Dalark là cách nhìn hệ thống mở và chuyển động". Đây cũng là quan niệm cốt lõi trong tư tưởng triết học về quản lý của ông. Nếu không có quản lý hiệu quả thì doanh nghiệp không thể tồn tại và từ đó không thể xây dựng một xã hội tự do và phát triển.[3,trang20].

Tóm lại, quản lý mới chỉ dừng lại ở quan niệm và có thể được hiểu là quá trình điều hành, phối hợp sắp xếp và bố trí nhân lực thực hiện các nhiệm

vụ đã cho trước. Là hoạt động phối hợp và sử dụng tối ưu các nguồn lực (con người, tài chính) trong tổ chức.

Quản lý ở đây chỉ hành vi quản lý, là sự kết hợp sự kết hợp của 3 phương diện:

*Thứ nhất*, thông qua tập thể để thúc đẩy tính tích cực của cá nhân.

*Thứ hai*, điều hoà quan hệ giữa người với người, giảm mâu thuẫn giữa hai bên.

*Thứ ba*, tăng cường hợp tác hỗ trợ lẫn nhau, thông qua hỗ trợ để làm được những việc mà một cá nhân không thể làm được, thông qua hợp tác tạo ra giá trị lớn hơn giá trị cá nhân - giá trị tập thể.

Quản lý doanh nghiệp là dạng quản lý phổ biến trong thực tế.

*Quản lý doanh nghiệp là thực hiện những công việc có vai trò định hướng, điều tiết, phối hợp hoạt động của toàn bộ và của các thành tố thuộc hệ thống doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả cao bền lâu nhất có thể. Và quản lý điều hành hoạt động của doanh nghiệp là tìm cách, biết cách tác động đến những con người, nhóm người để họ tạo ra và luôn duy trì ưu thế về chất lượng, giá, thời hạn của sản phẩm, thuận tiện cho khách hàng.*[4, trang 25].

Quản lý công việc thì nhấn mạnh: công việc cần có sức sản xuất và phải thông qua những công cụ phân tích, tổng hợp, kiểm soát và thí nghiệm.

Quản lý nhân công coi trọng nguồn nhân lực, làm cho họ có cơ hội, chủ động phát huy ưu điểm của mình, thoả mãn nhu cầu về chức năng và địa vị xã hội của họ trong công việc, đưa đến cho họ cơ hội, quyền lợi như nhau để mỗi người thể hiện giá trị, hoài bão của mình

### **1.1.2. Nội dung hoạt động quản lý doanh nghiệp.**

Quản lý doanh nghiệp là quá trình thực hiện các nội dung công việc sau đây:

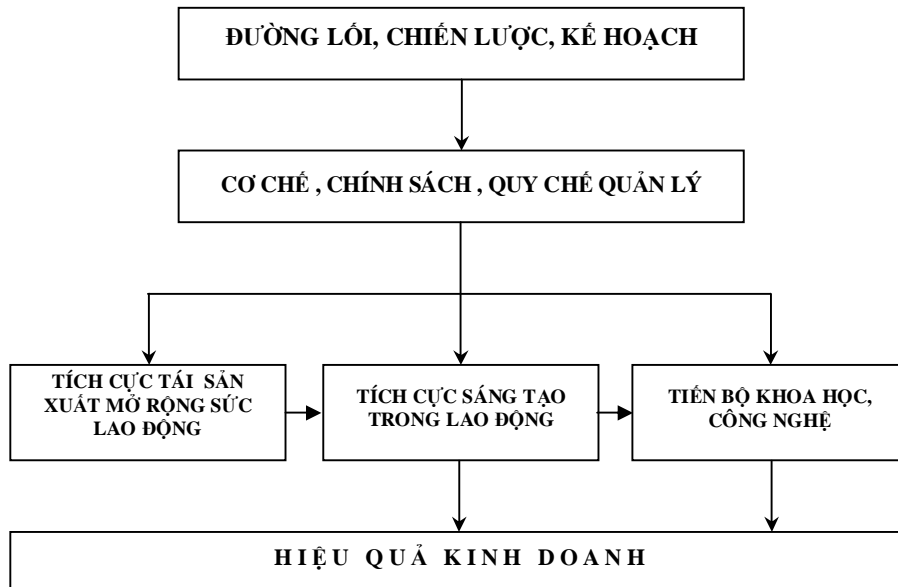
- Lập kế hoạch kinh doanh;

- Đảm bảo tổ chức bộ máy và tổ chức cán bộ cho hoạt động của doanh nghiệp;

- Điều phối (Điều hành) hoạt động của doanh nghiệp;

- Kiểm tra chất lượng của mọi sản phẩm, tiến độ thực hiện mọi công việc, mọi khoản chi, mọi nguồn thu; kiểm định chất lượng các sản phẩm quản lý trước khi quyết định triển khai... [4, trang 58].

Trình độ (năng lực) lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp phải được nhận biết, đánh giá trên cơ sở chất lượng thực hiện bốn loại công việc nêu ở trên.



(Nguồn: Phòng Kế hoạch – Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)

### Sơ đồ 1.1: Nội dung hoạt động quản lý doanh nghiệp

#### 1.1.3. Bản chất của hoạt động quản lý doanh nghiệp.

Quản lý là sự tác động liên tục, có tổ chức, hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý đề ra trong điều kiện biến đổi của môi trường. Hoạt động quản lý doanh nghiệp là hoạt động hết sức phức tạp bởi vì: Tính chất công việc của một doanh nghiệp là rất đa dạng và phức tạp. Môi trường doanh nghiệp luôn luôn biến đổi từng ngày, từng giờ...



Hơn nữa, cấu thành nên doanh nghiệp bao gồm các bộ phận, các phòng ban khác nhau. Nếu một bộ phận nào đó yếu kém sẽ ảnh hưởng đến sự hoạt động của các bộ phận khác. Do đó, quản lý doanh nghiệp cần làm sao đó cho bộ máy doanh nghiệp được vận hành nhịp nhàng, đồng bộ, phát huy được sức mạnh tổng hợp của cả tập thể.

Môi trường xung quanh doanh nghiệp là môi trường luôn luôn có biến động và doanh nghiệp luôn đứng trước nguy cơ phải chịu những rủi ro nhất định. Đó có thể là những rủi ro do thay đổi môi trường kinh tế vĩ mô như lạm phát, khủng hoảng kinh tế, rủi ro do sự thay đổi luật pháp, chính sách của Đảng, Nhà nước.... Quản lý doanh nghiệp tốt để đảm bảo ổn định, hạn chế được các rủi ro luôn tiềm ẩn xung quanh doanh nghiệp nhằm giúp cho doanh nghiệp đi vào hoạt động có hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra. Doanh nghiệp là một thực thể pháp lý trong nền kinh tế. Doanh nghiệp hoạt động luôn nhằm đạt được các mục tiêu nhất định. Do đó, quản lý doanh nghiệp thực chất cũng là vận hành bộ máy doanh nghiệp hoạt động để đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra.[3, trang 31].

*Vậy, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp là gì?*

*Đầu tiên*, doanh nghiệp hoạt động vì mục đích tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp hay doanh nghiệp hoạt động có lãi. Doanh nghiệp là một thực thể trong nền kinh tế quốc dân và hoạt động vì mục đích lợi nhuận. Do đó, quản lý doanh nghiệp luôn gắn với lấy hiệu quả kinh tế thực tế từ hoạt động quản lý. Với các nguồn lực nhất định như nguồn lực tài chính, đất đai, nhân công....của doanh nghiệp đưa vào đầu tư, kinh doanh thì mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp là sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực, tối đa hóa lợi ích trên mỗi đồng chi phí bỏ ra. Làm sao để giảm được tối đa các chi phí cần thiết như chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công và các chi phí liên quan khác mà doanh thu được cao nhất. Đây quả là bài toán nan giải trong hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các rủi ro do môi trường xung quanh doanh nghiệp luôn

diễn ra. Đó có thể là rủi ro về môi trường kinh tế vĩ mô, rủi ro do thay đổi luật pháp, chính sách... tác động tiêu cực tới hoạt động của doanh nghiệp. Giữa lợi nhuận và rủi ro luôn có sự đánh đổi. Đó là quy luật tất yếu: rủi ro càng cao thì lợi nhuận càng cao và ngược lại. Do đó quản trị rủi ro cũng là một yêu cầu quan trọng trong bài toán tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp mà doanh nghiệp luôn cần quan tâm.

*Thứ hai*, đảm bảo cân bằng tài chính trong các hoạt động đầu tư, sản xuất – kinh doanh và khả năng thanh toán của doanh nghiệp. Hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp là một quá trình đầu tư. Tùy vào lĩnh vực, ngành nghề hoạt động mà quá trình đầu tư có thể diễn ra ngắn hay dài. Do đó, đảm bảo khả năng tài chính cho các hoạt động của doanh nghiệp: cân đối giữa chi phí và doanh thu, giới hạn an toàn của các chỉ tiêu tài chính... cũng là vấn đề mà các doanh nghiệp luôn cần quan tâm.

*Thứ ba*, khuếch trương thương hiệu của doanh nghiệp, khác biệt hoá sản phẩm, chiếm lĩnh và không ngừng tăng cường thị phần, cũng như sức ảnh hưởng của doanh nghiệp trên thị trường. Sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra không chỉ cần đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật, yêu cầu về chất lượng sản phẩm mà còn phải đáp ứng được nhu cầu thị hiếu của khách hàng. Phân khúc thị trường, khách hàng tiềm năng mà sản phẩm hướng tới chinh phục hay chiến lược quảng cáo sản phẩm tới tay người tiêu dùng như thế nào cho hiệu quả là vấn đề sống còn trong hoạt động của doanh nghiệp, quyết định tới doanh thu sản phẩm.

*Thứ tư*, nâng cao uy tín với đối tác, khách hàng và bạn bè gần xa. Uy tín của một doanh nghiệp không phải tự nhiên mà có mà nó là kết quả của một quá trình hoạt động lâu dài. Nó được kết tinh từ những cam kết thực hiện, những hành động từ doanh nghiệp đối với đối tác, khách hàng. Ngoài ra, hoạt động quảng cáo cũng là một hoạt động quan trọng, góp phần tích cực mở rộng thương hiệu và nâng cao uy tín của doanh nghiệp.

Thứ năm, Thực hiện trách nhiệm với xã hội. Trong hoạt động của mình, các doanh nghiệp đã sử dụng các nguồn lực của xã hội, khai thác các nguồn lực tự nhiên và trong quá trình đó, họ gây ra những tổn hại không tốt đối với môi trường tự nhiên. Vì vậy, ngoài việc đóng thuế, doanh nghiệp còn có trách nhiệm xã hội đối với môi trường, cộng đồng, người lao động, v.v..Doanh nghiệp muốn phát triển bền vững luôn phải tuân theo những chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên và phát triển cộng đồng. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được thể hiện một cách cụ thể trên các yếu tố, các mặt, như: 1. Bảo vệ môi trường; 2. Đóng góp cho cộng đồng xã hội; 3. Thực hiện tốt trách nhiệm với nhà cung cấp; 4. Bảo đảm lợi ích và an toàn cho người tiêu dùng; 5. Quan hệ tốt với người lao động; và 6. Đảm bảo lợi ích cho cổ đông và người lao động trong doanh nghiệp. Trong đó, bốn yếu tố đầu tiên thể hiện trách nhiệm bên ngoài của doanh nghiệp, còn hai yếu tố cuối thể hiện trách nhiệm bên trong, nội tại của doanh nghiệp. Tất nhiên, sự phân chia thành trách nhiệm bên ngoài và trách nhiệm bên trong chỉ có ý nghĩa tương đối và không thể nói trách nhiệm nào quan trọng hơn trách nhiệm nào.

Thứ sáu, đảm bảo sự phát triển bền vững, phát triển doanh nghiệp đi đôi với bảo vệ môi trường. Vấn đề môi trường là vấn đề nóng không chỉ đối với một quốc gia mà đã và đang trở thành vấn đề toàn cầu, được cả thế giới quan tâm. Phát triển bền vững phải chú trọng bảo vệ môi trường bằng nhiều biện pháp khác nhau như giảm bớt sử dụng các nguyên liệu có nguồn gốc từ thiên nhiên, tạo ra các sản phẩm thân thiện với môi trường, xử lý triệt để các chất thải ra môi trường để giảm bớt ô nhiễm môi trường....

Như vậy, ta có thể thấy: quản lý doanh nghiệp có vai trò quyết định tới sự tồn tại, phát triển hoặc diệt vong của doanh nghiệp, nó được coi là một cơ quan đầu não điều khiển mọi hoạt động của doanh nghiệp, phối hợp hoạt

động giữa các bộ phận, tác động tới người lao động và từ đó tác động đến năng suất lao động, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và quyết định tới việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

## **1.2. Chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.**

### **1.2.1. Khái niệm và phân loại cán bộ quản lý.**

#### *1.2.1.1. Khái niệm cán bộ quản lý.*

Cán bộ quản lý đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ quản lý thể hiện bộ mặt của doanh nghiệp, đóng vai trò là chìa khóa thành công trong sự phát triển của doanh nghiệp.

Cán bộ quản lý là những người làm việc trong bộ máy, là người thực hiện các chức năng quản lý nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức với kết quả và hiệu quả cao.[4, trang 1-2].

Cũng có thể được hiểu: cán bộ quản lý là người có thẩm quyền ra quyết định dù được phân quyền hay ủy quyền.

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 .

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

+ Có nghiệp vụ thể hiện phải đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc.

Người cán bộ quản lý trong doanh nghiệp là người năng động, có bản lĩnh, dám đương đầu với thách thức; Tự tin, có phong cách chuyên nghiệp và quyết đoán; Xây dựng mục tiêu, kế hoạch hành động và đưa ra các giải pháp xử lý tối ưu cho mọi tình huống. Bởi vậy, ông cha ta mới có câu: “Một người lo bằng một kho người làm” để thấy được vai trò của những người quản lý trong bất kỳ tổ chức, bộ máy nào trong đó có doanh nghiệp.

#### *1.2.1.2. Phân loại cán bộ quản lý[8, trang 3].*

Dựa trên các tiêu chí khác nhau, ta có các cách phân loại cán bộ quản lý theo các cách khác nhau. Thông thường, cán bộ quản lý được phân loại theo ba tiêu chí chính: theo cấp quản lý, theo phạm vi quản lý và theo tính chất của lao động.

**\* Theo cấp quản lý.**

+ Cán bộ quản lý cấp cao: là những người chịu trách nhiệm ra những chiến lược quyết định hoặc có những ảnh hưởng lớn tới các quyết định chiến lược, đề ra các chính sách chỉ đạo quan hệ giữa tổ chức. Đây là những người chịu trách nhiệm toàn diện đối với hoạt động của tổ chức.

+ Cán bộ quản lý cấp trung: Là người điều hành việc thực hiện ra quyết sách, các chính sách đưa ra bởi cấp cao. Thiết lập mối quan hệ giữa những đòi hỏi của nhà quản lý với năng lực của nhân viên. Họ thường là những người phụ trách các phân hệ, các bộ phận trong tổ chức.

+ Cán bộ quản lý cấp thấp: Là những người chịu trách nhiệm về công việc của các nhân viên. Chỉ đạo, điều hành, giám sát hoạt động của người lao động.

**\* Theo phạm vi quản lý.**

+ Cán bộ quản lý tổng hợp: là người phụ trách 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, nhân lực...

**1.2.2. Khái niệm chất lượng cán bộ quản lý.**

Cùng với sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đã phát sinh ra sự mất cân đối giữa cung và cầu lao động. Một thực trạng đáng buồn ở nước ta là nguồn nhân lực quản lý trong tình trạng: vừa thiếu lại vừa thừa. Thiếu nhân lực quản lý có chất lượng tốt trong khi lại dư thừa nhân lực quản lý chất lượng còn hạn chế. Bài toán về việc xây dựng và phát triển nguồn

nhân lực chất lượng cao hay còn gọi nguồn nhân lực phù hợp là sự trần trở vượt bậc của tất cả doanh nghiệp hiện nay.

Đề cập tới chất lượng nguồn cán bộ quản lý là xem xét tới khả năng thực hành quá trình quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp. Thông thường điều này được phản ánh ở năng lực hoạt động và công tác của nguồn cán bộ quản lý. Hiệu quả của đội ngũ cán bộ quản lý có thể được đánh giá, xem xét thông qua hai mặt: hiệu quả của các quyết định quản lý và hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh.

### *1.2.3. Kh, i ni, om v, u c, c néi dung n, ng cao ch, t l, u, ng CBQL trong doanh nghiệp.*

#### *1.2.3.1. Kh, i ni, om n, ng cao ch, t l, u, ng CBQL*

Cán bộ quản lý có chất lượng cao không phải là tập hợp những người có học vị cao, bằng cấp tốt mà đó chính là những người giỏi về chuyên môn, có tính kỷ luật và ý thức chính trị cao trong từng công việc.

Nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý doanh nghiệp có thể hiểu là quá trình hoàn thiện và nâng cao dần trình độ tổ chức quản lý, chuyên môn, kỹ năng, đạo đức, tư chất, sức khỏe... của nguồn cán bộ quản lý doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của thị trường cũng như không ngừng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. [13, trang 16].

Nhìn chung, có thể hiểu chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý là một tiêu chí tổng hợp phản ánh một cách khái quát phẩm chất, năng lực, kỹ năng quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *1.2.3.2. Các nội dung nâng cao chất lượng CBQL.*

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp là bài toán của doanh nghiệp, nhà trường, xã hội, nhà nước và của bản thân người lao động. Xu thế chuyển đổi sang nền kinh tế tri thức đòi hỏi mỗi cá nhân phải không ngừng học tập để sở hữu các tri thức mới. Chỉ khi doanh nghiệp có nguồn

nhân lực chất lượng cao, giúp doanh nghiệp tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu, tạo dựng được nhiều lợi thế cạnh tranh khác biệt, khi đó doanh nghiệp mới có được giá trị gia tăng cao và bền vững.

Các nội dung được chú trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý trong các doanh nghiệp hiện nay, bao gồm:

- Nâng cao tính kỷ luật lao động, trách nhiệm quản lý, điều hành các hoạt động trong doanh nghiệp.

- Nâng cao phẩm chất đạo đức, ý thức chính trị trong từng công việc, vị trí được giao.

- Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý nhằm khai thác tối đa năng lực, trình độ và tư duy quản lý của cán bộ quản lý. Tạo được niềm tin ở người lao động cấp dưới, làm hài lòng nhân viên cấp dưới..

- Nâng cao sức khỏe trí lực, thâm niên công tác... và các nội dung khác.

Hoàn thiện các nội dung trên trong đào tạo, quản lý và sử dụng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp chắc chắn sẽ là một hướng phát triển bền vững của các doanh nghiệp khi tham gia cạnh tranh trên thị trường đặc biệt là trong điều kiện hội nhập kinh tế toàn cầu.

### **1.3. Các tiêu chí đánh giá chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.**

#### **1.3.1. Nhóm tiêu chí về phẩm chất:**

##### *1.3.1.1. Về phẩm chất chính trị.*

- Trước hết, sự biểu hiện cao nhất, tập trung nhất về phẩm chất chính trị của từng cán bộ quản lý doanh nghiệp hiện nay là phải có tinh thần yêu nước sâu sắc, có lòng tự hào và tự tôn dân tộc, phải nắm vững và quán triệt được quan điểm, đường lối phát triển kinh tế – xã hội, xây dựng chủ nghĩa xã hội theo quan điểm đổi mới của Đảng ta.

- Ở từng cấp quản lý trong doanh nghiệp phải biết cụ thể hóa đường lối, quan điểm và nội dung quản lý, biểu hiện ở việc làm, kết quả cống hiến vào sự phát triển của doanh nghiệp trong sự phát triển chung của đất nước.

- Có quan điểm, lập trường chính trị vững vàng, có bản lĩnh và kiên định trong công việc được giao. Có ý chí và có khả năng làm giàu cho doanh nghiệp và bản thân. Thích ứng với sự thay đổi của cơ chế thị trường, năng động, sáng tạo trong công việc, phục vụ lợi ích chung của cộng đồng.

- Có khả năng tự hoàn thiện, tự quản lý, đánh giá kết quả công việc của bản thân, đánh giá con người mà mình quản lý theo tiêu chuẩn chính trị.

- Biết biến nhận thức chính trị của mình thành nhận thức chính trị của mọi người, tạo được lòng tin và lôi cuốn mọi người cùng tham gia

- Khi xem xét đánh giá phẩm chất chính trị của từng cán bộ quản lý phải dựa vào việc xem xét người đó đã tìm tòi, đã cống hiến được gì vào sự phát triển của doanh nghiệp, của địa phương, của ngành và cả nước, vào việc bảo đảm và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động trong doanh nghiệp. Đây chính là tiêu thức cơ bản nhất để đánh giá cán bộ. [2, trang 49].

#### *1.3.1.2. Về phẩm chất đạo đức:*

- Trước hết, người cán bộ lãnh đạo, quản lý với tư cách là một công dân, phải sống và làm việc theo tiêu chuẩn đạo đức một công dân, phải lấy việc gương mẫu sống và làm việc theo pháp luật là tiêu chuẩn đạo đức cơ bản.

- Yêu cầu đặc thù của chức nghiệp quản lý doanh nghiệp là phải quản lý một tập thể con người, đòi hỏi mỗi cán bộ quản lý phải biết chăm lo đến con người, tập thể, cộng đồng, biểu hiện qua việc làm phải công bằng, công tâm, khách quan, có văn hóa, tôn trọng con người, có đạo đức trong kinh doanh.

- Là tấm gương cho người dưới quyền và người lao động trực tiếp noi theo. Điều đó đòi hỏi mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp phải là



người cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư, khiêm tốn, trung thực, thẳng thắn, không tham nhũng, không cơ hội, không vụ lợi, thực hiện bình đẳng giữa cống hiến và hưởng thụ, giữa quyền hạn và trách nhiệm. Có ý thức tổ chức kỷ luật, được quần chúng tín nhiệm.[2, trang 51].

### **1.3.2. Nhóm tiêu chí về năng lực quản lý.**

Năng lực của cán bộ quản lý doanh nghiệp là khả năng hoàn thành có kết quả một loạt hoạt động trong doanh nghiệp. Năng lực bao gồm năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức quản lý.

#### *1.3.2.1. Về năng lực tư duy:*

Đây là kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với cán bộ quản lý nói chung, đặc biệt là các cán bộ quản lý kinh doanh. Họ cần có những tư duy chiến lược tốt để đề ra đường lối, chính sách đúng: hoạch định chiến lược và đối phó với những bất trắc, những gì đe dọa sự tồn tại, kìm hãm sự phát triển của tổ chức. Cán bộ quản lý phải có khả năng tư duy hệ thống, nhân quả liên hoàn có quả cuối cùng và có nhân sâu xa, phân biệt được những gì đương nhiên (tất yếu) và những gì là không đương nhiên (không tất yếu)...

Đứng trước các tình huống phát sinh trong thực tiễn hoạt động của công ty, cán bộ quản lý cần có tư duy tính logic, phân tích và lập luận một cách chặt chẽ. Có tầm nhìn xa trông rộng để đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng và phù hợp với tình hình.

