

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

CHUYÊN ĐỀ TỐT NGHIỆP

**Giải pháp nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của
đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV Cà
phê 721**



TRỤ SỞ CÔNG TY

Học viên thực hiện : Nguyễn Tất Thi
Lớp: Giám đốc 27
Đơn vị công tác: Công ty TNHH MTV cà phê 721
Giáo viên hướng dẫn: TS Nguyễn Thế Phong

Đăk Lăk, tháng 8 năm 2011

LỜI CẢM ƠN



Sau một thời gian được lãnh đạo Công ty cà phê 721 cũng như Trường cán bộ quản lý Nông nghiệp & PTNT II tạo điều kiện cho tôi tham dự lớp học Giám đốc doanh nghiệp khoá 27. Đầu tiên tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu, quý Thầy, Cô của trường đã tận tình giảng dạy, giúp bản thân tiếp thu, cập nhật được nhiều kiến thức bổ ích trong công tác chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Đặc biệt đối với Thầy Tiến sĩ Nguyễn Thế Phong đã nhiệt tình giảng và hướng dẫn, giúp đỡ cho tôi hoàn thành tốt chuyên đề này.

Xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo Công ty TNHH MTV cà phê 721 đã quan tâm, tạo điều kiện cho tôi được tham dự lớp đào tạo nhằm nâng cao năng lực trong công tác quản lý và điều hành để góp phần thực hiện tốt hơn nhiệm vụ được giao.

Cảm ơn Thư viện trường học đã tạo điều kiện cho tôi tiếp cận nhiều tài liệu, giáo trình hỗ trợ, giúp đỡ cho tôi hoàn thành chuyên đề này.

Do điều kiện kiến thức còn hạn chế, nên trong quá trình viết chuyên đề chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót, các giải pháp đưa ra có thể chưa đầy đủ. Rất mong được sự đóng góp và thông cảm của quý Thầy, Cô.

Xin chân thành cảm ơn!

ĐăkLăk, ngày 30 tháng 8 năm 2011

Học viên

Nguyễn Tất Thi

NHẬN XÉT CỦA CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 721

Đồng chí Nguyễn Tất Thi – Trưởng phòng Tổ chức Hành chính Công ty TNHH MTV cà phê 721. Được lãnh đạo Công ty cử đi học lớp Giám đốc 27 do Trường cán bộ quản lý Nông nghiệp và phát triển nông thôn II mở tại Tp. Hồ Chí Minh

Qua thời gian học tập đã học xong 27 học phần được Ban giám hiệu và các thầy cô giáo Trường cán bộ quản lý Nông nghiệp và phát triển nông thôn II giảng dạy. Đồng chí Thi viết chuyên đề tốt nghiệp “*Giải pháp nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721*”. Chuyên đề có nội dung thiết thực phù hợp với tình hình thực tế của Công ty và định hướng cho sự phát triển công tác quản trị nguồn nhân lực của những năm tiếp theo.

Đề nghị Ban giám hiệu nhà trường, các thầy cô tạo điều kiện giúp đỡ đồng chí Thi hoàn thiện chuyên đề này.

Ngày 30 tháng 8 năm 2011

CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 721

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Đối tượng nghiên cứu	2
3. Mục tiêu nghiên cứu	2
4. Phạm vi nghiên cứu.....	2
5. Nội dung nghiên cứu và kết cấu đề tài.....	2-3

CHƯƠNG I

Cơ sở lý luận về năng lực quản lý, lãnh đạo của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp

1.1. Một số khái niệm:	3
- khái niệm Quản trị nguồn nhân lực:	3
- Khái niệm quản lý:.....	3
- Khái niệm nhà quản lý trong doanh nghiệp:.....	4
- Phân loại cán bộ quản lý trong doanh nghiệp:.....	5
1.2. Nội dung nâng cao năng lực lãnh đạo và quản lý của nhà quản trị:	5
1.2.1 Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	5-7
1.2.2 Nâng cao trình độ quản lý và lãnh đạo	8
1.3. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt trong doanh nghiệp	8
1.3.1. Chỉ tiêu đánh giá năng lực chuyên môn của các cấp quản trị.....	8-13
1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá năng lực lãnh đạo.....	14-15
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt	15
1.4.1 Tuyên dụng:	15
1.4.2 Bố trí sử dụng:.....	16
1.4.3 Công tác đánh giá nhân sự	16-17
1.4.4 Lương thưởng và kỷ luật.....	17
1.4.5 Đào tạo	18
1.4.6 Quy hoạch và thăng tiến	18-19

CHƯƠNG II

Thực trạng năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721

2.1. Tổng quan về Công ty	20
2.1.1. Lịch sử hình thành.....	20
2.1.2. Tên gọi và địa chỉ.....	21
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Công ty.....	21
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh qua ba năm của Công ty	21
2.1.5. Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721	22-24
2.2. Thực trạng năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHH MTV cà phê 721	25
2.2.1. Quy mô và chất lượng đội ngũ cán bộ quản trị của Công ty TNHH MTV cà phê 721 hiện nay.....	25-30

2.2.2. Thực trạng năng lực quản lý và lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHHMTV cà phê 721	30
2.2.2.1. Năng lực lãnh đạo chuyên môn.....	30-32
2.2.2.2. Năng lực quản lý và lãnh đạo	32-35
2.2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty trong thời gian qua.....	35
2.2.3.1. Tuyển dụng	35
2.2.3.2. Bố trí sử dụng.....	35-36
2.2