#### *1.3.2.2. Về trình độ chuyên môn:*

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, lĩnh vực chuyên môn có sự thay đổi lớn và cũng đặt ra đòi hỏi rất cao về kiến thức chuyên môn.

- Trước hết, cán bộ quản lý doanh nghiệp phải có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực được giao trách nhiệm quản lý, biết sử dụng và tập hợp các chuyên gia giỏi, các cán bộ chuyên môn dưới quyền, giao đúng việc và tạo điều kiện cho mọi người phát huy khả năng chuyên môn, nghiệp vụ phục vụ nhiệm vụ và lợi ích chung của doanh nghiệp. Người quản lý phải là người

nắm được chuyên môn để đưa ra quyết sách, chủ trương để chỉ huy, điều hành, kiểm tra công việc đó chứ không phải là chuyên gia trên lĩnh vực đó. Vì vậy, năng lực chuyên môn của người quản lý là tư duy định hướng, nhận thức vừa về chiều rộng, vừa về chiều sâu. Thực tế cho thấy: nhiều khi bố trí một chuyên gia rất giỏi chuyên môn vào vị trí lãnh đạo đã không đạt được hiệu quả như mong muốn.

- Phải có kiến thức kinh tế thị trường, luật pháp và thông lệ quốc tế, kiến thức về khoa học công nghệ, nắm vững bản chất và cơ chế vận động của quy luật thị trường để ứng xử, lựa chọn các phương án kinh doanh; để sử dụng công cụ điều tiết kinh tế thị trường trong quản lý và điều hành doanh nghiệp.

- Phải có kiến thức về khoa học quản lý hiện đại, hoạt động theo nguyên tắc của thị trường như mọi nghề khác. Trong hoạt động quản lý, điều hành doanh nghiệp phải xuất phát từ thực tiễn sản xuất kinh doanh và thực tiễn đời sống kinh tế – xã hội để tìm lời giải, biện pháp cụ thể.

#### **1.3.4. Nhóm tiêu chí về kỹ năng quản lý.**

##### *1.3.4.1. Về kỹ năng tổ chức quản lý:*

Cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp là những người trực tiếp tổ chức điều hành hoạt động của từng đơn vị kinh tế. Do đó, yêu cầu đặt ra cho từng cán bộ quản lý là những yêu cầu mang tính cụ thể, thiết thực bao gồm: năng lực phân tích các tình huống; năng lực quyết sách và giải quyết các vấn đề thực tiễn; năng lực tổ chức và chỉ huy; năng lực liên kết phối hợp hành động.

- Là người có trình độ văn hóa trong giao tiếp, có sức khỏe và đủ năng lực chuyên môn, phản ứng nhanh nhạy, linh hoạt, có tầm nhìn và có khả năng hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp trong dài hạn, biết quan sát nắm bắt được các nhiệm vụ từ tổng thể tới từng chi tiết để quản lý, điều hành doanh nghiệp hoạt động đồng bộ và có hiệu quả.

- Là người bình tĩnh, tự tin, tự chủ, quyết đoán trong công việc, có kế hoạch làm việc rõ ràng và tiến hành công việc theo kế hoạch. Có năng lực tham gia vào các quyết định tập thể và tổ chức thực hiện tốt nhiệm vụ thuộc phạm vi trách nhiệm của bản thân.

- Là người năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám mạo hiểm, dám chịu trách nhiệm, có khả năng lường trước mọi tình huống có thể xảy ra, biết dồn đúng tiềm lực vào các khâu yếu, biết tận dụng thời cơ có lợi cho doanh nghiệp, chịu được áp lực của công việc và của dư luận xã hội.

- Là người có tác phong đúng mực, có thái độ chân thành, cởi mở; đồng thời hướng cho cấp dưới tác phong cộng tác, giúp đỡ lẫn nhau. Biết sử dụng đúng tài năng từng người, đánh giá đúng con người, biết xử lý tốt các quan hệ trong và ngoài doanh nghiệp.[2, trang 61].

#### *1.3.4.2. Về kỹ năng tổ chức điều hành:*

- Người quản lý cần có năng lực tốt, nắm bắt được những đổi thay trong lĩnh vực mình quản lý thể hiện ở một số tố chất sau: Ứng xử linh hoạt với sự vận động của nền kinh tế thị trường, không cứng nhắc, không bảo thủ, nắm bắt được phương hướng phát triển kinh tế tri thức để tranh thủ, tận dụng những lợi thế cho đất nước; kiên quyết trong việc ra quyết định. Để có quyết định đúng đắn, cần có nhiều phương án lựa chọn và tranh thủ trí tuệ tập thể và sự chỉ đạo của cấp trên, tránh chủ quan, độc đoán. Khi xét thấy ra quyết định đúng thì nên cương quyết bảo vệ, chỉ đạo thực hiện, tránh hoài nghi, do dự. Do đó, phải chú ý lựa chọn, bố trí người đúng người, đúng việc thì mới thành công được.[2, trang 70].

#### *1.3.4.3. Về kỹ năng tổ chức nhân sự.*

Cán bộ quản lý giỏi là người có khả năng và biết cách tập hợp quần chúng, bố trí, sử dụng bộ máy và sắp xếp cá nhân vào những vị trí thích hợp, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận và tài năng, thế mạnh của từng người để thực hiện tốt mục tiêu đã hoạch định. Bởi vậy, người quản lý

phải biết phối hợp hoạt động của các cá nhân thành một thể thống nhất để phát huy cao độ sức mạnh của cá nhân và tập thể, của bộ phận và toàn thể, của chủ quan và khách quan, giữa vật chất và tinh thần được hài hòa với nhau, mang lại lợi ích, hiệu quả trong công việc. Biết động viên mọi người và thuyết phục mọi người tham gia làm việc hăng say, nhiệt tình.[2, trang 85].

Ngoài những yêu cầu nêu trên, ở từng doanh nghiệp còn có yêu cầu cụ thể riêng về độ tuổi, chuyên môn được đào tạo, trình độ về ngoại ngữ, vi tính, thành tích, công trạng cống hiến cho doanh nghiệp.

#### *1.3.4.4. Về kỹ năng sử dụng ngoại ngữ và công nghệ thông tin dùng cho quản lý.*

Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như hiện nay, kiến thức ngoại ngữ và tin học đã trở thành những kiến thức cơ sở, là phương tiện và công cụ không thể thiếu trong hoạt động quản lý. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế nhìn chung trình độ ngoại ngữ và tin học của các cán bộ quản lý doanh nghiệp còn hết sức hạn chế, chủ yếu mới dừng ở các kiến thức cơ bản. Chưa tận dụng nhiều được lợi ích từ công nghệ thông tin qua các phương tiện, các phần mềm. Điều này làm cản trở rất nhiều cơ hội đối với các cán bộ quản lý trong việc đàm phán, kí kết hợp đồng với các đối tác nước ngoài.

#### *Về trình độ ngoại ngữ*

Trình độ ngoại ngữ của đội ngũ cán bộ quản lý sẽ ảnh hưởng tới khả năng giao tiếp với đối tác, khách hàng nước ngoài của cán bộ quản lý cũng như việc đọc và tham khảo các tài liệu nước ngoài để tìm hiểu các mô hình, tư duy quản lý mới, tiến bộ của các nước trên thế giới. Trình độ ngoại ngữ yếu kém chỉ dừng lại ở từ vựng, cấu trúc ngữ pháp kém mà hạn chế khả năng nghe nói cho thấy sự hạn chế về trình độ ngoại ngữ của cán bộ quản lý doanh nghiệp. Những hạn chế về khả năng ngoại ngữ là một trở ngại không nhỏ cho các cán bộ quản lý của công ty trên địa bàn Hà Nội. Và cũng thể hiện một thực trạng của nhân lực đất nước trong đào tạo: Việc đào tạo thường chạy

theo thành tích bằng cấp chứ chưa chú trọng tới việc ứng dụng kiến thức trong khi làm việc. Kỹ năng về ngoại ngữ là yêu cầu ngày càng trở nên bức thiết đối với các cán bộ quản lý đặc biệt trong bối cảnh nước ta hội nhập kinh tế mạnh mẽ như hiện nay thì các doanh nghiệp, nhà đầu tư nước ngoài ngày càng nhiều.

### ***1.3.5. Một số tiêu chí khác.***

Một số các tiêu chí khác ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty như:

#### ***1.3.5.1. Về thể lực của cán bộ quản lý.***

Trạng thái sức khỏe có ảnh hưởng lớn tới năng suất lao động, khả năng tập trung làm việc của cán bộ quản lý. Nếu người có tình trạng sức khỏe không tốt sẽ dẫn đến mất tập trung trong quá trình lao động, tư duy, làm cho độ chính xác của các thao tác trong công việc giảm dần, quá trình ra các quyết định quản lý mất nhiều thời gian, ít có sự quyết đoán. Thậm chí, việc không đảm bảo sức khỏe của cán bộ quản lý có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến thái độ cư xử của cán bộ quản lý với nhân viên, tạo bầu không khí không thân thiện, vui vẻ, làm giảm năng suất lao động chung trong doanh nghiệp.

#### ***1.3.5.2. Về thâm niên công tác.***

Thời gian gắn bó với doanh nghiệp cũng là một nhân tố để đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Thông thường, những cán bộ có tuổi nghề gắn bó với doanh nghiệp dài hơn sẽ có sự tích lũy kiến thức, kinh nghiệm nhiều hơn. Đó là những nhân tố tích cực phục vụ cho công tác quản lý trong doanh nghiệp.

#### ***1.3.5.3. Về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.***

Chất lượng nguồn cán bộ quản lý còn được đo bằng thước đo về kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Điều đó, thể hiện ở nỗ lực, cống hiến trong quá trình công tác của cán bộ đó đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Công ty hoạt động hiệu quả hay không, có mang lại lợi ích cho xã

hội, người lao động hay không được thể hiện qua các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, giá trị sản lượng, lợi nhuận sau thuế, thu nhập bình quân của người lao động...

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.**

Chất lượng nguồn nhân lực quản lý doanh nghiệp chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Có nhiều cách phân loại các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực quản lý. Có thể nêu thành ba nhóm nhân tố cơ bản sau đây:

- Nhóm các nhân tố thuộc về bản thân nguồn nhân lực quản lý;
- Nhóm các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp;
- Nhóm các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài (Nhà nước và xã

hội).[13, trang 24-26].

##### **1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về bản thân nguồn nhân lực quản lý.**

Nhóm nhân tố này bao gồm:

- Trình độ đào tạo của bản thân nguồn nhân lực quản lý.

Trình độ chuyên môn là sự hiểu biết khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, có khả năng chỉ đạo quản lý một công việc thuộc một chuyên môn nhất định. Cán bộ quản lý cần phải có chuyên môn về nhiều ngành, lĩnh vực có liên quan đến lĩnh vực mình quản lý, phục vụ cho việc ra quyết định cũng như các chủ trương, chính sách trong phát triển doanh nghiệp phù hợp với từng ngành nghề

- Trình độ văn hoá và quyết tâm thực hiện nhiệm vụ:

Trình độ văn hoá là sự hiểu biết cơ bản của cán bộ quản lý về tự nhiên và xã hội. Trình độ văn hoá tạo ra khả năng tư duy và sáng tạo cao. Người có trình độ văn hoá sẽ có khả năng tiếp thu và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, đồng thời trong quá trình làm

việc họ không những vận dụng chính xác mà còn linh hoạt và sáng tạo các công cụ sản xuất để tạo ra hiệu quả làm việc cao nhất.

Quyết tâm thực hiện nhiệm vụ thể hiện ở tinh thần trách nhiệm: Được hình thành dựa trên cơ sở những ước mơ khát khao, hy vọng của cán bộ quản lý trong công việc cũng như với tổ chức. Trong tổ chức, nếu cán bộ quản lý thấy được vai trò, vị thế, sự cống hiến hay sự phát triển, thăng tiến của mình được coi trọng và đánh giá một cách công bằng, bình đẳng thì họ cảm thấy yên tâm, phấn khởi, tin tưởng vào tổ chức, Đây là cơ sở để nâng cao tính trách nhiệm, sự rèn luyện, phấn đấu vươn lên, cố gắng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động.

- Tư chất và năng khiếu bẩm sinh: Các yếu tố này gắn liền với khả năng, tư duy quản lý của từng cán bộ lãnh đạo.

- Phương pháp tư duy và thực hành nhiệm vụ...

#### ***1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp***

Nhóm nhân tố này thể hiện thông qua các vấn đề:

- Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp: Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp được xem như “kim chỉ nam” cho hoạt động của doanh nghiệp. Một khi đã xác định rõ ràng mục tiêu cần hướng tới của doanh nghiệp thì sẽ xác định được con đường, biện pháp để đạt được mục tiêu đó, cũng như đội ngũ cán bộ quản lý phải có sự hoàn thiện, sự đổi mới để đáp ứng yêu cầu công việc, phù hợp với mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp.

- Chất lượng của việc tuyển chọn; Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; Bố trí sử dụng cán bộ quản lý.

Chất lượng cán bộ quản lý thể hiện ở chất lượng đầu vào của đội ngũ cán bộ. Đội ngũ cán bộ được tuyển dụng tốt, phù hợp với yêu cầu của công việc, có kỹ năng và năng lực quản lý tốt sẽ là tiền đề nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý.

Hơn nữa, việc quy hoạch cán bộ quản lý, bố trí cán bộ quản lý ở vị trí, môi trường làm việc phù hợp, giúp họ phát huy được khả năng, mạnh của họ, tạo động lực để cán bộ đổi mới, tự hoàn thiện mình và phục vụ cho công việc quản lý

- Đánh giá thực hiện kết quả thực hiện công việc quản lý đối với cán bộ quản lý trong doanh nghiệp. Việc đánh giá kết quả công tác quản lý cần được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc và có các hệ thống tiêu chí rõ ràng để đánh giá. Đánh giá không chỉ dựa trên các chỉ tiêu, kết quả công việc mà còn dựa trên sự đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của chính những người lao động trong doanh nghiệp. Đối với những cán bộ yếu kém, không đáp ứng được yêu cầu công việc thì cần có biện pháp xử lý kịp thời, tránh ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp cũng như gây tâm lý, dư luận không tốt trong lao động, ảnh hưởng tới niềm tin của người lao động đối với doanh nghiệp.

- Cơ chế đãi ngộ của công ty: điển hình như việc tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi xã hội...

Tiền lương, tiền thưởng : Đây là một yếu tố quan trọng góp phần tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc nâng cao năng suất lao động. Tiền lương ảnh hưởng trực tiếp đến mức sống của người lao động. Phần đầu nâng cao tiền lương là mục đích của hết thảy mọi người lao động. mục đích này tạo động lực để người lao động phát triển trình độ và khả năng lao động của mình.

- *Tiền lương*: “Là số lượng tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo giá trị sức lao động đã hao phí trong những điều kiện xã hội nhất định trên cơ sở thoả thuận của hai bên trong hợp đồng lao động” [4, trang 36].

Số tiền này nhiều hay ít còn phụ thuộc vào năng suất lao động, hiệu quả làm việc, trình độ hay kinh nghiệm làm việc ... Tiền lương phản ánh đóng



góp nhiều cho xã hội và càng thể hiện giá trị xã hội trong cuộc sống của người lao động. Do vậy tiền lương thoả đáng sẽ là động lực để người lao động làm việc hiệu quả và đạt năng suất lao động cao.

*Tiền thưởng:* Là số tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động trong những điều kiện đặc biệt theo sự thoả thuận của hai bên hoặc theo sự tự nguyện của bên sử dụng lao động trong các trường hợp như: Khi công nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tiết kiệm được nguyên vật liệu, có những sáng kiến sáng tạo trong hoạt động lao động... Nếu tiền thưởng đảm bảo gắn trực tiếp với thành tích của người lao động, gắn với hệ thống chỉ tiêu được nghiên cứu, phân loại cụ thể và mức thưởng có giá trị tiêu dùng trong cuộc sống thì tiền thưởng sẽ là công cụ để người sử dụng lao động kích thích sự hăng say, gắn bó, sự tích cực, tinh thần trách nhiệm, năng suất và hiệu quả hoạt động quản lý.

Ngoài tiền lương, tiền thưởng các phúc lợi xã hội cũng góp phần thúc đẩy nâng cao năng suất, hiệu quả của hoạt động quản lý. Phúc lợi xã hội là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Phúc lợi xó thể là tiền, vật chất hoặc những điều kiện thuận lợi mà người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động trong những điều kiện bắt buộc hay tự nguyện để động viên hoặc khuyến khích và đảm bảo an sinh cho người lao động. Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, từ đó thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

#### ***1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.***

Môi trường bên ngoài là tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng xuất phát từ sự quản lý, tác động của Nhà nước và xã hội. Dưới góc độ Nhà nước và xã hội có thể xem xét những nhân tố cơ bản sau:

- Cơ chế, chính sách, luật pháp của Nhà nước với doanh nghiệp, đối với ngành, lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động.

- Hệ thống giáo dục, đào tạo chất lượng giáo dục đào tạo chung của hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nói riêng.

- Các nhân tố khác như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, lãi suất...

### **1.5. Sự cần thiết nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.**

Nguồn nhân lực quản lý doanh nghiệp là vấn đề then chốt, luôn đứng ở vị trí trung tâm của doanh nghiệp, là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trên thương trường. Hoạt động lao động của quản lý luôn giữ vai trò chiến lược, quyết định đến thành quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Cán bộ quản lý trong doanh nghiệp giữ vai trò cực kỳ quan trọng, không chỉ thực hiện việc đối nội, phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp mà còn giữ vai trò đối ngoại trong quan hệ với khách hàng và đối tác.

#### **Vai trò giao tiếp, quan hệ**

Đối với bên ngoài là đại diện cho tập thể mà người đó quản lý. Người quản lý không chỉ giữ vai trò trong nội bộ công ty mà còn đảm nhận trách nhiệm phát triển các quan hệ bên ngoài dưới danh nghĩa công ty. Đó có thể là đại diện cho công ty phát biểu, cam kết thực hiện trước truyền thông để quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp; thực hiện đàm phán, tiếp xúc, phát triển quan hệ với khách hàng, đối tác... để phát triển mạng lưới kinh doanh, nâng cao thị phần và sức ảnh hưởng của doanh nghiệp trong ngành.

Đối với bên trong là lãnh đạo, liên kết mọi người để hoàn thành mục tiêu chung. Doanh nghiệp là tập hợp các bộ phận, phân hệ với trách nhiệm và quyền hạn nhất định được phân công thực hiện các chức năng quản lý. Mỗi bộ phận, phân hệ đảm nhiệm một chức năng quản lý nhất định và vì vậy hình thành các cấp bậc quản lý trong bộ máy. Các bộ phận, phân hệ không hoạt

động một cách hoàn toàn riêng biệt mà chúng có mỗi liên hệ chặt chẽ với nhau tạo thành một chỉnh thể thống nhất. Vai trò liên kết giữa các bộ phận, phối hợp hoạt động của các cá nhân, các bộ phận với nhau một cách hiệu quả, nhịp nhàng để tạo được sức mạnh tổng hợp thuộc về cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.[5, trang3-4].

### **Vai trò thông tin**

Người quản lý như một cầu nối trung gian giữa cấp lãnh đạo và cấp dưới. Họ tiếp thu chỉ đạo các chính sách, chương trình từ cấp trên xuống sau đó truyền đạt, triển khai thực hiện xuống cấp dưới. Đồng thời, họ cũng giữ vai trò làm kênh truyền đạt thông tin từ cấp dưới phản ánh lên cấp trên. Đó có thể là ý kiến đóng góp, phản ánh từ cấp dưới trong quá trình thực hiện chính sách, chủ trương hay thể hiện tâm tư nguyện vọng của người lao động để lãnh đạo công ty kịp thời nắm bắt và có những điều chỉnh phù hợp, củng cố lòng tin trong người lao động. Thêm vào đó, họ còn là kênh để cung cấp thông tin cho bên ngoài

### **Vai trò quyết định**

Đây là vai trò quan trọng nhất của người quản lý. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý là cũng là người có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về những quyết định của mình. Trước các tình huống phát sinh trong thực tiễn hoạt động, cán bộ quản lý là người đi sâu, đi sát, nắm bắt được tình hình và đưa ra các phương án, quyết định phù hợp để giải quyết kịp thời, hiệu quả các vấn đề.

Từ thực tế tồn tại, phát triển của doanh nghiệp, có thể thấy: Đội ngũ cán bộ quản lý yếu kém là nguyên nhân sâu xa, quan trọng nhất của các nguy cơ sau trong doanh nghiệp:

- + Công nghệ, thiết bị lạc hậu, tốn nhiều nhiên liệu sản xuất.
- + Trình độ và động cơ làm việc của đông đảo người lao động thấp.

Không thu hút và giữ chân được những nguồn nhân lực tốt, có trình độ cao.

+ Chất lượng sản phẩm không đáp ứng yêu cầu, thị hiếu của người sử dụng. Mẫu mã không phong phú, giá cả chưa cạnh tranh, quảng cáo kém hiệu quả. Điều đó dẫn tới sản phẩm sản xuất ra không bán được, tồn kho nhiều, gây ứ đọng vốn, ảnh hưởng tới vòng quay vốn sản xuất trong doanh nghiệp.

+ Thiếu việc làm cho người lao động; thiếu vốn để quay vòng sản xuất và tiền chi cho hoạt động kinh doanh;

+ Chi phí sản xuất cao, giá thành đơn vị sản phẩm cao, giá chào bán không có sức cạnh tranh. Doanh thu không ổn định và ít có biến động tích cực. Tỷ suất lợi nhuận từ đồng vốn doanh nghiệp bỏ ra chưa cao....

+ Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường không những không được cải thiện mà còn có chiều hướng đi xuống, gây giảm sút lòng tin của người tiêu dùng, của đối tác đối với doanh nghiệp....

Thêm vào đó, trong bối cảnh đất nước ta đang hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế thế giới thì việc cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp là điều không tránh khỏi. Cạnh tranh không chỉ diễn ra giữa các doanh nghiệp cùng ngành, các doanh nghiệp trong nước với nhau mà còn giữa các doanh nghiệp nước ngoài. Đó là những doanh nghiệp không chỉ có ưu thế về nguồn lực tài chính tốt, thương hiệu lâu đời, có uy tín lớn trên trường quốc tế mà còn bởi đội ngũ nhân sự đặc biệt là cán bộ quản lý chuyên nghiệp, sẵn sàng gắn bó lâu dài với công ty bởi một chế độ đãi ngộ tốt, môi trường làm việc năng động, lý tưởng.

Do đó, nếu không muốn tụt lùi trong bước phát triển chung cũng như bị thua ngay trên sân nhà thì các doanh nghiệp phải tự thay đổi và hoàn thiện chính mình. Trong bối cảnh hiện nay, cải tiến năng suất chất lượng và nâng cao hiệu quả hoạt động là yêu cầu bức thiết đối với các doanh nghiệp. Trong đó việc áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và áp dụng công nghệ quản lý hiện đại là những yếu tố then chốt. Việc áp dụng này đã mang lại những lợi ích đáng khích lệ, như giúp các

doanh nghiệp vượt qua rào cản kỹ thuật trong thương mại quốc tế; nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý, điều hành; tạo niềm tin về chất lượng sản phẩm, dịch vụ đối với khách hàng, cũng như người tiêu dùng. Để đạt được những thành quả này, có phần đóng góp không nhỏ của các cán bộ quản lý - là những nhân tố tiên phong trong việc khởi xướng và tạo môi trường để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, thích nghi với nhịp độ biến đổi mau lẹ của môi trường kinh doanh.

## **CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CẦU 1 THĂNG LONG**

### **2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

##### **+Tên và địa chỉ công ty:**

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng việt:

##### **Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cầu 1 Thăng Long**

- Tên ngắn gọn: Công ty Cầu 1 Thăng Long

- Tên giao dịch quốc tế bằng tiếng anh:

##### **ThangLong No1Bridge One Member Company Limited**

##### **Trụ sở chính của công ty:**

- Số 89 ngõ 1141, đường Giải Phóng, phường Thịnh Liệt, quận Hoàng Mai, TP Hà Nội ( nay là số 89 Thịnh Liệt )

- *Điện thoại:* 04.38612825                      *Fax:* 04.38612318

- *Mã số doanh nghiệp / Mã số thuế:* 0104790948

##### **+ Các chi nhánh trực thuộc công ty:**

- Chi nhánh phía Bắc
- Chi nhánh phía Trung

##### **+ Quá trình thành lập và phát triển**

Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long nguyên là Xí nghiệp xây dựng cầu 202 được thành lập từ năm 1983 trên cơ sở hợp nhất Công ty đại tu cầu 1 của Cục quản lý đường bộ và Công ty công trình 108 của Xí nghiệp liên hiệp công trình % theo Quyết định số 735/ QĐ – TCCB ngày 02/4/1983 của Bộ trưởng bộ Giao thông vận tải

Năm 1993, Xí nghiệp xây dựng cầu 202 được đổi tên thành Công ty cầu 1 Thăng Long theo Quyết định số 506/QĐ - TCCB - LĐ ngày 27/3/1993

của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải về việc thành lập Doanh nghiệp nhà nước Công ty cầu 1 Thăng Long thuộc Tổng công ty xây dựng Thăng Long và là doanh nghiệp loại 1 theo Nghị định 388/HĐBT ngày 20/11/1991 của Hội đồng Bộ trưởng nay là Chính phủ.

Năm 2005, Công ty cầu 1 Thăng Long, đơn vị hạch toán độc lập sáp nhập nguyên trạng vào Tổng công ty xây dựng Thăng Long làm đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc Tổng công ty theo Quyết định số 3934/QĐ - BGTVT ngày 19/10/2005 của Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải và Quyết định số 658/QĐ - HĐQT ngày 15/12/2005 của Tổng công ty xây dựng Thăng Long.

Từ tháng 6/2010, Công ty cầu 1 Thăng Long được Tổng công ty xây dựng Thăng Long chuyển thành Công ty TNHH MTV cầu 1 Thăng Long, đơn vị hạch toán độc lập theo Quyết định số 75/QĐ - HĐQT ngày 18/6/2010 của Hội đồng quản trị Tổng công ty.

Căn cứ đặc điểm và tình hình thực tế, doanh nghiệp chọn hình thức cổ phần hóa “*Kết hợp vừa bán bớt một phần vốn nhà nước vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ*” theo quy định tại Điều 4 Nghị định số 59/2011/NĐ-CP ngày 18/07/2011 của Chính phủ về chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần. Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long đã chào bán công khai chứng khoán (IPO) lần đầu vào ngày 09/07/2013, đã bổ sung thêm một nguồn vốn đáng kể cho công ty.

Công ty là một trong những đơn vị có năng lực mạnh về xây dựng cơ bản trong Tổng công ty xây dựng Thăng Long và ngành Giao thông vận tải. Từ ngày thành lập đến nay, Công ty đã xây dựng mới, tại tu sửa chữa, nâng cấp mở rộng gần 200 công trình gồm: cầu đường sắt, đường bộ, cầu cảng biển, cảng sông, công trình giao thông kết hợp thủy lợi..vv. Bất cứ công trình nào, dù khó khăn gian khổ phức tạp đến đâu, Công ty cũng đều thi công và hoàn thành đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng góp phần xây dựng giao thông,

một cơ sở hạ tầng quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Năm 2000 Công ty đã vinh dự được Nhà nước phong tặng danh hiệu Đơn vị Anh hùng Lao động trong thời kỳ đổi mới, năm 2005 được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Ba và năm 2013 được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Nhì.

**+ Hình thức pháp lý:**

Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng; được mở tài khoản tại các ngân hàng trong nước và nước ngoài; được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật.

Sau khi cổ phần hoá, Công ty CP Cầu 1 Thăng Long sẽ hoạt động dưới hình thức Công ty cổ phần, trong đó Nhà nước nắm giữ 65% vốn điều lệ, hoạt động theo Luật Doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 của Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

**Bảng 2.1: Cơ cấu cổ đông của Công ty đến thời điểm tháng 7/2013.**

| STT | Cổ đông                                  | Vốn điều lệ là 40.000 triệu đồng |                   |               |                       |
|-----|--|----------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|
|     |  | Số lượng Cổ phần                 | Số tiền (tr.đồng) | Tỷ lệ nắm giữ | Hình thức mua cổ phần |
| 1   | Cổ phần Nhà nước                         | 2.600.000                        | 26.000            | 65 %          |                       |
| 2   | Cổ phần bán ưu đãi cho người lao động    | 564.000                          | 5.640             | 14,1 %        |                       |
| 3   | Cổ phần bán ưu đãi cho tổ chức Công đoàn | 36.000                           | 360               | 0,9 %         |                       |
| 4   | Cổ phần bán đấu giá công khai            | 800.000                          | 8.000             | 20%           |                       |
|     | <b>Tổng Cộng</b>                         | <b>4.000.000</b>                 | <b>40.000</b>     | <b>100%</b>   |                       |

(Nguồn: Báo cáo sau CPH của Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)



**2.1.2. Một số đặc điểm của công ty ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

**2.1.2.1. Đặc điểm về ngành nghề hoạt động của công ty.**

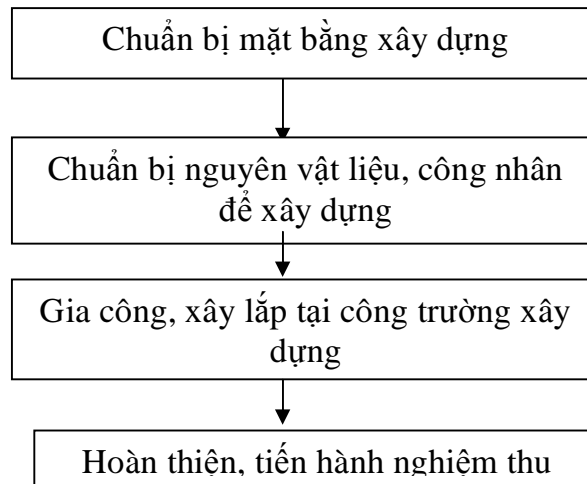
Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long hoạt động sản xuất – kinh doanh ở các lĩnh vực chính đó là:

- Xây dựng các công trình: giao thông, công nghiệp, thủy lợi;
- Xây dựng các công trình dân dụng: nhà ở, văn phòng, trụ sở;
- Sản xuất vật liệu xây dựng, cấu kiện thép và bê tông cốt thép;
- Nhập khẩu máy móc thiết bị xây dựng, vật tư, vật liệu xây dựng và trang trí nội thất, phụ kiện và phương tiện giao thông vận tải, điện dân dụng, thiết bị văn phòng;
- Đầu tư, kinh doanh bất động sản;
- Cho thuê máy móc thiết bị, kho bãi, văn phòng, nhà xưởng;
- Tư vấn thiết kế và xây dựng
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi đăng ký phù hợp các quy định của pháp luật;

Công ty TNHH Cầu 1 Thăng Long là doanh nghiệp có quy mô sản xuất thuộc loại vừa. Hệ thống xây dựng của công ty gồm 2 mặt: công nghệ sản xuất và tổ chức sản xuất.

Công nghệ sản xuất: Công ty là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Xây dựng công trình giao thông, công nghiệp, thủy lợi, dân dụng. Công nghệ thi công xây dựng chủ yếu của công ty là thủ công kết hợp với cơ giới là loại hình sản xuất giản đơn.

Công nghệ sản xuất trong thi công xây dựng của công ty gồm 4 giai đoạn được thể hiện qua sơ đồ sau:



**Sơ đồ 2.1: Công nghệ sản xuất trong thi công xây dựng của Công ty TNHH Cầu 1 Thăng Long**

Giai đoạn 1: Chuẩn bị mặt bằng XD bằng máy san, ủi và thi công.

Giai đoạn 2: Tập kết nguyên vật liệu, nhân công xây dựng đến hiện trường xây dựng. Nguyên vật liệu xây dựng được vận chuyển, bốc dỡ bằng máy cẩu, máy vận thăng hoặc bằng thủ công đối với các vị trí máy móc không vào được.

Giai đoạn 3: Thực hiện gia công, xây lắp tại công trường thi công xây dựng. Máy trộn bê tông: Gia công hỗn hợp đá- cát vàng- xi măng theo cấp phối thiết kế để tạo thành vữa bê tông. Máy hàn, máy cắt, máy cưa: chuyển gạch, vữa xây, vữa bê tông đến nơi chế tạo cấu kiện xây dựng. Máy đầm: đầm hỗn hợp bê tông.

Giai đoạn 4: Hoàn thiện và tiến hành nghiệm thu, kiểm tra bằng các thiết bị đo lường như máy trắc địa, thước kẹp.

Công tác tổ chức sản xuất của công ty được thực hiện trên cơ sở công nghệ thi công xây dựng. Các công việc ở các đội thi công được phối hợp nhịp nhàng giữa các tổ, đội chuyên môn khác trong công ty. Theo công nghệ thi

công xây dựng việc sản xuất tổ chức được tổ chức thực hiện theo các bước sau:

1. Ban giám đốc công ty ký hợp đồng xây dựng và giao nhiệm vụ sản xuất cho các đội thi công.

2. Công nhân của đội xây dựng phối hợp với đội thi công cơ giới để thực hiện công tác chuẩn bị mặt bằng xây dựng. Công tác chuẩn bị gồm những việc sau:

+ Tổ mộc: Gia công, lắp dựng, tháo dỡ, luân chuyển cốt pha, dàn giáo.

+ Tổ sắt: gia công, lắp dựng, cốt thép, bê tông.

+ Tổ cơ giới: lắp đặt, vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa máy thi công.

3. Phòng kỹ thuật cùng cán bộ giám sát của đội tổ chức nghiệm thu, thực hiện bảo hành công trình.

4. Phòng kế hoạch kết hợp với phòng kế toán- tài chính thanh quyết toán với bên của đầu tư xây dựng công trình.

#### *2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức.*

Công ty được tổ chức cơ cấu theo mô hình công ty cổ phần theo quy định trong luật Doanh nghiệp 2005 như sau:

- Hội đồng thành viên: 5 người (1 Chủ tịch chuyên trách và 4 uỷ viên HĐQTV kiêm nhiệm)

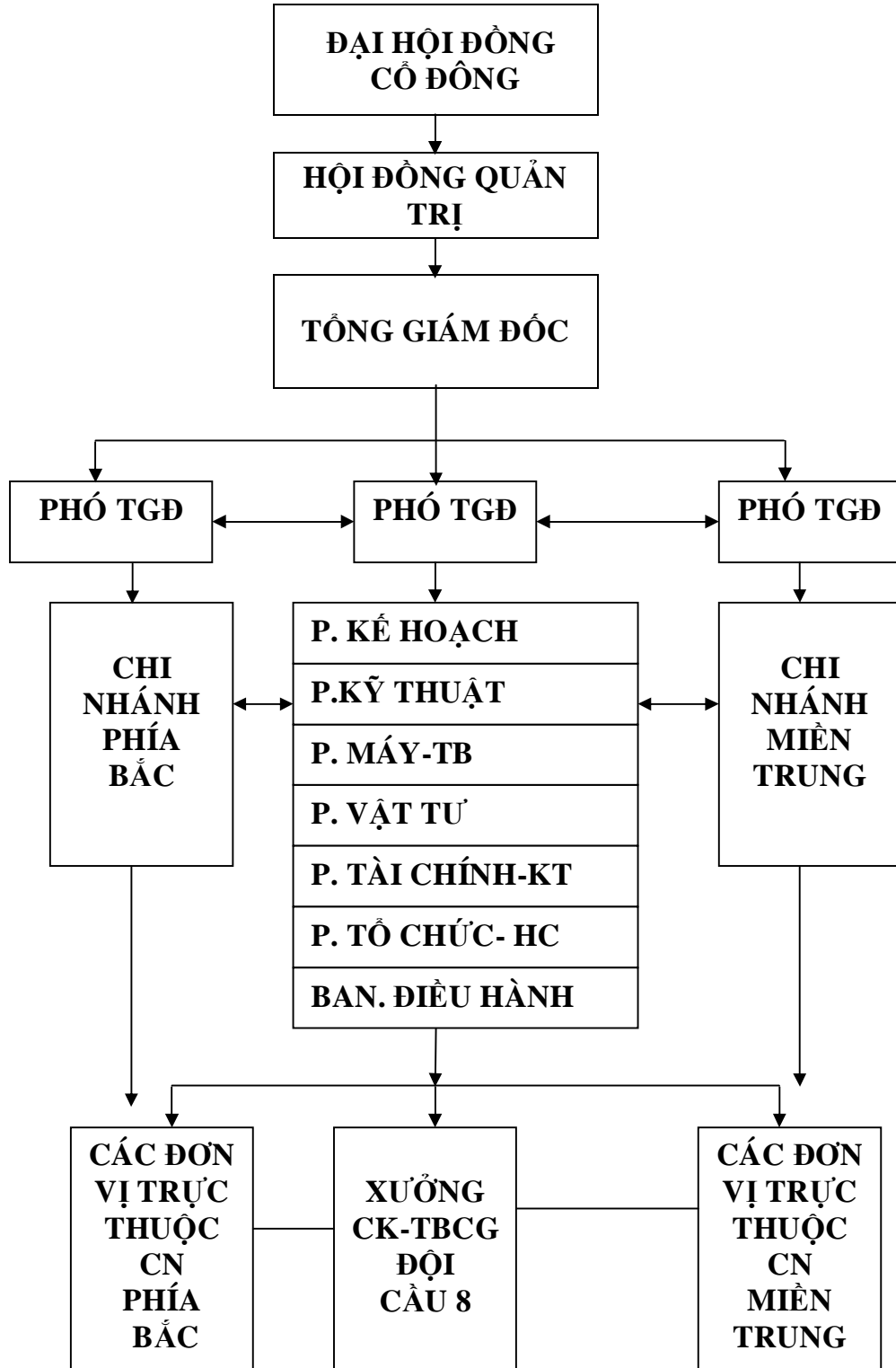
- Kiểm soát viên: 1 người (Chuyên trách)

- Ban Giám đốc: 3 người (1 Giám đốc và 2 Phó giám đốc)

- Các phòng nghiệp vụ: Kế hoạch, Kỹ thuật, Tài chính kế toán, Vật tư, máy và thiết bị, tổ chức – Hành chính.

- Các đơn vị trực thuộc Công ty: Các đơn vị trực thuộc Chi nhánh phía Bắc, Các đơn vị trực thuộc Chi nhánh tại miền Trung.

Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty được minh họa theo sơ đồ sau:



(Nguồn: Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)

Chú thích: Quan hệ lãnh đạo                      Quan hệ phối hợp  
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức của công ty TNHH cầu 1 Thăng Long

**Nhiệm vụ của các phòng ban, bộ phận cụ thể:**

**Đại hội đồng cổ đông:** Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty, có quyền quyết định những vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn được Luật pháp và Điều lệ Công ty quy định.

**Hội đồng quản trị:** Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị của Công ty, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị thường xuyên giám sát hoạt động kinh doanh, hoạt động kiểm soát nội bộ và hoạt động quản lý rủi ro của Công ty.

**Ban Kiểm soát:** Ban kiểm soát là cơ quan kiểm tra, giám sát toàn diện mọi hoạt động của Công ty theo quy định tại Điều 123 Luật doanh nghiệp 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 của Quốc hội nước Cộng hòa XHCN Việt Nam. Ban kiểm soát thẩm định báo cáo tài chính hàng năm, kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến hoạt động tài chính khi xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của Đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông lớn. ...

**Ban Tổng Giám đốc:** Tổng Giám đốc là người đại diện theo pháp luật, quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Công ty. Tổng Giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm hoặc ký kết hợp đồng thuê. Giúp việc cho Tổng Giám đốc là các Phó Tổng giám đốc.

**Phòng Kế hoạch:**

- Xây dựng kế hoạch phát triển Công ty trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Theo dõi giám sát việc thực hiện kế hoạch đó;

- Tham mưu giúp việc cho Hội đồng quản trị và Giám đốc trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty...

**Phòng Kỹ thuật:**

Chủ trì và thực hiện việc lập Hồ sơ phương án tổ chức thi công các công trình; Chỉ đạo, kiểm tra các đơn vị thi công công trình đúng phương án

TCTC đó duyệt, Tổ chức thực hiện, hoàn chỉnh hồ sơ nghiệm thu, hoàn công các công trình....

**Phòng Thiết bị:**

Quản lý, theo dõi toàn bộ máy móc, thiết bị thi công, xe máy trong toàn Công ty; Theo dõi hoạt động của xe máy thiết bị; Thực hiện công tác điều động, bố trí xe, máy đáp ứng yêu cầu...

**Phòng Vật tư:**

Quản lý, theo dõi việc quản lý, sử dụng vật tư, nhiên liệu cho các Chi nhánh, đơn vị trực thuộc đảm bảo đúng quy chế của Công ty; Cung cấp vật tư, nhiên liệu cho các Chi nhánh, đơn vị trực ...

**Phòng Tài Chính Kế toán:**

Phản ánh toàn bộ các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh của Công ty theo đúng quy định của Pháp luật; Theo dõi tình hình biến động và phân tích các số liệu hạch toán kế toán ... *tin Công ty TNHH MTV Cầu*

**Phòng Tổ chức – Hành chính:**

- Tham mưu cho Tổng Giám đốc về công tác tổ chức cán bộ;
- Tham mưu cho TGD về công tác lao động, tiền lương, các chế độ chính sách đối với người lao động và các chính sách liên quan...

**Ban điều hành thi công các dự án:**

- Tổ chức thực hiện công tác điều hành thi công, quản lý chất lượng, kỹ thuật, tiến độ, nghiệm thu thanh toán tại các dự án được Công ty giao...

*2.1.2.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty những năm gần đây.*

**+ Năng lực sản xuất kinh doanh:**

Công ty là một trong những đơn vị có năng lực mạnh về xây dựng cơ bản trong Tổng công ty xây dựng Thăng Long và ngành Giao thông vận tải. Từ ngày thành lập đến nay, Công ty đã xây dựng mới, tại tu sửa chữa, nâng cấp mở rộng gần 200 công trình gồm: cầu đường sắt, đường bộ, cầu cảng

biển, cảng sông, công trình giao thông kết hợp thủy lợi..vv. Bất cứ công trình nào, dù khó khăn gian khổ phức tạp đến đâu, công ty cũng đều thi công và hoàn thành đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng góp phần xây dựng giao thông, một cơ sở hạ tầng quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Năm 2000 Công ty đã vinh dự được Nhà nước phong tặng danh hiệu Đơn vị Anh hùng Lao động trong thời kỳ đổi mới, năm 2005 được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Ba và năm 2013 được tặng thưởng Huân chương Độc lập hạng Nhì.

Hiện nay, công ty có đội ngũ CBCNV lành nghề, tài chính ổn định, thiết bị tiên tiến hiện đại và nhiều công nghệ mới đủ năng lực thi công với tiến độ nhanh, chất lượng đảm bảo các loại hình kết cấu công trình

#### **+ Tình hình hoạt động và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty**

Trong ba năm 2010, 2011, 2012, Cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty đã phấn đấu sản xuất kinh doanh, khắc phục khó khăn và giành được thắng lợi trong sản xuất kinh doanh:

*Về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh:* Giá trị sản lượng và doanh thu năm sau cao hơn năm trước, thường xuyên tạo đủ việc làm cho người lao động, đời sống cán bộ công nhân viên ngày một được nâng cao, các công trình thi công đều đảm bảo chất lượng, tiến độ và mỹ thuật tạo được lòng tin cho Chủ đầu tư và khách hàng.

Trong những năm qua, kết quả sản xuất kinh doanh công ty cơ bản vẫn tương đối ổn định. Công ty vẫn giành được các hợp đồng thi công xây dựng lớn, đảm bảo hoạt động sản xuất trong những năm gần đây trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế vẫn chưa có dấu hiệu chấm dứt. Có được kết quả đó, một phần là do ưu thế của công ty là doanh nghiệp Nhà nước, bề dày, kinh nghiệm lâu năm trong ngành và có phần đóng góp đáng kể của cán bộ, công nhân viên và người lao động trong công ty đặc biệt là đội ngũ quản lý.

**Bảng 2.2. Bảng các chỉ tiêu chính trong sản xuất-kinh doanh  
từ năm 2010-2012 của công ty**

| <b>TT</b> | <b>Chỉ tiêu</b>  | <b>Đơn vị tính</b> | <b>Năm 2010</b> | <b>Năm 2011</b> | <b>Năm 2012</b> |
|-----------|--|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1         | Vốn chủ sở hữu ( không bao gồm số dư quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi ) | nghìn đồng         | 21.039.468      | 20.914.243      | 39.080.746      |
| 2         | Nợ phải trả  | nghìn đồng         | 164.795.516     | 145.015.394     | 134.280.152     |
| 3         | Tổng số lao động   | nghìn đồng         | 544             | 463             | 453             |
| 4         | Tổng quỹ lương   | nghìn đồng         | 22.529.109      | 25.827.466      | 21.752.826      |
| 5         | Thu nhập bình quân của người lao động/tháng                          | triệu đồng         | 3,5             | 4,65            | 5,34            |
| 6         | Doanh thu thuần  | nghìn đồng         | 156.885.671     | 159.448.663     | 118.772.588     |
| 7         | Tổng chi phí   | nghìn đồng         | 156.389.759     | 151.925.457     | 94.780.315      |
| 8         | Tổng tài sản   | nghìn đồng         | 185.834.985     | 165.929.638     | 173.360.898     |
| 9         | Lợi nhuận trước thuế   | nghìn đồng         | 1.198.121       | 750.863         | 893.257         |
| 10        | Lợi nhuận sau thuế   | nghìn đồng         | 1.019.106       | 236.097         | 348.622         |
| 11        | Các khoản đã nộp ngân sách trong năm                                 | nghìn đồng         | 17.406.446      | 19 221.965      | 23.641.117      |
| 12        | Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / vốn chủ sở hữu                          | %                  | 0.05            | 0.01            | 0.015           |

*(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty cầu 1 Thăng Long từ năm 2010 - 2012)*

Như vậy, qua bảng trên ta có thể xem xét cụ thể một số chỉ tiêu sau:

- Về vốn điều lệ: Có sự gia tăng nhẹ qua các năm: năm 2010 là 21.039.234 nghìn đồng. Năm 2011 giảm nhẹ xuống 20.914.243 nghìn đồng và đến năm 2012 đã tăng lên 39.080.468 nghìn đồng tương ứng tăng 18.357.124 nghìn đồng, tăng hơn 90%.

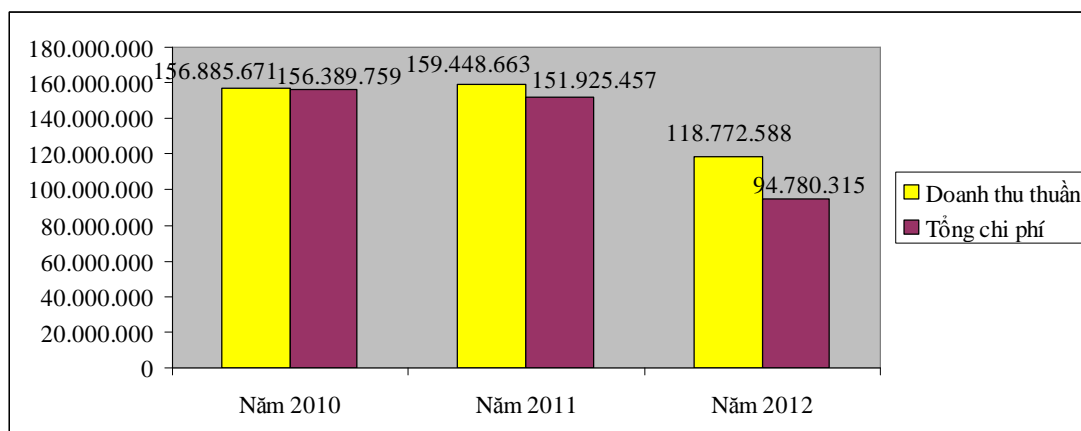
- Về chỉ tiêu doanh thu: năm 2010 doanh thu của công ty đạt 156.780.324 nghìn đồng. Đến năm 2011 tăng thêm 159.467.123 nghìn đồng tương ứng 7,2%. Con số này tiếp tục được giảm nhẹ ở năm 2012 do khủng hoảng kinh tế vĩ mô tác động đến doanh thu của công ty và doanh thu năm 2012 của công ty còn 118.772.588 nghìn đồng.



- Về chỉ tiêu chi phí: Chi phí của công ty năm 2010 là 156.389.759 nghìn đồng. Năm 2011 công ty có chọn lọc và tiến hành rà soát các hạng mục, công trình kém hiệu quả để giảm chi phí đầu tư nên năm 2011 chi phí của công ty tăng giảm xuống còn 151.925.457 nghìn đồng tương ứng mức giảm là 7,9%. Mức giảm này, vẫn thấp hơn mức giảm doanh thu cùng năm của công ty. Đây là một chỉ tiêu có thể chấp nhận được để đảm bảo hoạt động của công ty. Đến năm 2012 chi phí của công ty có giảm thêm chút ít so với năm 2011 còn 94.780.315 nghìn đồng.

- Về chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế: ta thấy có sự giảm nhẹ giữa năm 2011 và năm 2010. Con số lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2010 là 1.198.121 nghìn đồng thì đến năm 2011 giảm còn 750.863 nghìn đồng, giảm gần 30% so với năm 2010. Chỉ tiêu này tiếp tục có sự gia tăng và đạt 893.257 nghìn đồng vào năm 2012.

**Đơn vị tính: Nghìn đồng**



**Biểu đồ 2.2 : Tương quan giữa doanh thu và chi phí từ năm 2010- 2012**

Như vậy, qua phân tích trên, ta thấy tình hình tài chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây là tương đối khả quan. Các chỉ tiêu tài chính cơ bản được đảm bảo và đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp.

*Về mặt tài chính:* Công ty luôn cố gắng đảm bảo được nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, thanh toán kịp thời và đầy đủ chế độ cho người lao động, cho khách hàng và hoàn thành các nghĩa vụ đối với Nhà nước.

Về công tác đầu tư và quản lý tài sản: Tài sản của Công ty được đầu tư đúng mục đích phù hợp với các hạng mục công trình thi công. Tài sản được giao cho thợ vận hành được đào tạo chính quy và có chế độ thưởng phạt nghiêm minh. Mỗi loại thiết bị đều được mở một lý lịch riêng để quản lý, sửa chữa bảo dưỡng đúng định kỳ quy định.

#### 2.1.2.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty.

Nói đến sự thành công của công ty không thể thiếu đi vai trò, sự đóng góp của cán bộ, công nhân viên công ty TNHH cầu 1 Thăng Long qua các thời kỳ. Công ty đã tạo công ăn việc làm cho tổng số hơn 400 đối tượng người lao động. Nhiều người lao động đã gắn bó rất lâu năm với công ty.

**Bảng 2.3: Tổng số lao động của công ty tính đến thời điểm tháng 7/2013.**

*Đơn vị tính: Người*

| TT | Nội dung  | Tổng số | Ghi chú |
|----|---|---------|---------|
|    | <b>Tổng số lao động</b>   | 424     |         |
| 1  | Lao động không thuộc diện ký hợp đồng lao động                      | 7       |         |
| 2  | Lao động làm việc theo HĐLĐ   | 414     |         |
|    | a) Lao động làm việc theo HĐLĐ không xác định thời hạn              | 384     |         |
|    | b) Làm việc theo HĐLĐ xác định thời hạn từ đủ 12 tháng đến 36 tháng | 30      |         |
|    | c) Làm việc theo mùa vụ hoặc một công việc nhất định dưới 03 tháng  | 0       |         |

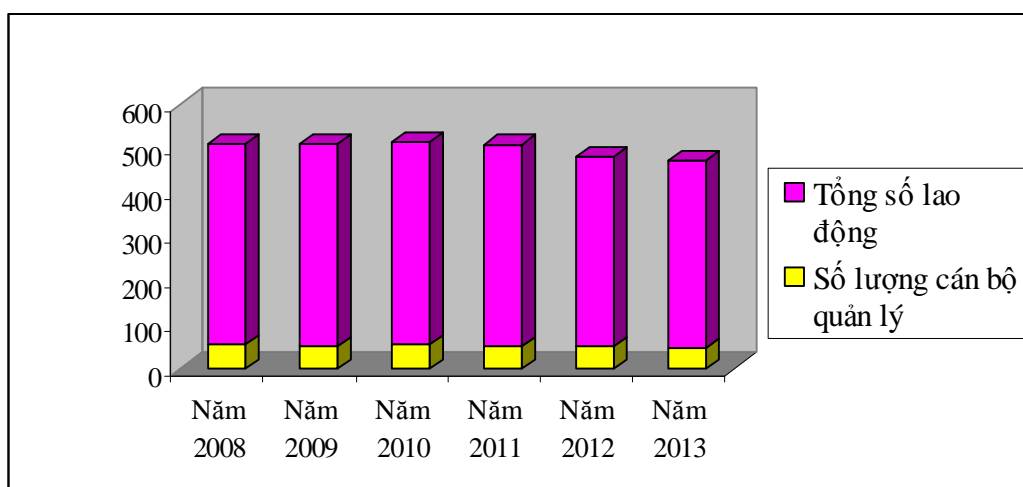
*(Nguồn: Báo cáo thống kê về lao động của Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)*

Tương ứng với số lao động, ta có tỷ trọng lao động quản lý so với tổng số lao động của công ty được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4. Cơ cấu lao động quản lý trong tổng số lao động của công ty**

| Chỉ tiêu                | ĐV tính | Năm 2008 | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|-------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Số lượng cán bộ quản lý | Người   | 54       | 53       | 55       | 52       | 52       | 49       |
| Tổng số lao động        | Người   | 455      | 459      | 460      | 456      | 427      | 424      |

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính của công ty)

**Biểu đồ 2.3. Cơ cấu lao động quản lý trên tổng số lao động của công ty**

Trình độ chuyên môn của người lao động trong công ty đã và đang được cải thiện. Tổng số lao động được qua đào tạo các cấp có sự gia tăng.

**Bảng 2.5: Trình độ chuyên môn của lao động trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long**

| Chỉ tiêu                          | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%) |
|-----------------------------------|------------------|-----------|
| <b>Tổng số lao động</b>           | 424              | 100       |
| Đại học và trên đại học           | 77               | 18%       |
| Cao đẳng, trung học chuyên nghiệp | 44               | 10%       |
| Công nhân kỹ thuật                | 253              | 60%       |
| Lao động phổ thông, lao động khác | 50               | 12%       |

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long)

Người lao động của Công ty được trả tiền lương, tiền công xứng đáng với năng lực công việc và các chế độ khác theo qui định.

**Bảng 2.6: Cơ cấu tổ chức, định biên tối đa các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ.**

| TT | Phòng chuyên môn                              | ĐVT   | Trưởng   | Phó       | Nhân viên | Tổng định biên |
|----|---|-------|----------|-----------|-----------|----------------|
| 1  | Phòng Kỹ thuật                                | Người | 1        | 1         | 5         | 7              |
| 2  | Phòng KH                                      | Người | 1        | 1         | 4         | 6              |
| 3  | Phòng VT                                      | Người | 1        | 1         | 3         | 5              |
| 4  | Phòng máy-thiết bị                            | Người | 1        | 2         | 2         | 5              |
| 5  | Phòng Tài chính kế toán                       | Người | 1        | 1         | 6         | 8              |
| 6  | Phòng Tổ chức hành chính                      | Người | 1        | 2         | 4         | 7              |
| 7  | Ban ĐH thi công các dự án                     | Người | 1        | 2         | 4         | 7              |
|    | <b>Tổng số:</b>                               | Người | <b>7</b> | <b>10</b> | <b>27</b> | <b>45</b>      |
| *  | Lái xe, phục vụ (Bảo vệ, cấp dưỡng, tạp công) | Người |          |           | 12        | 12             |

(Nguồn: Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)

## **2.2. Thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long.**

Theo điều lệ công ty TNHH cầu 1 Thăng Long sau khi cổ phần hóa, cán bộ quản lý trong công ty bao gồm: Tổng Giám đốc, Phó Tổng giám đốc, kế toán trưởng, và các vị trí quản lý khác trong công ty được Hội đồng quản trị phê chuẩn. Hiện tại, tổng số cán bộ quản lý các cấp trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long tại Hà Nội khoảng gần 50 cán bộ.

Việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cán bộ quản lý là một hoạt động quan trọng của công ty, là cơ sở cho việc bố trí, sử dụng, sắp xếp đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty có hiệu quả, trên cơ sở đó đưa ra các phương án và giải pháp phát triển, sử dụng hợp lý đội ngũ này của công ty, tạo dựng nền tảng cho sự phát triển vững chắc về sau của công ty. Tuy nhiên,

đánh giá chất lượng cán bộ quản lý không phải là việc làm trong ngày một, ngày hai, mà cần tiến hành trong một thời gian hợp lý và dựa trên các tiêu chí đánh giá cụ thể, phù hợp với từng loại hình công ty cũng như đặc điểm của đội ngũ cán bộ quản lý công ty.

Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực nói chung, đặc biệt đội ngũ cán bộ quản lý là công việc rất phức tạp. Để đánh giá chất lượng tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long, ta không chỉ dựa vào chỉ tiêu liên quan đến trình độ chuyên môn, bằng cấp mà còn cần sự đánh giá trong hiệu quả công việc, qua sự đánh giá của các bản thân người lao động trong doanh nghiệp đối với cấp quản lý, điều hành của họ.

Kết hợp với số liệu từ các báo cáo tài chính, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, các nguồn số liệu khác từ công ty và kết quả điều tra thực tế bằng hỏi đối với 90 người lao động trong công ty và 20 cán bộ quản lý tại công ty, tôi xin nêu ra và phân tích một số tiêu chí cơ bản để phân nào khái quát được chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long.

### ***2.2.1. Thực trạng về phẩm chất đạo đức, chính trị của cán bộ quản lý.***

#### ***2.2.1.1. Về phẩm chất đạo đức.***

Phẩm chất đạo đức, lối sống luôn là thước đo đầu tiên để khẳng định giá trị của con người. Đặc biệt trong giai đoạn phát triển kinh tế thị trường như hiện nay thì vấn đề đạo đức, nhân cách con người ngày càng được quan tâm, chú trọng hơn bởi sự xâm nhập của nhiều yếu tố tiêu cực vào trong thực tế cuộc sống. Với cương vị của một nhà quản lý trong công ty, lối sống của cán bộ quản lý là một yếu tố vô cùng quan trọng.

Đa số các cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long đều có tinh thần yêu nước; tuân thủ đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; có những hiểu biết cơ bản về quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước. Không có trường hợp cán bộ vi phạm

pháp luật nghiêm trọng đặc biệt là pháp luật hình sự, có lối sống sa đọa, gây mất hình tượng công ty, cũng như giảm sút lòng tin của người lao động.

**Bảng 2.7: Đánh giá về phẩm chất đạo đức, lối sống của người lao động về đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty.**

| <b>Tiêu chí đánh giá: Phẩm chất đạo đức, lối sống của cán bộ quản lý trong công ty Cầu 1 Thăng Long</b> |                       |                     |
|---|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>   | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| A. Phẩm chất tốt, lối sống lành mạnh, không có vi phạm hình sự.   | 78                    | 87%                 |
| B. Một số cán bộ có biểu hiện tha hóa, trong lối sống còn có biểu hiện tiêu cực, chưa lành mạnh.        | 7                     | 8%                  |
| C. Tha hóa về phẩm chất đạo đức, mắc phải các tệ nạn xã hội.  | 5                     | 6%                  |

( Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp NLD trong công ty)

#### 2.2.1.2. Về phẩm chất chính trị.

Là một doanh nghiệp Nhà nước nên công tác bồi dưỡng lý luận đặc biệt là lý luận chính trị cho cán bộ quản lý trong công ty luôn được quan tâm. Đa phần, ở từng cấp quản lý trong công ty, các cán bộ đã biết cụ thể hóa đường lối, quan điểm và nội dung quản lý, biểu hiện ở việc làm, kết quả cống hiến vào sự phát triển của công ty trong sự phát triển chung của đất nước.

Các cán bộ công ty có quan điểm, lập trường chính trị vững vàng, có bản lĩnh và kiên định trong công việc được giao. Có ý chí và có khả năng làm giàu cho công ty và bản thân. Thích ứng với sự thay đổi của cơ chế thị trường, năng động, sáng tạo trong công việc, phục vụ lợi ích chung của cộng đồng.

**Bảng 2.8: Mức độ cán bộ quản lý được tạo điều kiện tham gia các lớp, khóa học về lý luận chính trị, chính sách pháp luật của Đảng, NN.**

| <b>Tiêu chí: Mức độ cán bộ quản lý được tạo điều kiện tham gia các lớp, khóa học về lý luận chính trị, chính sách pháp luật của Đảng, Nhà nước.</b> |                       |                     |
|---|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>   | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| Chưa bao giờ  | 1                     | 5%                  |
| 1 lần   | 8                     | 40%                 |
| Rất nhiều lần   | 11                    | 55%                 |

*(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp cán bộ quản lý trong công ty)*

### **2.2.2. Thực trạng về năng lực chuyên môn, kinh nghiệm công tác của cán bộ quản lý trong công ty.**

Nhà quản lý muốn thực hành quá trình quản lý có hiệu quả cao thì ngoài kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình công tác, lao động, cán bộ quản lý phải được đào tạo bài bản, đào tạo ở trình độ tương xứng với vị trí, chức danh, yêu cầu, nhiệm vụ của công việc được phân công. Có kiến thức tổng quát về chính sách, pháp luật của Đảng, Nhà nước và chuyên môn liên quan tới lĩnh vực mình quản lý. Một người quản lý muốn chỉ đạo, thuyết phục được nhân viên bắt tay vào làm việc có hiệu quả thì không chỉ bằng con đường ra mệnh lệnh, quyết định mà còn cần có sự diễn đạt, bố trí cá nhân vào các vị trí công việc và giám sát, kiểm tra chuyên môn trong quá trình họ làm việc. Đặc biệt, lĩnh vực xây dựng là lĩnh vực phức tạp, yêu cầu chuyên môn không chỉ về quản trị mà cần chuyên môn về cả ngành xây dựng.

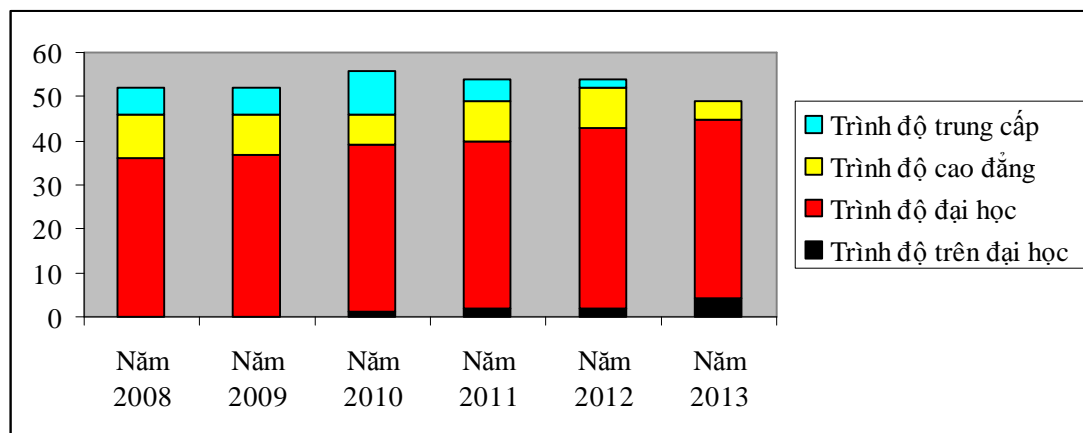
#### **2.2.2.1. Về trình độ chuyên môn đào tạo.**

**Bảng 2.9: Trình độ chuyên môn đào tạo của cán bộ quản lý trong công ty**

| Chỉ tiêu                     | Năm 2008 | Năm 2009 | Năm 2010 | Năm 2011 | Năm 2012 | Năm 2013 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Trình độ trên đại học</b> | 0        | 0        | 1        | 2        | 2        | 4        |
| <b>Trình độ đại học</b>      | 36       | 37       | 38       | 38       | 41       | 41       |
| <b>Trình độ cao đẳng</b>     | 10       | 9        | 7        | 9        | 9        | 4        |
| <b>Trình độ trung cấp</b>    | 6        | 6        | 10       | 5        | 2        | 0        |
| <b>Tổng CBQL các cấp</b>     | 54       | 53       | 55       | 52       | 52       | 49       |

(Nguồn: Phòng hành chính - nhân sự công ty)

Ta biểu diễn sự thay đổi về cơ cấu trình độ chuyên môn đào tạo của công ty qua các năm bằng biểu đồ sau:



**Biểu đồ 2.4. Cơ cấu trình độ chuyên môn đào tạo của cán bộ quản lý trong công ty qua các năm**

Như vậy, qua trên ta thấy: Số lượng cán bộ quản lý của công ty có trình độ đại học và sau đại học của công ty có sự tăng dần qua các năm.

2.2.2.1. Về mức độ phù hợp giữa chuyên môn đào tạo và vị trí công tác hiện tại.

Một nhà quản lý được đào tạo bài bản, để phát huy được tối đa năng lực của bản thân, khai thác được thế mạnh, phù hợp với thực tiễn công việc thì cần có sự quy hoạch, bố trí cán bộ quản lý phù hợp.



Qua số liệu khảo sát các cán bộ quản lý trong công ty: 15 % cán bộ quản lý trả lời rằng chuyên môn họ được đào tạo không phù hợp với nhiệm vụ đảm nhiệm, 50% cán bộ quản lý trả lời là hoàn toàn phù hợp, số còn lại 35% trả lời là tạm phù hợp, có liên quan. Như vậy, số lượng cán bộ quản lý được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn của họ là chưa cao chỉ được 50% có những người học chuyên ngành về xã hội, kỹ thuật... lại đảm nhiệm công việc ở vị trí có chuyên môn về kinh tế...

**Bảng 2.10: Tương quan quan hệ giữa vị trí quản lý và chuyên môn đào tạo của cán bộ quản lý trong công ty.**

| <b>Tiêu chí: Tương quan quan hệ giữa vị trí quản lý và chuyên môn đào tạo của bạn?</b> |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| Không phù hợp  | 3                     | 15%                 |
| Có liên quan nhưng không nhiều   | 7                     | 35%                 |
| Phù hợp  | 10                    | 50%                 |

(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp)

Thứ hai, về mức độ đáp ứng được công việc.

**Bảng 2.11: Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của chuyên môn đào tạo CBQL**

| <b>Tiêu chí: Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của chuyên môn đào tạo</b> |                       |                 |
|--|-----------------------|-----------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng</i> |
| Đáp ứng được yêu cầu của công việc hiện tại                              | 12                    | 60%             |
| Đáp ứng được yêu cầu công việc cả hiện tại và tương lai                  | 5                     | 25%             |
| Chưa đáp ứng được yêu cầu công việc                                      | 3                     | 15%             |

(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp)

Những số liệu qua mẫu khảo sát nói trên cũng cho thấy, có tới 60% cán bộ quản lý công ty trả lời cho rằng trình độ chuyên môn được đào tạo của họ hiện nay mới chỉ đáp ứng được yêu cầu của công việc hiện tại. Cũng theo số liệu khảo sát, chỉ có 25% cán bộ quản lý trong công ty trả lời cho rằng trình độ đào tạo của họ đáp ứng được công việc trong cả hiện tại và tương lai và có tới 15% cho rằng mức độ chuyên ngành mà họ được đào tạo chưa đáp ứng được công việc.

Những phân tích và số liệu khảo sát trên đây cho thấy, nhìn chung trình độ cán bộ quản lý doanh nghiệp hiện tại phần nào đã đáp ứng được yêu cầu của công việc nhưng còn ở mức thấp. Một yêu cầu quan trọng đặt ra hiện nay là cần nhanh chóng hình thành một đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp “*đủ tầm*”, nghĩa là có thể đáp ứng được những thay đổi nhanh chóng của một xã hội bùng nổ thông tin.

*2.2.2.3. Về cơ hội đào tạo bổ sung kiến thức theo yêu cầu của vị trí công tác.*

Kết quả khảo sát cũng cho thấy tất cả các cán bộ quản lý trong công ty đều mong muốn được học tập, bồi dưỡng để nâng cao trình độ. Có đến 90% cán bộ quản lý trong công ty được hỏi đều cho rằng họ cần thiết phải nâng cao trình độ học vấn để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc trong điều kiện mới. Trong số các cán bộ quản lý trong công ty có trình độ đại học, nhưng được đào tạo đã lâu đều mong muốn được tham gia các lớp bồi dưỡng về kiến thức quản trị hiện đại trong nền kinh tế thị trường. Qua đây có thể thấy các cán bộ quản lý trong công ty đa phần đều nhận thức rõ được những hạn chế và yếu kém về trình độ hiện tại của họ và có ý thức học hỏi, bổ sung trình độ để theo kịp với yêu cầu ngày càng cao về môi trường kinh tế - xã hội ngày càng phát triển.

**Bảng 2.12 : Mong muốn tham gia các lớp tập huấn, bồi dưỡng kiến thức của cán bộ trong công ty.**

| <b>Tiêu chí: Mong muốn được tham gia các lớp tập huấn, bồi dưỡng kiến thức liên quan tới ngành, lĩnh vực của mình để nâng cao trình độ.</b> |                       |                 |
|---|-----------------------|-----------------|
| <i>Mức độ</i>   | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng</i> |
| Rất mong muốn   | 18                    | 90%             |
| Bình thường, nếu sắp xếp được công việc   | 1                     | 5%              |
| Không cần thiết.  | 1                     | 5%              |

*(Nguồn: Kết quả khảo sát trực tiếp CBQL)*

### **2.2.3. Thực trạng về kỹ năng quản lý của cán bộ quản lý trong công ty.**

#### **2.2.3.1. Về kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin**

Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như hiện nay, kiến thức ngoại ngữ và tin học đã trở thành những kiến thức cơ sở, là phương tiện và công cụ không thể thiếu trong hoạt động quản lý. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế nhìn chung trình độ ngoại ngữ và tin học của các cán bộ quản lý doanh nghiệp còn hết sức hạn chế, chủ yếu mới dừng ở các kiến thức cơ bản. Chưa tận dụng nhiều được lợi ích từ công nghệ thông tin qua các phương tiện, các phần mềm. Điều này làm cản trở rất nhiều cơ hội đối với các cán bộ quản lý trong việc đàm phán, kí kết hợp đồng với các đối tác nước ngoài.

**Bảng 2.13: Khả năng sử dụng máy tính và các phần mềm phục vụ quản lý của cán bộ quản lý trong công ty.**

| <b>Tiêu chí: Khả năng sử dụng máy tính và các phần mềm phục vụ công tác quản lý</b> |                       |                 |
|---|-----------------------|-----------------|
| <i>Mức độ</i>   | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng</i> |
| Rất kém   | 1                     | 5%              |
| Bình thường   | 14                    | 70%             |
| Khá tốt   | 4                     | 20%             |
| Thành thạo  | 1                     | 5%              |

*(Nguồn: Kết quả khảo sát trực tiếp CBQL)*

### 2.2.3.2. Về trình độ ngoại ngữ

Qua kết quả phân tích khảo sát trong công ty thực tế cho thấy: cán bộ quản lý trong công ty có trình độ ngoại ngữ từ chứng chỉ A trở lên chiếm 46,7%. Trong đó, trình độ Đại học trở lên chỉ chiếm có 12%. Điều đó cho thấy sự hạn chế về trình độ ngoại ngữ của cán bộ quản lý doanh nghiệp, số có thể đọc được tài liệu nước ngoài hoặc giao tiếp bằng ngoại ngữ chỉ chiếm 10%. Những hạn chế về khả năng ngoại ngữ là một trở ngại không nhỏ cho các cán bộ quản lý của công ty trên địa bàn Hà Nội. Và cũng thể hiện một thực trạng của nhân lực đất nước trong đào tạo: Việc đào tạo thường chạy theo thành tích bằng cấp chứ chưa chú trọng tới việc ứng dụng kiến thức trong khi làm việc. Kỹ năng về ngoại ngữ là yêu cầu ngày càng trở nên bức thiết đối với các cán bộ quản lý đặc biệt trong bối cảnh nước ta hội nhập kinh tế mạnh mẽ như hiện nay thì các doanh nghiệp, nhà đầu tư nước ngoài ngày càng nhiều.

**Bảng 2.14: Mức độ sử dụng ngoại ngữ để giao tiếp, nghiên cứu tài liệu tiếng nước ngoài của CBQL trong công ty**

| <b>Mức độ sử dụng ngoại ngữ để giao tiếp, nghiên cứu tài liệu tiếng nước ngoài của cán bộ quản lý trong công ty.</b> |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| Bình thường  | 2                     | 10%                 |
| Sử dụng hàng ngày  | 1                     | 5%                  |
| Không bao giờ  | 4                     | 20%                 |
| Rất hiếm khi   | 13                    | 65%                 |

(Nguồn: Kết quả khảo sát trực tiếp CBQL trong công ty)

### 2.2.3.3. Về kinh nghiệm công tác (đánh giá qua thâm niên)

Trong tổng số 46 cán bộ quản lý được điều tra khảo sát thì số cán bộ quản lý có tuổi đời dưới 30 là 5 (chiếm 11,3%); từ 31 đến 40 là 15 (chiếm 32,7%), từ 41 đến 50 là 18 (chiếm 36%) và trên 50 tuổi là 6 (chiếm 20%). Như vậy đội ngũ cán bộ quản lý có tuổi đời dưới 40 tuổi chiếm 80%, cơ cấu tuổi đời này cũng tương đối cao.

**Bảng 2.15: Thâm niên công tác của cán bộ quản lý trong công ty.**

| <b>Tiêu chí: Thâm niên công tác của cán bộ quản lý trong công ty.</b> |                              |                     |
|---|------------------------------|---------------------|
| <i>Thâm niên công tác</i>   | <i>Số lượng CBQL (người)</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| < 1 năm   | 1                            | 2%                  |
| 1-5 năm   | 12                           | 27%                 |
| 5-10 năm  | 14                           | 32%                 |
| > 10 năm  | 17                           | 39%                 |

(Nguồn: Báo cáo thống kê về lao động của công ty năm 2012)

Qua số liệu khảo sát, có thể rút ra nhận xét: thâm niên làm công tác quản lý của cán bộ quản lý doanh nghiệp tương đối thấp mặc dù tuổi đời trung bình tương đối cao.

**Bảng 2.16. Tuổi đời của cán bộ quản lý trong công ty.**

| <b>Tiêu chí: Tuổi đời của cán bộ quản lý trong công ty</b> |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Độ tuổi</i>   | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| < 30 Tuổi  | 4                     | 9%                  |
| từ 31 đến 40 Tuổi  | 15                    | 35%                 |
| 41 đến 50 Tuổi   | 18                    | 42%                 |
| > 50 tuổi  | 6                     | 14%                 |

Nguồn: Báo cáo thống kê về lao động của công ty năm 2012

Như vậy, trong tổng cán bộ quản lý của công ty có 13 cán bộ (chiếm 30%) có thâm niên làm công tác quản lý dưới 5 năm; 14 cán bộ quản lý (chiếm 31,3%) có thâm niên làm công tác từ 5 đến 9 năm, 10 cán bộ quản lý (chiếm 22%) có thâm niên làm công tác quản lý từ 10 đến 15 năm và 7 cán bộ quản lý (chiếm 16,7%) có thâm niên làm công tác quản lý trên 15 năm

#### **2.2.4. Thực trạng về thể lực của cán bộ quản lý trong công ty.**

Tổng hợp phân loại sức khỏe cán bộ quản lý trong công ty trên địa bàn thành phố Hà Nội trong 3 năm gần đây cho thấy: nhìn chung sức khỏe của cán bộ quản lý cơ bản đã đáp ứng tốt được yêu cầu của công việc. Việc khám sức khỏe định kỳ và các chế độ phúc lợi hàng năm cho cán bộ quản lý được quan tâm, chú trọng thực hiện và có nhiều biến chuyển tích cực.

**Bảng 2.17: Thể lực của cán bộ quản lý và yêu cầu của công việc**

| <b>Tiêu chí: Thể lực của cán bộ quản lý và yêu cầu của công việc</b> |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| Thể lực bình thường.   | 20                    | 22%                 |
| Thể lực tốt, đủ sức khỏe để đảm bảo công tác.                        | 67                    | 74%                 |
| Thể lực yếu, không đủ sức khỏe để đảm bảo công tác.                  | 2                     | 2%                  |
| Ý kiến khác  | 1                     | 1%                  |

(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp)

#### **2.2.5. Thực trạng về kỹ năng quản lý của CBQL tại công ty.**

**Bảng 2.18: Đánh giá kỹ năng quản lý và tổ chức nhân sự của cán bộ quản lý trong công ty**

| <b>Tiêu chí: Đánh giá kỹ năng quản lý và tổ chức nhân sự của cán bộ quản lý trong công ty.</b>     |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| A. Kỹ năng nhân sự tốt, biết cách cổ vũ, khích lệ mọi người phối hợp làm việc và đạt hiệu quả cao. | 5                     | 6%                  |
| B. Kỹ năng nhân sự bình thường, biết cách bố trí lao động phù hợp với khả năng của từng người.     | 74                    | 82%                 |
| C. Kỹ năng kém, chưa tạo được niềm tin, sự ủng hộ ở người lao động.                                | 4                     | 4%                  |
| D. Kỹ năng rất kém, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc.                                       | 7                     | 8%                  |

*(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp)*

Như kết quả điều tra trên ta thấy: có tới 12% cán bộ quản lý bị đánh giá là Kỹ năng kém, chưa tạo được niềm tin, sự ủng hộ ở người lao động, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc. Chỉ có 6% cán bộ quản lý được đánh giá là kỹ năng tốt, biết các khai thác và tạo sức mạnh từ người lao động.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

Chất lượng nguồn nhân lực quản lý trong công ty chịu sự tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Sau đây, tôi xin nêu lên một số nhân tố chính:

#### **2.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân nguồn nhân lực quản lý.**

- Bản thân nguồn nhân lực của công ty cần nhận thức được đúng đắn tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ quản lý đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Cán bộ quản lý được ví như “người mẹ đảm đang” không chỉ chăm lo, khai thác các yếu tố nguồn lực bên trong công ty mà còn là bộ mặt của công ty trong công tác đối ngoại, giao tiếp với khách hàng.

Bản thân mỗi người quản lý cần thấy được vai trò, trách nhiệm của bản thân để phấn đấu nỗ lực, học hỏi và tự hoàn thiện mình, đáp ứng được đòi hỏi của công việc trong giai đoạn mới đặc biệt là giai đoạn đầu của công ty sau cổ phần hóa, chuyển đổi mô hình hoạt động, quản lý.

- Nguồn gốc xuất thân chính của cán bộ quản lý trong công ty cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng. Là một doanh nghiệp Nhà nước có truyền thống và bề dày hoạt động. Song cán bộ quản lý của công ty chủ yếu là những người gắn bó với công ty từ ngày công ty mới thành lập. Trải qua những thăng trầm, cùng với sự phát triển và lớn mạnh của công ty, họ trải qua nhiều vị trí làm việc từ thấp đến cao nên là người am hiểu các vị trí làm việc trong công ty có nhưng thuận lợi, khó khăn gì. Tuy nhiên, trong giai đoạn mới thì một bộ phận đội ngũ cán bộ lãnh đạo không tránh khỏi tư tưởng cũ, chậm thay đổi, tiếp thu cái mới cũng như khả năng thích nghi với các nhân tố tác động ngày càng đa dạng và phức tạp của môi trường xung quanh công ty.

### ***2.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong công ty.***

- Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp: Sau giai đoạn cổ phần hóa từ giữa năm 2013 thì trong hoạt động và quản lý của công ty có nhiều điểm thay đổi đáng kể. Một mặt tạo tích chủ động, độc lập trong hoạt động điều hành công ty mặt khác, cũng tăng tính tự chịu trách nhiệm cao hơn đối với các quyết định hoạt động và chủ trương, chính sách phát triển của công ty. Do đó, việc đưa ra quyết định của cán bộ quản lý càng phải có sự cân nhắc, chắc chắn hơn. Để làm được điều đó thì cần có đội ngũ cán bộ quản lý dám nghĩ, dám làm và có tầm nhìn chiến lược.



- Sau cổ phần hóa thì số lượng công nhân viên và lao động có sự sụt giảm đi ở một số vị trí, có sự chọn lọc lao động hơn do yêu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn mới. Do đó, công tác đào tạo cán bộ, tuyển dụng cán bộ cần chú trọng hơn tới chất lượng cán bộ. Đây cũng là cơ hội để công ty thực hiện quy hoạch lại cán bộ quản lý các cấp, bố trí, sắp xếp lại cán bộ cho phù hợp sở trường, năng lực của từng cán bộ và đòi hỏi mới ở từng vị trí công việc.

- Công tác đánh giá thực hiện kết quả thực hiện công việc quản lý đối với cán bộ quản lý trong công ty. Việc đánh giá kết quả công tác quản lý cần được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc và có các hệ thống tiêu chí rõ ràng để đánh giá. Sau công tác đánh giá chất lượng cán bộ, cần có những bước đi tiếp theo phù hợp mới tạo được ảnh hưởng của việc đánh giá cán bộ với sự đổi mới, nâng cao chất lượng cán bộ quản lý. Đối với những cán bộ yếu kém, không đáp ứng được yêu cầu công việc thì cần có biện pháp xử lý kịp thời, tránh ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp cũng như gây tâm lý, dư luận không tốt trong lao động, ảnh hưởng tới niềm tin của người lao động đối với doanh nghiệp.

- Cơ chế đãi ngộ của công ty với nguồn nhân lực quản lý:

Đó là yếu tố về tiền lương, tiền thưởng của công ty và đảm bảo các chế độ phúc lợi xã hội, cơ hội thăng tiến đối với nguồn nhân lực của công ty nói chung và cán bộ quản lý nói riêng. Tiền lương, tiền thưởng và cơ hội thăng tiến luôn là những yếu tố tạo nên động lực mạnh mẽ đối với người lao động. Tiền lương không chỉ giúp cán bộ nuôi sống bản thân họ và gia đình mà còn thể hiện sự ghi nhận của công ty đối với nỗ lực và đóng góp của họ. Một công ty luôn chú trọng đến vấn đề đời sống cán bộ công nhân viên và gắn việc trả lương với kết quả công việc thì chắc chắn sẽ tạo được sự gắn bó lâu dài, mong muốn cống hiến hết mình với công ty.

Qua kết quả khảo sát trên, ta tổng hợp được bảng kết quả sau:

**Bảng 2.19 : Mức độ hài lòng của CBQL về mức lương hiện tại tại Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long**

| <b>Tiêu chí: Mức độ hài lòng của CBQL về mức lương hiện tại.</b>           |                       |                     |
|--|-----------------------|---------------------|
| <i>Mức độ</i>  | <i>Số lượng phiếu</i> | <i>Tỷ trọng (%)</i> |
| Mức lương được công ty trả chưa phù hợp với kết quả công việc và năng lực. | 11                    | 55%                 |
| Mức lương hơi thấp so với các doanh nghiệp cùng ngành.                     | 3                     | 15%                 |
| Tiền lương là công bằng và hợp lý dựa trên kết quả thực hiện công việc.    | 2                     | 10%                 |
| Ông/bà rất hài lòng với thu nhập hàng tháng của mình.                      | 4                     | 20%                 |

(Nguồn: Kết quả điều tra trực tiếp CBQL)

Như vậy, ta có thể thấy: có tới 55% cán bộ quản lý trong mẫu điều tra cho rằng: Mức lương được công ty trả chưa phù hợp với kết quả công việc và năng lực; 15% cán bộ quản lý trong mẫu điều tra lại nói rằng mức lương của họ hơi thấp so với các doanh nghiệp khác cùng ngành. Chỉ có 30% cán bộ quản lý đánh giá mức lương công ty trả cho họ là công bằng, hợp lý và họ bằng lòng với thu nhập hiện tại của họ.

### **2.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.**

Môi trường bên ngoài là tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng xuất phát từ sự quản lý, tác động của Nhà nước và xã hội.

- Từ khủng hoảng kinh tế 2008 đến nay, khủng hoảng diễn ra mạnh mẽ nhất là ở lĩnh vực tài chính và bất động sản. Các lĩnh vực khủng hoảng trên đã kéo theo ảnh hưởng nghiêm trọng đến các doanh nghiệp trong ngành xây

dựng trong đó có công ty TNHH cầu 1 Thăng Long. Tạo ra cho công ty nhiều thách thức về vấn đề xoay vòng vốn, tiêu thụ sản phẩm giá cả hàng hóa...Điều đó khiến cho va chạm của cán bộ quản lý trong công ty nhiều hơn, nhiều bài toán khó cần giải quyết và đòi hỏi cán bộ quản lý phải năng động, sáng tạo, chủ động hơn trong quản lý và điều hành hoạt động của công ty.

- Hệ thống giáo dục, đào tạo chất lượng giáo dục đào tạo chung của hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nói chung và cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nói riêng. Cán bộ quản lý là một bộ phận của nguồn nhân lực chung của đất nước. Do đó, chất lượng đào tạo của hệ thống giáo dục đất nước sẽ là nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng đầu ra của hệ thống hay chất lượng cán bộ. Theo kết quả khảo sát ở trên cho thấy: vẫn còn tới 15% CBQL cho rằng: chuyên môn được đào tạo của họ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc và 90% CBQL mong muốn được tham gia các lớp để bổ sung kiến thức và chuyên môn.

#### **2.4. Đánh giá chung về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

Qua phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH cầu 1 Thăng Long trên địa bàn Hà Nội, ta thấy một số điểm nhận xét sau:

##### ***2.4.1. Những mặt mạnh.***

- Phẩm chất đạo đức và tư tưởng chính trị của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long cơ bản đều được giữ vững.

+ Đa phần, các cán bộ quản lý đều có tinh thần yêu nước sâu sắc, có lòng tự hào và tự tôn dân tộc, phải nắm vững và quán triệt được quan điểm, đường lối phát triển kinh tế – xã hội, xây dựng chủ nghĩa xã hội theo quan điểm đổi mới của Đảng ta.

+ Có lối sống lành mạnh, tiết kiệm, không có hiện tượng vi phạm pháp luật hình sự và các vi phạm pháp luật khác.

+ Có quan điểm, lập trường chính trị vững vàng, có bản lĩnh và kiên định trong công việc được giao. Có ý chí và có khả năng làm giàu cho doanh nghiệp và bản thân

- Cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long trên địa bàn Hà Nội cơ bản đã nhận thức được sự thay đổi và áp lực của sự thay đổi đến công việc, nghề nghiệp tương lai của họ. Từ việc chuyển đổi mô hình hoạt động của công ty, từ sự tác động và biến đổi liên tục của môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp....đã tạo cho đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty những nhận thức về quản lý cần sự thay đổi. Đó là sự cần thiết phải thay đổi trong tư duy quản lý, điều hành, đưa ra các quyết định và quản trị rủi ro tốt.... Trong các hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty trong giai đoạn hiện nay và cả trong thời gian tới.

- Chất lượng của cán bộ quản lý tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long trên địa bàn Hà Nội đã có những chuyển biến tích cực qua các năm. Sự thay đổi ở đây, ta có thể thấy đó là sự tiến bộ về trình độ chuyên môn đào tạo được nâng lên so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp cùng ngành. Công tác quản lý chú ý tới phản ứng của đối tượng quản lý cụ thể là người lao động trong công ty và gắn với hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty.

- Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long đã bước đầu chủ động trong việc đào tạo và thực thi một số giải pháp để thu hút cán bộ quản lý có năng lực về làm việc tại công ty. Trong sự chuyển mình sang loại hình công ty cổ phần, doanh nghiệp đã có những chính sách để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý: Chuyển công tác đối với các cán bộ quản lý làm việc không hiệu quả, tinh giảm lao động chưa có trình độ chuyên môn và thái độ, kết quả lao động không tốt, tạo điều kiện cho các vị trí lãnh đạo lâu năm và tư duy còn bảo thủ được hưởng chế độ nghỉ hưu sớm để cán bộ trẻ có năng lực quản lý tốt có

hiều cơ hội phát triển...nhằm đáp ứng được yêu cầu của công tác quản lý, điều hành trong thời kỳ mới, môi trường có nhiều biến động như hiện nay.

- Đa số CBQL trong công ty đều có thâm niên công tác lâu năm, gắn bó với công ty trong một thời gian tương đối dài, chuyên công tác tại nhiều vị trí nên nắm rõ từng vị trí công việc, kinh nghiệm quản lý được tích lũy trong quá trình công tác.

- Thể lực của các cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc, sức khỏe và đời sống của cán bộ, công nhân viên được quan tâm, chú trọng. Việc khám sức khỏe định kỳ và chế độ phúc lợi khác của cán bộ được thực hiện thường xuyên và ngày càng được thực hiện nghiêm túc hơn.

- Trình độ chuyên môn và các kỹ năng quản lý như kỹ năng tổ chức – điều hành, kỹ năng tin học, tiếng anh của đội ngũ CBQL có sự cải thiện dần phù hợp với xu thế chung và yêu cầu của công việc. Cán bộ quản lý trong giai đoạn sau cổ phần hóa của công ty đã dần thấy được các thách thức, môi trường quản lý thay đổi để tự đổi mới, hoàn thiện và thích nghi với môi trường mới, năng động hơn.

#### **2.4.2. Những mặt yếu kém.**

- Chưa có một quy trình hiệu quả, khép kín từ khâu tuyển dụng, thu hút lao động quản lý tốt đến việc sử dụng, đào tạo và gắn bó lâu dài với công ty.

- Trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý nói chung còn thấp, việc bố trí cán bộ ở vị trí công tác chưa phù hợp với chuyên môn, năng lực và sở trường của cán bộ.

- Cơ cấu đào tạo, cơ cấu và trình độ chuyên môn chưa thực sự phù hợp với yêu cầu của quản lý của công ty.

- Mức độ đáp ứng của trình độ chuyên môn so với yêu cầu công việc còn thấp. Vẫn còn tới 15% cán bộ cho rằng chuyên môn đào tạo của họ chưa đáp ứng được yêu cầu kinh nghiệm.

- Về kỹ năng: Nhìn chung, hạn chế về kỹ năng của cán bộ quản lý tại công ty TNHH cầu 1 Thăng Long trên địa bàn Hà Nội ở nhiều khía cạnh khác nhau. Sau đây là một số biểu hiện chính:

+ Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ phục vụ cho công việc còn hạn chế. Việc sử dụng ngoại ngữ để giao tiếp với khách hàng hay nghiên cứu tài liệu nước ngoài chưa phải là đòi hỏi cấp thiết của vị trí quản lý. Có tới 85% cán bộ quản lý được khảo sát nói rằng: họ chưa bao giờ hoặc rất hiếm khi sử dụng ngoại ngữ phục vụ cho công việc. Số lượng cán bộ sử dụng ngoại ngữ thường xuyên phục vụ cho công việc chỉ chiếm tỷ lệ rất ít chỉ khoảng 5-10%.

+ Kỹ năng sử dụng máy tính và các phần mềm phục vụ quản lý: máy tính ngày nay trở thành một phương tiện giúp tìm kiếm, lưu trữ và phân tích dữ liệu cực kỳ quan trọng và hiệu quả. Việc sử dụng máy tính là bắt buộc trong việc quản lý, điều hành ở tất cả các doanh nghiệp, công ty. Tuy nhiên, ở công ty TNHH cầu 1 Thăng Long vẫn còn một bộ phận cán bộ quản lý sử dụng máy tính rất kém, chiếm khoảng 5%. Bộ phận này chủ yếu rơi vào các cán bộ có tuổi đời và thâm niên công tác lâu, ít được tiếp cận và sử dụng máy tính và khả năng học hỏi liên quan tới máy tính có phần hạn chế hơn so với lớp cán bộ trẻ.

+ Nhiều loại kỹ năng khác của cán bộ quản lý như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng khuyến khích động viên người khác, kỹ năng giải quyết mâu thuẫn... còn là khoảng trống trong kiến thức và kinh nghiệm quản lý.

- Tầm vóc của cán bộ quản lý còn bị đánh giá là khá nhỏ bé, vẫn còn một bộ phận cán bộ không đủ sức khỏe để đảm nhận công việc. Từ đó, ảnh hưởng tới quá trình thực hiện công việc và hiệu quả công việc.

#### ***2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế, yếu kém.***

Những hạn chế, yếu kém của đội ngũ bộ làm công tác quản lý trong công ty Cầu 1 Thăng Long xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau trong đó có cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Cụ thể như sau:

#### *2.4.3.1. Nhóm nguyên nhân khách quan:*

Đây là những nhân tố thuộc về môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp, sự tác động của Nhà nước.

*Thứ nhất*, phải kể đến chất lượng giáo dục đào tạo nguồn nhân lực chung đặc biệt là cán bộ quản lý chưa đạt hiệu quả.

Chất lượng giáo dục - đào tạo, kể cả đào tạo đại học và dạy nghề còn thấp, nhiều vấn đề, yếu kém chậm được khắc phục. Trong những năm gần đây, Nhà nước cho phép mở quá ồ ạt các trường đại học, cao đẳng thời gian qua đã dẫn đến việc nhiều trường thiếu các điều kiện cơ bản cả về cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên và năng lực quản trị. Đào tạo mới chỉ chú trọng tới thành tích số lượng mà chưa chú trọng tới đầu ra, hướng tới các kiến thức, kỹ năng sử dụng trong thực tế. Học viên được đào tạo trong hệ thống các trường đại học, cao đẳng trên cả nước ít được thực hành, hay đi thực tế mà chỉ chủ yếu là các kiến thức “suông”. Các kỹ năng cần thiết để ra áp dụng vào thực tế khi đi là vừa thiếu vừa yếu, không đáp ứng được yêu cầu của nhà tuyển dụng cũng như yêu cầu của công việc. Điều đó dẫn tới hệ lụy chung: Cán bộ quản lý trong công ty vừa thiếu, vừa thừa. Thiếu cán bộ có trình độ chuyên môn tốt, kỹ năng quản lý tốt đáp ứng được yêu cầu của công việc và thừa cán bộ có chất lượng kém, không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Đây làm một thực trạng đáng buồn của chất lượng giáo dục Việt Nam kể cả giáo dục đại học, cao đẳng.

*Thứ hai*, vấn đề dinh dưỡng, phát triển tầm vóc cho nhân dân chưa được quan tâm. Các chính sách, chủ trương về lao động, tiền lương trong công ty còn chưa cụ thể, có nhiều chồng chất và còn chưa ổn định. Chưa tạo được sự tin tưởng của Người lao động vào các tổ chức công đoàn hay chính sách có liên quan...

#### *2.4.3.2. Nhóm nguyên nhân chủ quan.*

Đây là những nhân tố thuộc về bản thân người cán bộ quản lý và công ty.

**\* Về phía bản thân người cán bộ quản lý:**

Bản thân người quản lý cũng có nhận thức chưa cao về vai trò của cán bộ quản lý đối với sự phát triển của công ty. Nếu như người quản lý chỉ là người lao động được thuê để làm công tác điều hành thì tinh thần, trách nhiệm làm việc của họ sẽ không đạt hiệu quả như họ là người có cổ phần trong công ty. Hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến thu nhập của họ.

**• Về phía công ty.**

+ Ban lãnh đạo công ty đã dần thực sự nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo trong công ty, nhưng than phiền là rất khó triển khai tốt công việc này. Không có cán bộ phụ trách đào tạo đủ năng lực: Nhiều công ty không tiếc công sức sẵn lòng, sẵn sàng trả lương cao, nhưng cũng không tìm được nhân sự như ý. Hầu hết những ứng viên vào vị trí này, hiện có trên thị trường, chỉ đủ khả năng quản lý công tác đào tạo về mặt hành chính, trong khi chúng ta mong muốn là cán bộ phụ trách đào tạo phải có khả năng triển khai chính sách đào tạo của công ty, có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo, lập và triển khai kế hoạch đào tạo... Mặt khác, một trở ngại phổ biến nữa là: Kinh phí đào tạo eo hẹp, Nhân viên sau khi được đào tạo bỏ việc, chuyển cơ quan khác...

+ Công tác bố trí, sử dụng một số cán bộ quản lý có chuyên môn đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu công việc, dẫn đến việc làm hạn chế năng lực và phát huy sở trường trong công tác của họ. Mặt khác, công ty TNHH cầu 1 Thăng Long chưa thực hiện triệt để biện pháp luân chuyển, điều động cán bộ, đây là một biện pháp đào tạo thông qua thực tế rất hiệu quả mà các nước tiên tiến đã và đang áp dụng.



- Công ty chưa chú trọng xây dựng được văn hóa công ty. Văn hóa công ty không chỉ thể hiện mục tiêu hoạt động, phương hướng phát triển mà còn thể hiện hình ảnh của công ty trước công chúng. Một doanh nghiệp có văn hóa ứng xử, kinh doanh đẹp sẽ là một cơ sở giúp cho gắn cho giữa nhân viên đặc biệt là cán bộ quản lý với công ty bền vững hơn. Từ đó, tạo động lực mong muốn cống hiến và hoàn thiện mình hơn trong đội ngũ cán bộ quản lý công ty.

- Cơ chế đãi ngộ, thu hút cán bộ quản lý giỏi của công ty chưa phù hợp.

+ Đổi mới chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý doanh nghiệp giỏi phải được thể hiện về các mặt: thay đổi về thu nhập bình quân; thay đổi cơ cấu thu nhập: lương – thưởng bằng tiền – các loại khác như cổ phiếu, suất đi tu nghiệp, du lịch ở nước ngoài...; thay đổi về quan hệ thu nhập bình quân của đội ngũ CBQL, của đội ngũ công nhân viên, của đội ngũ thừa hành. Khi thiết kế và thực thi phương án đổi mới chính sách đãi ngộ hợp lý hơn trước và hấp dẫn hơn của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một thời gian chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty cụ thể dần dần được nâng cao.

+ Chính sách thu hút chuyên gia quản lý chưa hấp dẫn

Chuyên gia quản lý doanh nghiệp là người giỏi cả về lý thuyết lẫn thực tế. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, khi đất nước hội nhập sâu vào kinh tế khu vực và thế giới doanh nghiệp Việt Nam nào cũng thiếu chuyên gia quản lý. Cuộc tranh giành chuyên gia quản lý ngày càng trở nên quyết liệt. Doanh nghiệp chỉ thu hút được chuyên gia quản lý khi có chính sách hấp dẫn và cách thức thích hợp. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút chuyên gia quản lý là mức độ đáp ứng, phù hợp cả về mặt giá trị, cả về mặt cách thức của những cam kết trong chính sách thu hút với những nhu cầu ưu tiên thỏa mãn của ứng viên mục tiêu. Các mặt đó của chính sách thu hút phải hấp dẫn hơn của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một tương lai nên có trường hợp chúng hơn nhiều so với thực trạng của công ty.

- Vấn đề đánh giá cán bộ quản lý trong công ty:

+Trong kinh tế thị trường tiêu chuẩn cán bộ quản lý doanh nghiệp khác rất nhiều so với trước đây. Phải từ nội dung, tính chất, các yêu cầu thực hiện, hoàn thành các loại công việc quản lý doanh nghiệp trong kinh tế thị trường để đưa ra các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp. Tiếp theo cần có quy trình tìm hiểu, phát hiện, đàm phán đi đến quyết định bổ nhiệm từng cán bộ quản lý doanh nghiệp. Giám đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt nam phải là người tốt nghiệp đại học công nghệ chuyên ngành, đại học hoặc cao học QTKD, đại học hành chính và chính trị. Như vậy, tiêu chuẩn càng sát hợp, quy trình xem xét càng hợp lý càng bổ nhiệm được người đảm bảo chất lượng. Và như thế sẽ góp phần đáng kể vào việc đảm bảo, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

+Thực hiện việc đánh giá chất lượng cán bộ quản lý trong công ty đã được tiến hành trong những năm gần đây nhưng chưa được chú trọng quan tâm, chưa thể hiện được ảnh hưởng và tầm quan trọng của công tác này trong công tác cán bộ. Công tác đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của các cán bộ quản lý trong doanh nghiệp còn đơn giản, chỉ tiêu đánh giá chưa rõ ràng, mục đích đánh giá mới chỉ dừng lại ở việc trả lương và thưởng phạt. Việc đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý chưa được thực hiện thường xuyên, chưa là cơ sở để thực hiện việc bố trí cán bộ vào các vị trí phù hợp với năng lực và sở trường của từng cán bộ quản lý trong công ty.

### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ TẠI CÔNG TY TNHH MTV CẦU 1 THĂNG LONG.**

#### **3.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long trong những năm tới**

Tiếp tục phát triển thế mạnh của Công ty trong các lĩnh vực: Xây dựng cơ sở hạ tầng công trình giao thông, thuỷ lợi. Mở rộng và phát triển lĩnh vực sản xuất kinh doanh kết cấu thép, bê tông cốt thép, cho thuê thiết bị, nhà xưởng, văn phòng. Xây dựng công ty phát triển bền vững, sản xuất kinh doanh có hiệu quả, có trình độ quản lý và công nghệ hiện đại, có khả năng cạnh tranh trên thị trường, đảm bảo đời sống cho người lao động; góp đầy đủ và kịp thời nghĩa vụ đối với Nhà nước. Cụ thể các chỉ tiêu như sau:

- Tăng trưởng chung  $\geq 10\%$  so với năm trước.
- Doanh thu đạt từ 85 – 95 % sản lượng.
- Thu nhập bình quân của người lao động hàng năm tăng từ 10%. Riêng năm 2013 phấn đấu thu nhập trên 5,5 triệu đồng/người/tháng.
- Trả cổ tức cho các cổ đông từ 10% trở lên.
- Đầu tư, mua sắm thiết bị đổi mới công nghệ mỗi năm từ đảm bảo yêu cầu sản xuất kinh doanh.
- Bảo đảm 100% các công trình đạt chất lượng, tiến độ, an toàn.
- Đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng 100% yêu cầu về kỹ thuật và công nghệ.

Trên cơ sở của tổ chức bộ máy sản xuất kinh doanh, quy mô lĩnh vực hoạt động của Công ty sau khi cổ phần và nền tảng các nguồn lực hiện có, Công ty đưa ra dự kiến các chỉ tiêu kinh tế trong ba năm tiếp theo như sau:

**Bảng 3.1: Dự báo các chỉ tiêu chính trong sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2013 - 2015**

| STT | Chỉ tiêu   | Đơn vị tính | Năm     |         |         |
|-----|--|-------------|---------|---------|---------|
|     |  |             | 2013    | 2014    | 2015    |
| 1   | Vốn điều lệ                                      | Triệu đồng  | 40.000  | 42.000  | 46.000  |
| 2   | Giá trị sản lượng                                | Triệu đồng  | 176.420 | 200.000 | 230.000 |
| 3   | Doanh thu  | Triệu đồng  | 158.780 | 180.000 | 205.000 |
| 4   | Tổng chi phí                                     | Triệu đồng  | 174.753 | 193.506 | 221.964 |
| 5   | Lợi nhuận trước thuế                             | Triệu đồng  | 1.667   | 6.494   | 8.036   |
| 6   | Thuế thu nhập doanh nghiệp                       | %           | 25%     | 23%     | 23%     |
| 7   | Lợi nhuận sau thuế                               | Triệu đồng  | 1.250   | 5.000   | 6.188   |
| 8   | Tỷ suất lợi nhuận sau thuế / vốn Điều lệ.        | %           | 3%      | 13%     | 14%     |
| 9   | Phân chia lợi nhuận sau thuế                     | Triệu đồng  | 1.250   | 5.000   | 6.188   |
| a   | Quỹ dự trữ bắt buộc 10%                          | Triệu đồng  | 124     | 500     | 619     |
| b   | Quỹ phát triển sản xuất kinh doanh 5%            | Triệu đồng  | 63      | 250     | 309     |
| c   | Quỹ khen thưởng, phúc lợi 5%                     | Triệu đồng  | 63      | 250     | 309     |
| d   | Chia cổ tức                                      | Triệu đồng  | 1.000   | 4.000   | 4.950   |
| 10  | Tỷ suất cổ tức/Vốn cổ phần (%/Năm)               | %           | 10%     | 10%     | 11%     |
| 11  | Thu nhập người lao động (triệu đồng/người/tháng) | Triệu đồng  | 5.5     | 6.0     | 6.6     |
| 12  | Số lao động bình quân trong năm                  | Người       | 390     | 390     | 390     |

Chỉ tiêu 201(Nguồn: Công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)3

### **3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý của Công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long.**

**3.2.1. Nâng cao nhận thức cho cán bộ quản lý về sự cần thiết, vai trò của chính bản thân cán bộ quản lý đối với sự tồn tại và phát triển của công ty.**

Chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty là nhân tố quyết định nhiều nhất đến khả năng cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của công ty. Công ty muốn phát triển bền vững thì phải lấy nhân tố con người làm trung tâm. Công ty là một thực thể pháp lý tồn tại trong nền kinh tế thị trường, chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố và rủi ro, các vấn đề phát sinh là không thể tránh khỏi. Làm sao để doanh nghiệp có thể đứng vững trước các rủi ro, có thể kịp thời thích ứng với các thay đổi và hoạt động giữa các bộ phận nhịp nhàng, thống nhất là bài toán luôn đặt ra với các công ty đặc biệt là công ty Nhà nước vừa hoàn thành cổ phần hóa vốn như công ty TNHH cầu 1 Thăng Long. Để giải quyết bài toán trên đối với công ty thì không ai khác chính là đội ngũ cán bộ quản lý. Đội ngũ cán bộ quản lý giữ vai trò đầu tàu, quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp và họ cần nhận thức được chính vai trò của họ đối với công ty trong mỗi quyết định, mỗi hoạt động. Đặc biệt đối với công ty TNHH cầu 1 Thăng Long sau giai đoạn cổ phần hóa, có nhiều sự thay đổi trong mô hình quản lý và hoạt động. Công ty không chỉ đứng trước các cơ hội mà thử thách cũng vô cùng nhiều và đa dạng. Do đó, làm sao để đưa công ty tiếp tục đi lên trong thời gian tới cũng như phát huy tiềm năng, thế mạnh của công ty phụ thuộc rất lớn vào chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, sự thích nghi nhanh chóng của cán bộ với môi trường xung quanh doanh nghiệp.

### ***3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và thực hiện thường xuyên, có hiệu quả.***

Chất lượng hiệu quả trong hoạt động quản lý của đội ngũ quản lý trong công ty cần có một thước đo, một phương pháp đo đúng đắn, phù hợp. Việc áp dụng đánh giá kết quả thực hiện công việc nên căn cứ cả vào đánh giá mức độ hoàn thành công việc, hiệu quả kinh doanh thực tế và cả nhận xét, đánh giá của bản thân người lao động cấp dưới. Cách thức đánh giá có thể sử dụng phương pháp cho điểm ở từng tiêu chí.

Việc đánh giá chất lượng cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nên được thực hiện theo định kỳ và có thể tham khảo áp dụng các mẫu đánh giá sau:

**Bảng 3.2. Tiêu chuẩn đánh giá cán bộ quản lý ở doanh nghiệp**

| <b>Tiêu chuẩn</b>   | <b>Mức độ</b>  | <b>Thang điểm</b> |
|---|----------------|-------------------|
| <i>1. Tuổi, sức khoẻ</i>  | 25-40, tốt     | 35-50             |
|   | 40-55 tốt      | <b>20-35</b>      |
|   | 25-40, TB      | 20-30             |
|   | 40-55, TB      | 30-40             |
| <i>2. Đào tạo về công nghệ ngành</i>                                | Trên đại học   | 30-40             |
|   | Đại học        | 25-30             |
|   | Cao đẳng       | 20-25             |
|   | Trung cấp      | 15-20             |
| <i>3. Đào tạo về quản lý kinh doanh</i>                             | Đại học        | 30-40             |
|   | Cao đẳng       | 25-30             |
|   | Trung cấp      | 20-25             |
| <i>4. Kinh nghiệm quản lý thành công</i>                            | 5-10 năm       | 20-30             |
|   | 10-15 năm      | 30-40             |
|   | 15 năm trở lên | 40-50             |
| <i>5. Có năng lực dùng người, tổ chức quản lý</i>                   | Tốt            | 40-50             |
|   | Trung bình     | 30-40             |
|   | Yếu kém        | 20-30             |
| <i>6. Có khả năng quyết đoán, khách quan, kiên trì, khoan dung.</i> | Cao            | 40-50             |
|   | Trung bình     | 30-40             |
|   | Yếu kém        | 20-30             |
| <i>7. Trách nhiệm đối với quyết định</i>                            | Cao            | 40-50             |
|   | Bình thường    | 30-40             |
|   | Thấp           | 20-30             |
| <i>8. Trình độ ngoại ngữ</i>  | C              | <b>25-35</b>      |
|   | B              | <b>20-25</b>      |
| <i>9. Trình độ tin học</i>  | C              | <b>25-35</b>      |
|   | B              | <b>20-25</b>      |

Việc đánh giá trình độ hiểu biết, kiến thức chuyên môn của CBQL trong công ty có thể tham khảo theo mẫu sau nhằm lượng hóa và cho điểm các tiêu chí.

**Bảng 3.3. Cơ cấu ba loại kiến thức quan trọng đối với cán bộ quản lý.**

| Tiêu chí                                    | CÁC LOẠI KIẾN THỨC         | Sâu, rộng | Bình thường | Cơ bản | Yếu kém |
|---|----------------------------|-----------|-------------|--------|---------|
| Các chức vụ quản lý điều hành trong công ty | <i>Kiến thức công nghệ</i> | 55        | 45          | 35     | 25      |
|   | <i>Kiến thức kinh tế</i>   | 20        | 25          | 30     | 35      |
|   | <i>Kiến thức quản lý</i>   | 25        | 30          | 35     | 40      |

Kiến thức kinh tế là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Kinh tế học đại cương, Kinh tế quốc tế, Kinh tế vĩ mô, Kinh tế vi mô, Kinh tế phát triển, Kinh tế lượng, Kinh tế quản lý...

Kiến thức quản lý là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Quản lý đại cương, Khoa học quản lý, Quản lý chiến lược, Quản lý sản xuất, Quản lý nhân lực, Quản lý tài chính, Quản lý dự án, Tâm lý trong quản lý kinh doanh...

Kiến thức công nghiệp là kiến thức về kỹ thuật, công nghệ là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Vật liệu công nghiệp; Công nghệ, kỹ thuật cơ khí; Công nghệ, kỹ thuật năng lượng; Công nghệ, kỹ thuật hoá...

Hiệu quả kinh doanh cao bền lâu là mục tiêu cuối cùng, là mục đích hoạt động của mọi công ty. Mọi nỗ lực, chất lượng của tất cả các yếu tố, của tất cả các hoạt động thành phần phải góp phần, phải chịu phần trách nhiệm của mình, phải gắn với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Cần tính được các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, so sánh và đánh giá được mức độ đạt hiệu quả trong từng thời kỳ. Sau đây là phương pháp

đánh giá chất lượng cán bộ quản lý dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

**Bảng 3.4. Đánh giá cho điểm một số chỉ tiêu tài chính trong doanh nghiệp**

| Chỉ tiêu hiệu quả                       | Điểm   |
|---|--------|
| 1. Lợi nhuận                            | 5 - 20 |
| 2. Lợi nhuận/ Tổng tài sản x 100% (ROA) | 5 - 20 |
| 3. Lãi/Toàn bộ chi phí sinh lãi x 100%  | 5 - 30 |
| 4. Lãi ròng/Vốn chủ sở hữu x 100% (ROE) | 5 - 30 |

**Hiệu quả cao:** 75 – 100 điểm

**Hiệu quả trung bình:** 46 – 74 điểm

**Hiệu quả thấp:** 20 – 45 điểm

**3.2.3. Nâng cao hiệu quả công tác xác định nhu cầu, quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ:** để đáp ứng yêu cầu trong chiến lược phát triển chung của công ty TNHH Cầu 1 Thăng Long ở giai đoạn mới.

Chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty phụ thuộc vào mức độ chính xác của kết quả xác định nhu cầu cán bộ. Mức độ chính xác của kết quả xác định nhu cầu và quy hoạch cán bộ quản lý công ty chỉ đạt hiệu quả khi các cơ sở, căn cứ đầy đủ và tương đối chính xác. Các cơ sở, căn cứ xác định nhu cầu cán bộ quản lý doanh nghiệp là: các mục tiêu và chủ trương phát triển kinh doanh trong chiến lược; các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh; hệ thống các mức lao động và tình hình, xu hướng phát triển của các cá nhân trong doanh nghiệp.

Thực hiện chương trình hành động thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ công ty TNHH Cầu 1 Thăng Long, Ban Thường vụ Đảng ủy công ty cần nâng cao hiệu quả chương trình Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Xác



định rõ ràng, hiệu quả mục tiêu cần hướng tới về phát triển cán bộ quản lý trong công ty.

### **Mục tiêu chung:**

Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn tới là nhiệm vụ trọng tâm và cấp thiết để góp phần tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng công trình và hiệu quả sản xuất kinh doanh; chương trình được xây dựng và triển khai một cách khoa học, có tính kế thừa lâu dài; đảm bảo mục tiêu phát triển của công ty vừa đảm bảo chủ động trong sản xuất kinh doanh, mở rộng ngành nghề, tiếp thu và làm chủ được công nghệ tiên tiến và yêu cầu hội nhập, hợp tác quốc tế; thực hiện hiệu quả chương trình nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng chiến lược xây dựng công ty phát triển bền vững, trở thành một đơn vị mạnh của ngành xây dựng- Giao thông vận tải.

### **Mục tiêu cụ thể**

- Đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty trong lĩnh vực sản xuất - kinh doanh chính và mở rộng sang một số lĩnh vực khác;

- Đảm bảo đủ lực lượng công nhân kỹ thuật, công nhân vận hành thiết bị, có cơ cấu công nhân với ngành nghề phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững của công ty;

- Đảm bảo 10% cán bộ kỹ thuật của công ty có trình độ ngoại ngữ có thể làm việc trực tiếp với người nước ngoài không phải thông qua phiên dịch;

- Đến năm 2015 công ty có 1,5% cán bộ quản lý có trình độ trên đại học, 90% có trình độ đại học, 1% cán bộ, kỹ sư được cử đi học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn tại nước ngoài.

**Bảng 3.6: Một số chỉ tiêu chủ yếu phát triển cán bộ quản lý của công ty TNHH cầu 1 Thăng Long đến năm 2015.**

| <b>TT</b> | <b>Nội dung</b>   | <b>Năm 2013</b> | <b>Chỉ tiêu năm 2015</b> |
|-----------|---|-----------------|--------------------------|
| 1         | Cán bộ quản lý có trình độ trên Đại học (người)                           | 16              | 56                       |
| 2         | Cán bộ quản lý có trình độ Cao đẳng, Đại học (%)                          | 28              | 35                       |
| 3         | Số cán bộ quản lý được bồi dưỡng quản trị doanh nghiệp (%)                | 60              | 80                       |
| 4         | Số cán bộ, kỹ sư có trình độ tiếng Anh đáp ứng được yêu cầu công việc (%) | 0,9             | 10                       |
| 5         | Số lao động dài hạn đã qua đào tạo (%)                                    | 95              | 100                      |

*(Nguồn: Dự báo mục tiêu phát triển CBQL của phòng Hành chính-nhân sự công ty )*

- Chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực cần đặt trong tổng thể chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Thu hút, hấp dẫn, động viên, đánh giá, đào tạo và phát triển, và phát triển sự nghiệp.

- Chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực cần chuyển chú trọng từ đào tạo, huấn luyện (training) sang việc chú trọng vào việc học tập (learning) thường xuyên liên tục của cán bộ quản lý.

- Bên cạnh các kỹ năng kỹ thuật, cần chú trọng phát triển các năng lực của người lao động hiện đại: Giải quyết vấn đề sáng tạo, truyền đạt, đàm phán, quản lý xung đột, làm việc đồng đội, học tập liên tục, thích ứng...

- Đổi mới các hoạt động quản lý việc thực hiện nhiệm vụ qua đó khuyến khích áp dụng những điều học được vào công việc, tạo môi trường thuận lợi để áp dụng những điều đã học vào công việc.

### ***3.2.4. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng, lựa chọn cán bộ quản lý trong công ty.***

Cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước là một bộ phận quan trọng trong đội ngũ cán bộ của hệ thống chính trị ở nước ta. Đó là những người trực tiếp điều hành hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, lấy hoạt động sản xuất kinh doanh làm đối tượng, dựa trên cơ sở phân tích kinh tế – kỹ thuật và hạch toán kinh tế nhằm đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả kinh tế – xã hội tối đa; đồng thời chịu sự quản lý của Đảng và Nhà nước.

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước gồm: các thành viên Hội đồng quản trị (đối với các doanh nghiệp có Hội đồng quản trị); tổng giám đốc, giám đốc, phó tổng giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng và những chức danh trưởng phòng, phó trưởng phòng (ban) trong doanh nghiệp; các chuyên gia và các viên chức chuyên môn, nghiệp vụ. Ngoài ra, trong tiến trình mở rộng cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, thì những cán bộ được giao đại diện phần vốn của nhà nước tại các doanh nghiệp cổ phần cũng thuộc đội ngũ này. [6, trang 2].

Trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp thì tổng giám đốc (giám đốc) có vai trò đặc biệt quan trọng; năng lực quản lý điều hành của giám đốc ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật thì doanh nghiệp là một hệ thống, vai trò của giám đốc trong hệ thống này chính là sự kết hợp được mọi nỗ lực chung của con người (nguồn nhân lực) trong hệ thống đó, sử dụng tốt nhất các nguồn tài lực, vật lực thuộc quyền quản lý để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Sự thành công hay thất bại trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (kể cả quy mô lớn, vừa hoặc nhỏ) phụ thuộc vào hiệu quả quản lý, điều hành của giám đốc doanh nghiệp. Giám đốc doanh nghiệp được coi là một nghệ, đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn riêng về phẩm chất chính trị,

phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

Việc hình thành đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp nhà nước là một quá trình gồm nhiều giai đoạn, phụ thuộc vào phương pháp kết hợp hay kết nối các khâu tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm và sử dụng. Các phương pháp kết hợp hay kết nối giữa các khâu này như sau: [7, trang 1].

Một là, tuyển chọn – bổ nhiệm và sử dụng: là phương pháp tuyển chọn rồi bổ nhiệm và sử dụng ngay vào vị trí cán bộ quản lý (không qua khâu đào tạo, bồi dưỡng).

Hai là, tuyển chọn – bổ nhiệm - đào tạo bồi dưỡng: là phương pháp bắt đầu bằng tuyển chọn rồi bổ nhiệm, sau đó mới đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí chức danh đảm nhiệm trong doanh nghiệp.

Ba là, tuyển chọn - đào tạo, bồi dưỡng – bổ nhiệm: là phương pháp được bắt đầu bằng việc tuyển chọn những người có khả năng và triển vọng, sau đó tiến hành đào tạo bồi dưỡng và cất nhắc lên các vị trí lãnh đạo quản lý trong công ty.

Bốn là, đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm: phương pháp này dựa trên nền tảng là đào tạo các kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho mỗi chức danh theo nghề quản trị kinh doanh, việc tuyển chọn và bổ nhiệm được dựa trên cơ sở nguồn nhân lực qua đào tạo, đáp ứng đủ tiêu chuẩn để bổ nhiệm vào vị trí chức danh quản lý doanh nghiệp nhà nước.

Để nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty thì quy trình “đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm” có ưu việt hơn. Tuy nhiên, trong thực tế cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước như công ty TNHH cầu 1 Thăng Long thường được tuyển chọn rồi bổ nhiệm, chưa chú trọng khâu đào tạo, bồi dưỡng. Đây là vấn đề cần phải được xem xét thấu đáo,

đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế, chúng ta coi giám đốc doanh nghiệp là một nghề, không phải cứ có thời gian công tác lâu năm, cần cù chịu khó là làm được.

Ngoài ra, cần chú trọng đến việc lựa chọn nhân tài quản lý cho công ty bằng hình thức thi tuyển công khai, lựa chọn người có đủ tài và đức vào vị trí quản lý mà công ty đang cần tuyển dụng. Công ty có thể công khai đưa tin về vị trí cần tuyển dụng qua các kênh quảng cáo như: qua internet, qua báo chí, tờ rơi.... Để mở rộng các đối tượng tham gia tuyển dụng. Sau đó mở cuộc thi, cuộc tuyển dụng công khai, có chất lượng để tuyển dụng được nhân tài quản lý phù hợp với yêu cầu của công ty, hạn chế tình trạng tiêu cực trong tuyển dụng bằng việc chạy chọt, xin – cho. Mở rộng cơ hội cho các ứng viên yêu nghề, phù hợp với yêu cầu của công việc và có tư chất quản lý tốt vào các vị trí quản lý để hy vọng một sự đột phá trong cách nghĩ, cách làm, cải thiện chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty.

Công ty có thể tham khảo và áp dụng phổ biến theo quy trình tuyển dụng như sau để lựa chọn cho công ty cán bộ quản lý tiềm năng, phù hợp với công ty và yêu cầu công việc, giảm trường hợp chạy chọt, xin cho:

#### **Chuẩn bị và lên kế hoạch:**

Bộ phận nhân sự phối hợp với các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng quản lý ở các vị trí; xem xét lại mô tả công việc của vị trí.

Bộ phận nhân sự trên cơ sở mô tả công việc, xác lập các tiêu chí để lựa chọn về kiến thức, bằng cấp, kinh nghiệm, kỹ năng, thái độ và tính cách cho phù hợp với yêu cầu công việc.

Các tiêu chí lựa chọn sẽ được sử dụng:

- Chuẩn bị nội dung thông báo, quảng cáo tuyển dụng.
- Sàng lọc hồ sơ.
- Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn.
- Đánh giá ứng viên.

- Đề xuất tuyển dụng và quyết định tuyển dụng.

Bộ phận nhân sự trên cơ sở các tiêu chí lựa chọn sẽ đề xuất hình thức lựa chọn, cơ cấu phỏng vấn, chuẩn bị các đề bài kiểm tra, câu hỏi phỏng vấn và chuẩn bị biểu mẫu để cho điểm, đánh giá ứng viên.

Thông báo và quảng cáo tuyển dụng:

- Bộ phận nhân sự chuẩn bị nội dung thông báo tuyển dụng.

- Hình thức quảng cáo tuyển dụng: công ty có thể áp dụng kết hợp các hình thức tuyển dụng sau:

+ Thông báo tuyển dụng nội bộ (Nếu vị trí công việc yêu cầu).

+ Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, đài báo, website, tại các trường và trung tâm đào tạo nghề...

+ Sử dụng dịch vụ tuyển dụng chuyên nghiệp của các công ty nhân sự và tuyển dụng chuyên nghiệp khác...

Các ứng viên từ nguồn nào thì vẫn phải thực hiện phỏng vấn, lựa chọn.

### **Sàng lọc hồ sơ:**

Bộ phận nhân sự tiếp nhận và chịu trách nhiệm sàng lọc hồ sơ dựa trên các thông tin mô tả công việc, các tiêu chí để lựa chọn về kiến thức, bằng cấp, kinh nghiệm, kỹ năng, cho phù hợp với yêu cầu công việc. Việc xét tuyển, sàng lọc sẽ được ưu tiên đối với hồ sơ các ứng viên nội bộ trong công ty.

Một hồ sơ đầy đủ thường gồm:

- Sơ yếu lý lịch có xác nhận của chính quyền địa phương.
- CV bằng tiếng Việt, CV bằng tiếng Anh (Nếu cần).
- Đơn xin việc.
- Bản sao bằng cấp và chứng chỉ hiện có.
- Photo hộ khẩu.
- Kết quả khám sức khỏe.

Trong trường hợp cần thiết, phòng nhân sự có thể tiến hành thu thập, xác minh thêm thông tin về ứng viên qua điện thoại hoặc các hình thức khác phù hợp. Sau đó, lập thành 1 danh sách ứng viên.

### **Thực hiện lựa chọn và đánh giá.**

Đối với việc tuyển dụng các cán bộ quản lý trong công ty thường có tiêu chuẩn và mức cạnh tranh cao để giúp công ty tìm được người tài, phù hợp với yêu cầu công việc. Do đó, thường ban tuyển dụng là thành viên ban giám đốc, cán bộ tuyển dụng phòng nhân sự và có thể trưởng các bộ phận, phòng ban liên quan.

+ Đối với bài kiểm tra.

Các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng sẽ gửi đề bài, đáp án, thang điểm trước cho bộ phận tuyển dụng từ 2-3 ngày trước khi tuyển dụng. Phần kiểm tra thường gồm 2 phần: Kiểm tra IQ và kiến thức chuyên môn. Những nhân viên đạt kết quả Kiểm tra IQ và kiến thức chuyên môn từ 60% trở lên sẽ được lựa chọn vào vòng phỏng vấn.

+ Nội dung phỏng vấn:

Ban tuyển dụng tiến hành phỏng vấn theo hình thức và chiến lược do bộ phận nhân sự đề ra. Mục tiêu là tìm ra được ứng viên phù hợp với vị trí công việc và văn hóa của công ty thể hiện ở các mặt: Thái độ, hành vi; Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm...

Các cuộc phỏng vấn nói chung bao gồm các phần sau:

- Đón chào, cảm ơn và giới thiệu công ty.
- Phỏng vấn, trao đổi với ứng viên.
- Trả lời các vấn đề ứng viên quan tâm.
- Đàm phán các điều kiện tuyển dụng và công tác.

Sau khi phỏng vấn thì ban tuyển chọn sẽ làm việc trên cơ sở điểm số đã thảo luận. Nếu không thống nhất thì ban giám đốc sẽ cho quyết định cuối cùng để đề xuất tuyển dụng.

### **Duyệt tuyển dụng**

Bộ phận nhân sự trình kết quả tuyển dụng lên ban giám đốc để thông báo về kết quả tuyển dụng cho các ứng viên.

### **Thông báo kết quả cho ứng viên**

Công ty thông báo kết quả cho ứng viên được tuyển dụng như gửi thư mời hoặc điện thoại... Các ứng viên chưa được tuyển dụng có thể thông báo thông qua email hoặc điện thoại trực tiếp.

### **Chào đón nhân viên mới và định hướng công việc:**

Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm chào đón nhân viên mới, giới thiệu các phòng ban.

*Thủ tục định hướng công việc cho nhân viên mới có thể được tiến hành với các bước sau:*

- Trình bày lịch sử, văn hóa và hệ thống tổ chức công ty.
- Giới thiệu, xác nhận về nội dung lao động, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, nhân viên trong công ty.
- Hướng dẫn rõ trách nhiệm công việc và mô tả công việc, nội quy lao động của công ty theo quy định của pháp luật lao động và điều lệ công ty.
- *Định hướng cho cán bộ, nhân viên về mục tiêu, định hướng nghề nghiệp như:*

- + Mục tiêu của phòng ban.
- + Mục tiêu của nhân viên mới.
- + Kế hoạch hướng dẫn công việc và thử việc.
- + Các quy định tác nghiệp và công việc mà cán bộ nhân viên phải học, tuân thủ...

### **Thử việc và đánh giá thử việc:**

- Thời gian thử việc của công ty thường từ 2-3 tháng.
- Phòng nhân sự kết hợp với trưởng phòng ban đánh giá mức độ hoàn thành công việc và sự phù hợp của nhân viên đó với công việc.



### **Ký quyết định tiếp nhận chính thức.**

Đối với nhân viên đạt yêu cầu thì bộ phận nhân sự chuẩn bị hồ sơ tiếp nhận chính thức trình ban giám đốc phê duyệt. đối với nhân viên chưa đạt yêu cầu thì có thể thông báo kéo dài thời gian thử việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.

Việc chọn lọc cán bộ, nhân viên dựa trên quy trình tuyển dụng như trên chắc chắn sẽ giúp công ty tìm được những cán bộ có chất lượng, đáp ứng được yêu cầu công việc.

### **3.2.5. Hoàn thiện và nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng cho cán bộ quản lý trong công ty.**

*Thứ nhất*, trong thời kỳ chuyển đổi cơ chế kinh tế, việc thích ứng với cơ chế thị trường để làm ăn đúng đắn có hiệu quả đòi hỏi phải có quá trình. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải tổ chức việc đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức về kinh tế thị trường cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp để họ có đủ tự tin khi quyết định các phương án sản xuất kinh doanh và điều hành doanh nghiệp theo yêu cầu của các quy luật kinh tế thị trường.

*Thứ hai*, đào tạo bồi dưỡng để thích ứng với sự thay đổi và phát triển.

Kỹ năng, phương pháp quản lý và luật pháp trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng nhiều, càng phức tạp và luôn thay đổi, cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế ngày càng gay gắt, nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng phong phú đa dạng. Để đáp ứng sự thay đổi và phát triển này, đòi hỏi phải nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong công ty thông qua việc đào tạo, bồi dưỡng nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản cũng như cập nhật thông tin và vấn đề quan trọng là cần tiến hành thường xuyên, liên tục.[8, trang2].

Thực tế hiện nay cho thấy: việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp còn thiếu vai trò tổ chức, nội dung chương trình thiếu thống nhất và chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, đặc biệt là khi bỏ cơ chế

bộ chủ quản đối với doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy, cần thiết phải có một cơ quan hoặc tổ chức của Nhà nước để thực hiện chức năng quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhằm định hướng nội dung, chương trình đào tạo, kiểm tra hoạt động đào tạo và chất lượng đào tạo cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp.

*Thứ ba*, thực hiện điều tra cơ bản đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp để xác định rõ những mặt hạn chế và yếu kém. Trên cơ sở đó, tiến hành phân định trình độ và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng để có chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với tính đặc thù của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

*Thứ tư*, cải tiến nội dung đào tạo, bồi dưỡng theo hướng đáp ứng yêu cầu của tiến trình đổi mới hoạt động kinh doanh, tiến bộ khoa học công nghệ và quá trình toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế. Kiến thức cần thiết trang bị cho cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước hiện nay là phương pháp thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định; phương pháp dự đoán (dự báo) tương lai và xu hướng phát triển kinh tế của Việt Nam và quốc tế; phương pháp hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế; phương pháp xử lý tình huống và kỹ năng sử dụng các công cụ quản lý hiện đại. Theo phương thức này, cán bộ quản lý doanh nghiệp chủ yếu được đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp - đó là những kiến thức và kỹ năng cơ bản và trực tiếp liên quan đến quá trình tổ chức và điều hành hoạt động doanh nghiệp. [6, trang 3].

*Thứ năm*, tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước theo khu vực, theo ngành nghề (công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ); theo loại hình doanh nghiệp (hoạt động kinh doanh, công ích và doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực đặc biệt), theo cấp bậc, chức vụ (tổng giám đốc, giám đốc), liên ngành hoặc nội bộ trong một tập

đoàn, tổng công ty, doanh nghiệp. Mở rộng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng và áp dụng các phương thức đào tạo, bồi dưỡng linh hoạt như: hội thảo, sinh hoạt câu lạc bộ giám đốc, tham quan khảo sát kinh nghiệm của các doanh nghiệp tiên tiến trong nước và ngoài nước (kể cả cử đi thực tập, đào tạo ở nước ngoài).

Trong xu thế phát triển, công ty có thể tham khảo và áp dụng: ***Dịch vụ đào tạo trực tuyến*** - một giải pháp hiệu quả cho công tác đào tạo trong công ty .

Dịch vụ đào tạo trực tuyến cho công ty bao gồm hai nội dung cơ bản là "Tur vấn đào tạo tại chỗ" và "Triển khai đào tạo trực tuyến".

#### **Tư vấn đào tạo tại chỗ**

Các công ty nên sử dụng dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp cho các nội dung công việc rất phức tạp sau đây:

- Khảo sát, đánh giá thực tế công tác đào tạo của công ty .
- Đề ra chính sách đào tạo, dựa trên tầm nhìn và chiến lược phát triển của công ty .
- Xác định nhu cầu đào tạo của công ty trước mắt và dài hạn.
- Lập kế hoạch đào tạo trước mắt và dài hạn.

#### **Triển khai đào tạo trực tuyến**

Thông qua đào tạo trực tuyến, công ty có thể vượt qua rất nhiều trở ngại như kinh phí eo hẹp, cá bộ quản lý không đủ năng lực, nhân viên khó sắp xếp thời gian để tham gia các lớp tập huấn, khóa huấn luyện...

Nhân viên dễ dàng bố trí thời gian tham gia các khóa học qua mạng, có thể học mọi nơi, mọi lúc.

Công ty dễ dàng lựa chọn các khóa học thích hợp từ hàng nghìn khóa học quốc tế khác nhau cho từng lĩnh vực. Ví dụ, mạng e-learning.com.vn trong thời gian tới sẽ đưa ra 2.000 khóa học về công nghệ thông tin, 2.500 khóa học về quản trị kinh doanh. Những khóa học này có thời lượng khác

nhau (từ vài ngày tới vài năm), được thiết kế để đáp ứng những nhu cầu rất cụ thể và riêng biệt, với nhiều cấp độ chuyên sâu và luôn đổi mới phù hợp với những thay đổi mới nhất về công nghệ và thị trường.

Nhân viên có thể nhận các chứng chỉ quốc tế thông qua mạng. Các công ty phân tán trên nhiều địa bàn có thể sử dụng công cụ đào tạo trực tuyến để triển khai các khóa học nội bộ, tiết kiệm được nhiều chi phí ăn, ở và thời gian đi lại của nhân viên, giảng viên.

Có thể kết hợp sử dụng giáo trình trực tuyến (on-line) để tổ chức giảng dạy trên lớp (off-line).

Dịch vụ đào tạo trực tuyến có thể cung cấp cho công ty dịch vụ "quản lý đào tạo", quản lý ai đang học gì, đã nhận chứng chỉ gì, các khoản gì đã chi cho đào tạo...

Với dịch vụ thư viện điện tử, các công ty có thể dễ dàng xây dựng một thư viện công ty phong phú và thiết thực với chi phí dễ chấp nhận.

Đào tạo trực tuyến sẽ tiết kiệm được nhiều ngân sách đào tạo do không tốn chi phí lớp học, chi phí tài liệu và một phần chi phí giảng viên.

### ***3.2.6. Khẩn trương xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp.***

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp: đảm bảo gắn kết mọi thành viên với công ty, xây dựng các mối quan hệ, thái độ, văn hóa ứng xử của tất cả thành viên trong công ty hướng tới những giá trị tốt đẹp và tạo nên nét nổi bật riêng biệt của công ty. Xây dựng nền văn hoá doanh nghiệp thích hợp với đặc điểm của doanh nghiệp mình. Trong một chừng mực nhất định quản lý chính là dùng nền văn hoá nhất định để tạo dựng con người, văn hoá doanh nghiệp là một cơ chế quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, chỉ khi văn hoá doanh nghiệp thực sự hoà vào giá trị quan của mỗi một cá nhân nhân viên, thì họ mới có thể coi mục tiêu của doanh nghiệp là mục tiêu phấn đấu của mình. Vì vậy, quản lý bằng nền văn hoá mà nhân viên thừa nhận, có thể tạo động lực cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

- Xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp tự chọn cho mình một hướng đi riêng, định hướng riêng, trong đó một điều không thể thiếu được đó là triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh không chỉ là thước đo đạo đức kinh doanh mà đó cũng là kim chỉ nam cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Triết lý kinh doanh cũng là một phương tiện để khẳng định thương hiệu của công ty. Giá trị của triết lý kinh doanh thể hiện ở chỗ: khi nhắc đến một triết lý kinh doanh, người nghe hình dung ra ngay tên và hình ảnh của doanh nghiệp đó. [8, trang 3].

- Xây dựng đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp. Đạo đức kinh doanh gồm những nguyên tắc và chuẩn mực có tác dụng hướng dẫn hành vi trong mối quan hệ kinh doanh; chúng được những người hữu quan (như người đầu tư, khách hàng, người quản lí, người lao động, đại diện cơ quan pháp lí, cộng đồng dân cư, đối tác, đối thủ ...) sử dụng để phán xét một hành động cụ thể là đúng hay sai, hợp đạo đức hay phi đạo đức. Mặc dù các đối tượng hữu quan không phải lúc nào cũng đúng, những phán xét của họ luôn tác động đến sự chấp thuận của xã hội đối với doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp còn thể hiện ở trách nhiệm xã hội là nghĩa vụ mà một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội. Trách nhiệm xã hội có thể được coi như là một sự cam kết của doanh nghiệp hay cá nhân đối với xã hội.

Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội coi như những tiêu chí, giúp cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp và tác động mà doanh nghiệp tạo ra cho xã hội.

- Xây dựng văn hóa doanh nhân. Văn hoá doanh nhân là văn hoá của chủ thể tham gia vào tổ chức, điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ để phát triển kinh tế, xã hội. Văn hoá doanh nhân là văn hoá của những cá nhân đang là các ‘ông chủ’, ‘bà chủ’ là các giám đốc trong lĩnh vực

sản xuất kinh doanh, dịch vụ... Có thể nói, đây là văn hoá của con người ‘vượt trội’ trong lĩnh vực kinh tế, biết cách làm giàu cho mình và cho cộng đồng một cách hợp pháp. Trong truyền thống văn hoá Việt Nam, người vượt trội trong sản xuất kinh doanh chưa được coi trọng, thậm chí, có những thời điểm còn bị kìm hãm, kỳ thị. Để đưa đất nước bước vào thời kỳ đầy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập kinh tế quốc tế, việc đề cao vai trò, vị trí của đội ngũ doanh nhân Việt Nam ở tất cả các thành phần kinh tế khác nhau, tạo cơ hội và điều kiện để họ phát huy hết năng lực sáng tạo, tổ chức sản xuất kinh doanh, dịch vụ làm giàu cho mình và cho đất nước là một trong những trọng tâm của chiến lược phát triển kinh tế, xã hội đất nước.

**Một số tiêu chuẩn cơ bản của “Văn hoá Doanh Nhân” trong công ty cần được xây dựng và hoàn thiện:[8, trang2].**

- + Có năng lực xây dựng và ban hành các quyết định sản xuất kinh doanh đúng đường lối của Đảng và Nhà nước.
- + Có khả năng tập hợp, đoàn kết cộng đồng để thực hiện các dự án kinh tế đề ra.
- + Am hiểu và thực hiện tốt, trách nhiệm cao trong công việc xây dựng và phát triển đời sống vật chất và văn hoá cộng đồng.
- + Có năng lực tổ chức, quản lý và điều hành giỏi, được nội bộ và các đối tác suy tôn.
- + Gương mẫu trong đạo đức, lối sống.

Cần nhận thức thêm rằng, xây dựng văn hóa doanh nghiệp không phải là công việc riêng của doanh nghiệp mà cần phải có sự hỗ trợ của Nhà nước và dư luận xã hội

***3.2.7. Thực hiện công tác điều động, luân chuyển cán bộ quản lý trong công ty.***

Theo luật cán bộ công chức năm 2008 có quy định:

*Điều động* là việc cán bộ được cơ quan, người có thẩm quyền quyết định chuyển từ cơ quan, tổ chức, đơn vị này đến làm việc ở cơ quan, tổ chức, đơn vị khác.

*Luân chuyển* là việc cán bộ quản lý được cử hoặc bổ nhiệm giữ một chức danh lãnh đạo, quản lý khác trong một thời hạn nhất định để tiếp tục được đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện theo yêu cầu nhiệm vụ.

Chính sách điều động luân chuyển, cán bộ giữa các chi nhánh, đơn vị trong công ty. Việc này, không chỉ hạn chế tính cục bộ, bè phái, địa phương chủ nghĩa được biểu hiện dưới hình thức: *Một là*, trong nhận thức và hoạt động chỉ chú trọng tới lợi ích cá nhân, lợi ích nhóm, đặt lợi ích địa phương trên lợi ích quốc gia, lợi ích bộ phận trên lợi ích toàn cục. *Hai là*, lôi kéo dòng họ, gia đình, bạn bè vào trong cơ quan, đơn vị tạo ra những ê-kíp làm việc kém chất lượng, hiệu quả; cô lập hoặc loại bỏ những người có đức, có tài; thực hiện sai lệch chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, tạo ra một “công nghệ” để tham nhũng mà còn giúp cân bằng nguồn cán bộ quản lý giữa các đơn vị. Bổ sung, thay thế cho những vị trí lãnh đạo yếu kém. *Ngoài ra*, đây còn là cơ hội để cán bộ quản lý có điều kiện học hỏi, tích lũy thêm kinh nghiệm từ điều kiện môi trường mới, các tình huống phát sinh mới ở các điều kiện làm việc khác nhau, vị trí quản lý mới.

### **3.2.8. Xây dựng chế độ đãi ngộ, thu hút nhân lực quản lý có trình độ cao.**

Để thực hiện giải pháp này, công ty cần thực hiện các quán triệt thực hiện các nội dung sau:

- Tiếp tục hoàn thiện chính sách để thu hút sinh viên tốt nghiệp loại giỏi các trường đại học. Thông qua việc phối hợp liên kết với các trường Đại học, các trường dạy nghề chuyên ngành xây dựng công trình giao thông có chương trình trợ cấp học bổng cho các sinh viên, học viên học giỏi để khi ra trường tiếp nhận họ về công tác tại Tổng công ty với chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ phù hợp; [6, trang 5].

- Xây dựng và hoàn thiện cơ chế trả lương phù hợp với thực tiễn tình hình sản xuất của công ty.

Cơ chế trả lương luôn là mối quan tâm hàng đầu của người lao động trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố quan trọng khác như ngành nghề, uy tín của doanh nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến... Một cơ chế trả lương phù hợp có tác dụng nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được những cán bộ, nhân viên giỏi.

Xây dựng cơ chế trả lương cần chú ý các nhân tố ảnh hưởng sau: [8, trang 4].

**Mặt bằng lương chung của xã hội, của ngành và khu vực:** Doanh nghiệp không chỉ chịu sức ép cạnh tranh về đầu ra của sản phẩm, dịch vụ mà còn chịu sự cạnh tranh gay gắt của các yếu tố đầu vào mà nhân lực luôn luôn là yếu tố quan trọng nhất. Bạn phải xác định được mặt bằng mức lương bình quân của các vị trí lao động trong cùng ngành và trong cùng khu vực địa lý. Điều này giúp bạn đưa ra được các mức tiền lương cạnh tranh, có khả năng thu hút và lưu giữ nhân viên.

**Quy định của pháp luật:** Tìm hiểu và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng cơ chế trả lương là việc làm bắt buộc. Doanh nghiệp cần lưu ý đến các vấn đề như mức lương tối thiểu Nhà nước quy định hợp đồng và lương thử việc, lương thời vụ, lương trong kỳ thai sản, ốm đau, nghỉ việc...

**Tính chất đặc thù công việc và mức độ ưu tiên đối với các vị trí chức danh:** Hãy liệt kê và sơ bộ phân loại lao động trong doanh nghiệp theo đặc thù công việc và yêu cầu năng lực, trình độ khác nhau. Loại lao động hay nhóm vị trí chức danh nào là then chốt trong doanh nghiệp, chịu sự cạnh tranh lớn nhất từ thị trường lao động và cần có mức độ ưu tiên thích đáng. Tuy nhiên, dù lương cao nhưng nếu trả lương cào bằng, không gắn với tính chất công việc, mục tiêu và kết quả lao động thì lại không phát huy hiệu quả, thậm



chí phản tác dụng. Việc phân loại lao động thành các nhóm có vị trí, tính chất công việc, mức độ trách nhiệm khác nhau để trả lương sẽ giúp bạn trong việc xác lập nên một cơ chế trả lương công bằng hơn.

**Cách thức tính trả lương:** Tùy thuộc vào đặc thù kinh doanh của công ty mà lựa chọn cách thức trả lương thời gian hay khoán, hoặc đồng thời cả hai. Lương thời gian (cứng) là số tiền cố định mà doanh nghiệp trả cho người lao động hàng tháng tương ứng với vị trí chức danh công việc, ngày công làm việc. Lương khoán là số tiền người lao động được hưởng trên khối lượng, số lượng và chất lượng công việc hoàn thành. Lương khoán có thể theo thời gian (giờ), hay trên đơn vị sản phẩm, hoặc trên doanh thu, thậm chí là lãi gộp trong tháng. Mỗi cách trả lương đều có ưu điểm riêng. Lương cứng đảm bảo cho người lao động cảm thấy yên tâm và ổn định trong công việc và cuộc sống, từ đó họ có thể toàn tâm, toàn ý với công việc. Lương khoán lại tạo ra động lực khuyến khích, phát huy tối đa năng lực của từng người, đo đếm dễ dàng và gắn liền với kết quả lao động thông qua căn cứ khoán. Thực tế, các doanh nghiệp vừa và nhỏ nên áp dụng cả hai cách trả lương này.

**Quan điểm và ý kiến của bản thân cán bộ quản lý:** Thông qua trưng cầu ý kiến của người lao động để ta có thể biết được ưu, nhược điểm của cơ chế trả lương hiện tại và những vấn đề cần khắc phục. Cần nắm rõ mong muốn nguyện vọng và quan điểm của họ về tính hợp lý, sự công bằng trong cách tính lương... Điều này, giúp công ty tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt. Mặt khác, làm cho cán bộ quản lý cảm thấy được tôn trọng và việc trả lương là do chính họ xây dựng và quyết định.

**Khả năng chi trả của doanh nghiệp:** Lương là một bộ phận chi phí cơ bản ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Cần tính toán tỷ lệ tiền lương hợp lý trên doanh thu kế hoạch để vừa đảm bảo trả lương đủ và khuyến khích được người lao động, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

### **Các bước xây dựng Quy chế trả lương**

Bước 1: Xác định đơn giá và Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm.

Bước 2: Xây dựng hệ thống chức danh và hệ số dẫn cách.

Bước 3: Xác định cách thức tính trả lương đến từng lao động.

Bước 4: Xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thành công việc, khen thưởng xử phạt.

Bước 5. Quy định về thời điểm và quy trình tính trả lương và các chính sách lương đặc biệt.

Bước 6. Ban hành, áp dụng và liên tục đánh giá, sửa đổi, bổ sung Quy chế trả lương.

- Đảm bảo chế độ phúc lợi xã hội và các chế độ ưu đãi có những cán bộ quản lý giỏi để đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình. Đó cũng là sự ghi nhận đối với những nỗ lực, cống hiến của họ cho sự phát triển của công ty. Các chế độ như: tặng khen thưởng cá nhân có thành tích xuất sắc bằng các động viên, khích lệ bằng cả vật chất và tinh thần, đảm bảo chế độ chăm sóc sức khỏe, du lịch nghỉ mát hàng năm... chắc chắn cũng là những biện pháp góp phần tạo động lực cho cán bộ quản lý tiếp tục học hỏi, cố gắng và cống hiến cho công ty cũng như hoàn thiện các kỹ năng quản lý, mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

- Đảm bảo cơ hội thăng tiến cho các cá nhân quản lý có năng lực, tâm huyết với công ty. Việc đánh giá năng lực cán bộ quản lý không chỉ dựa trên cơ sở đánh giá thái độ trách nhiệm đối với công việc mà còn bằng quá trình, kết quả công tác. Đối với cá nhân có thành tích đặc biệt cần được công nhận và thể hiện sự công nhận đó bằng sự cân nhắc đặc biệt lên các vị trí quản lý cao hơn, xứng đáng hơn. Biểu hiện đó không chỉ tạo ra sự khích lệ đối với cán bộ quản lý đó mà còn là tấm gương cho các cán bộ khác noi theo, học tập.

### **3.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý trong công ty.**

#### **3.3.1. Kiến nghị với công ty TNHH cầu 1 Thăng Long.**

- Phổ biến và công khai quy trình tuyển dụng rộng rãi để thu hút lao động có trình độ. Đảm bảo tuyển chọn được nguồn nhân lực đặc biệt là nhân lực quản lý đáp ứng được yêu cầu của công việc, có năng lực quản lý tốt.

- Liên kết đào tạo với một số trường đại học, cao đẳng để chủ động tìm kiếm lao động trên thị trường. Trong điều kiện này, nếu có một cơ sở đào tạo chất lượng cao, đảm bảo cung cấp những sinh viên đáp ứng nhu cầu công việc ngay thì đó là một điều lý tưởng nhất đối với doanh nghiệp. Hiện nay các nhà tuyển dụng cũng cực kỳ đau đầu khi sẵn tìm được nhân lực đáp ứng nhu cầu công việc khi ban lãnh đạo yêu cầu. Vì vậy, nếu doanh nghiệp liên kết với nhà trường, đăng ký tuyển dụng sinh viên ra trường sẽ nhận được đội ngũ lao động phù hợp với yêu cầu của mình. Doanh nghiệp chủ động đưa ra bản mô tả nhu cầu lao động trong thời gian tới, hợp tác với nhà trường để định hướng đào tạo cho sinh viên là một việc làm vô cùng có lợi, chủ động được nguồn nhân lực.

Như vậy, liên kết đào tạo giữa trường đại học và doanh nghiệp hiện nay là nhu cầu khách quan xuất phát từ lợi ích cả hai phía, mỗi liên kết này vừa mang lại tính tất yếu, vừa có tính khả thi cao.

- Tiếp tục chú trọng đến việc tạo động lực cho cán bộ quản lý trong công ty học hỏi, nỗ lực và hoàn thiện năng lực quản lý bằng các chính sách về tiền lương phù hợp, cơ hội thăng tiến nhiều và chăm lo, đi sát với đời sống của cán bộ quản lý. Để họ mong muốn được gắn bó lâu dài hơn với công ty, coi công ty như ngôi nhà thứ hai của bản thân để tiếp tục đóng góp và cống hiến không ngừng vào sự thịnh vượng của công ty trong thời gian tới.

- Tham khảo và áp dụng dịch vụ đào tạo trực tuyến để bồi dưỡng kỹ năng, kiến thức cho cán bộ trong doanh nghiệp mà tiết kiệm được thời gian và chi phí cho công ty cũng như cán bộ, công nhân viên.

### **3.3.2. Kiến nghị với Nhà nước.**

- Vấn đề thể lực và tầm vóc của người lao động nước ta nói chung và đặc biệt là lao động quản lý nói riêng cần được quan tâm phát triển hơn nữa để có thể đáp ứng được những đòi hỏi của nền sản xuất công nghiệp cũng như quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Cần phải có các biện pháp thiết thực để bảo vệ, chăm sóc sức khỏe và nâng cao thể lực toàn dân. Thực hiện tốt công tác phòng chống suy dinh dưỡng trẻ em, chăm sóc sức khỏe học đường kết hợp với chế độ dinh dưỡng hợp lý để đảm bảo trẻ em khi trưởng thành sẽ có tầm vóc tốt hơn. Bên cạnh việc chăm lo đời sống vật chất thì yếu tố tinh thần cũng không kém phần quan trọng. Vì thế, việc tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí, hoạt động thể dục thể thao để người lao động lấy lại tinh thần, giảm căng thẳng mệt mỏi cũng là một vấn đề thiết yếu.

-Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực doanh nghiệp đang gặp phải là thiếu đội ngũ lao động có trình độ, có khả năng đáp ứng nhu cầu phát triển. Nguồn nhân lực quản lý vừa thiếu lại vừa thừa. thiếu nhân lực quản lý có trình độ, kỹ năng tốt và thừa những nhân lực không có năng lực tồn tại. Hệ quả này xuất phát từ hệ thống đào tạo nguồn nhân lực ở nước ta từ trước tới nay. Đào tạo chưa sát với nhu cầu của doanh nghiệp, chưa đi sâu vào thực hành, đào tạo các kỹ năng mềm bên cạnh vấn đề trình độ chuyên môn. Do đó, nâng cao chất lượng đào tạo của hệ thống các trường đại học, cao đẳng, đào tạo nghề là vấn đề cần có một chủ trương, chính sách đổi mới toàn diện của Đảng và nhà nước.

## KẾT LUẬN

Lĩnh vực xây dựng cơ bản hạ tầng là một lĩnh vực quan trọng và vô cùng phức tạp trong nền kinh tế quốc dân. Sau khi cổ phần hóa trở thành doanh nghiệp Nhà nước, Nhà nước nắm giữ khoảng 65% cổ phần thì chắc chắn sẽ có nhiều vấn đề phát sinh, cần có sự đổi mới cả về cơ cấu, tổ chức hoạt động. Vì vậy, vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long lại càng quan trọng hơn bất cứ lúc nào. Đó là những người trực tiếp điều hành hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, lấy hoạt động sản xuất kinh doanh làm đối tượng, dựa trên cơ sở phân tích kinh tế – kỹ thuật và hạch toán kinh tế nhằm đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả kinh tế – xã hội tối đa; đồng thời chịu sự quản lý của Đảng và Nhà nước.

Do đó, yêu cầu đặt ra là phải nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý trong công ty nhằm đáp ứng yêu cầu của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước. Việc đào tạo, nâng cao năng lực nguồn nhân lực cán bộ quản lý là công việc phức tạp, đòi hỏi phải có sự kết hợp của tổng hợp của nhiều giải pháp như: Nâng cao nhận thức cho cán bộ công nhân viên về sự cần thiết, vai trò của chính bản thân cán bộ quản lý đối với sự phát triển của công ty, Hoàn thiện về cách đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, hoàn thiện hệ thống đào tạo- bồi dưỡng cán bộ, xây dựng văn hóa doanh nghiệp..... Đồng thời, cần có sự phối hợp giữa bản thân cán bộ quản lý, công ty TNHH MTV Cầu 1 Thăng Long và Nhà nước để công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty đạt hiệu quả.

**Em xin chân thành cảm ơn !**

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Đăng Dương, Tạp chí Khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng- số 5 (T6/2010), *Vấn đề quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp VN.*
2. Th.s Nguyễn Văn Điềm & PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Nguyễn Minh Hoàng (2010), Tạp chí lao động và xã hội, Tìm giải pháp cho nguồn nhân lực Việt Nam.
4. Vũ Thu Hương, Tạp chí kinh tế (2010), Thực trạng nguồn nhân lực của Việt Nam hiện nay
5. Trịnh Minh Nam(2011), Luận văn Thực trạng đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.
6. GS.TS Đỗ Văn Phúc, *Giáo trình Quản lý nhân lực của doanh nghiệp (2007)*, NXB Bách Khoa.
7. GS.TS Đỗ Văn Phúc, *Giáo trình Quản lý doanh nghiệp (2007)*, NXB Bách Khoa.
8. PGS.TS. Ngô Kim Thanh - TS. Nguyễn Hoài Dung (2009), *Giáo trình Kỹ năng quản trị*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
9. Lê Thanh Vân (2008), Tạp chí quản lý. Quản lý là gì? Quản lý là sự thống nhất hoàn hảo giữa lý luận và thực tiễn.
10. Báo cáo tài chính, báo cáo thống kê lao động xí nghiệp bán lẻ xăng dầu
11. Quản lý, *Bách khoa toàn thư mở Wikipedia.*  
[http://vi.wikipedia.org/wiki/Qu%E1%BA%A3n\\_l%C3%BD](http://vi.wikipedia.org/wiki/Qu%E1%BA%A3n_l%C3%BD)
12. <http://vinatest.vn/survey/index.php?sid=89359&lang=vi>

## Phụ lục 1

**PHIẾU ĐIỀU TRA**

(Dành cho cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)

**Kính chào ông/bà!**

Nhằm nghiên cứu thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long và đề xuất một số giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty trong thời gian tới. Xin ông/bà vui lòng cung cấp một số thông tin sau đây trong phiếu hỏi. Kết quả phiếu khảo sát sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu đề tài.

*Xin chân thành cảm ơn!*

(Tích vào lựa chọn của ông/bà)

**1. Giới tính**

Nam  Nữ

**2. Thâm niên công tác tại công ty của ông/bà ?**

< 1 năm  1-5 năm  
 5-10 năm  > 10 năm

**3. Thâm niên công tác tại vị trí quản lý hiện tại của ông/bà ?**

< 1 năm  1-3 năm  
 3-7 năm  > 7 năm

**4. Trình độ chuyên môn của ông/bà ?**

Trên đại học  Kỹ sư  
 Cử nhân  CĐ, TC

**5. Ông/bà đã từng được cử tham gia các lớp, khóa lý luận chính trị dành cho cán bộ quản lý chưa?**

Chưa từng  1 lần  
 Rất nhiều lần.





**12. Ông/bà có thường xuyên đi khám bệnh theo định kỳ quy định của công ty không?**

- Thường xuyên
- Hiếm khi
- Chưa bao giờ

**13. Thời gian đưa ra quyết định để giải quyết các tình huống phát sinh trong công tác quản lý của ông/bà ?**

- Rất nhanh chóng
- Cần có thời gian để xem xét, cân nhắc.
- Cần xin ý kiến của lãnh đạo

**14. Theo ông/bà, chuyên môn đào tạo của ông/bà có đáp ứng được yêu cầu của công việc chưa?**

- Đáp ứng được yêu cầu của công việc hiện tại
- Chưa đáp ứng được yêu cầu công việc
- Đáp ứng được yêu cầu công việc cả hiện tại và tương lai

**15. Theo ông/bà, để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty, cần quan tâm cải thiện vấn đề nào?**

- Vấn đề tiền lương, tiền thưởng
- Trình độ chuyên môn.
- Đổi mới quy trình tuyển dụng, có chính sách thu hút và đãi ngộ nhân tài.
- Thường xuyên và nghiêm túc thực hiện việc đánh giá đội ngũ cán bộ quản lý.
- Tạo điều kiện cho cán bộ tham gia các lớp tập huấn về chuyên môn và kỹ năng quản lý.
- Ý kiến khác.....

*Hết*

## Phụ lục 2

**PHIẾU ĐIỀU TRA**

*(Dành cho người lao động trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long)*

**Kính chào ông/bà!**

Nhằm nghiên cứu thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty TNHH cầu 1 Thăng Long và đề xuất một số giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty trong thời gian tới. Xin anh / chị vui lòng cung cấp một số thông tin sau đây trong phiếu hỏi. Kết quả phiếu khảo sát sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu đề tài.

*Xin chân thành cảm ơn!*

*(Khoanh tròn vào lựa chọn của anh/ chị)*

**Câu hỏi 1. Giới tính của Anh/chị?**

- A. Nam
- B. Nữ

**Câu hỏi 2: Thời gian công tác ở công ty của Anh/chị?**

- A. < 1 năm
- B. 1-3 năm
- C. 3-5 năm
- D. > 5 năm

**Câu hỏi 3. Đánh giá của Anh/chị về phẩm chất đạo đức, lối sống của các cán bộ quản lý trong công ty?**

- A. Phẩm chất tốt, lối sống lành mạnh, không có vi phạm hình sự.
- B. Một số cán bộ có biểu hiện tha hóa, trong lối sống còn có biểu hiện tiêu cực, chưa lành mạnh.
- C. Tha hóa về phẩm chất đạo đức, mắc phải các tệ nạn xã hội.

**Câu hỏi 4. Đánh giá của Anh/chị về tình trạng thể lực của cán bộ quản lý trong công ty.**

- A. Thể lực bình thường.
- B. Thể lực tốt, đủ sức khỏe để đảm bảo công tác.
- C. Thể lực yếu, không đủ sức khỏe để đảm bảo công tác.
- D. Ý kiến khác

**Câu hỏi 5: Anh/chị đã bao giờ đóng góp ý kiến hay có đề xuất về cách quản lý của quản lý chưa?**

- A. Chưa bao giờ.
- B. Nhiều hơn 1 lần.
- C. Rất nhiều lần.

**Câu hỏi 6: Anh/chị đánh giá cư xử của quản lý trong công ty đối với người lao động cấp dưới?**

- A. Hòa nhã, cởi mở, thân thiện, tạo được niềm tin trong người lao động.
- B. Bình thường, giữ khoảng cách giữa quản lý và nhân viên.
- C. Cứng nhắc, ít thân thiện, ít quan tâm tới cuộc sống của nhân viên.
- D. Quan liêu, bảo thủ, thờ ơ thể hiện thái độ cá trên đối với cấp dưới.

**Câu hỏi 7. Anh/chị đánh giá như thế nào về công tác đánh giá chất lượng cán bộ quản lý của công ty?**

- A. Không thường xuyên
- B. Không công bằng, rất ít lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía người lao động.
- C. Thường xuyên nhưng không có nhiều ý nghĩa, chỉ mang tính hình thức
- D. Thường xuyên, có ý nghĩa trong việc bố trí công tác
- E. Mức độ bình thường, diễn ra ở quy mô hẹp, ít ảnh hưởng.

**Câu hỏi 8. Đánh giá của Anh/chị về kỹ năng tổ chức và điều hành nhân sự của cán bộ quản lý trong công ty?**

- A. Kỹ năng nhân sự tốt, biết cách cổ vũ, khích lệ mọi người phối hợp làm việc và đạt hiệu quả cao.
- B. Kỹ năng nhân sự bình thường, biết cách bố trí lao động phù hợp với khả năng của từng người.

C. Kỹ năng kém, chưa tạo được niềm tin, sự ủng hộ ở người lao động.

D. Kỹ năng rất kém, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc.

**Câu hỏi 9. Theo Anh/chị đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố cần hội tụ ở một nhà quản lý.**

- Kỹ năng giao tiếp và quan hệ.
- Trình độ chuyên môn.
- Biết cách tổ chức và điều hành.
- Khả năng tư duy tốt.
- Tất cả các yếu tố trên.

**Câu hỏi 10. Anh/chị đánh giá như thế nào về quản lý của mình?**

- A. Năng động, cơ bản đáp ứng được yêu cầu công việc.
- B. Bảo thủ, nên có sự thay đổi.
- C. Chưa đáp ứng được yêu cầu

*Hết!*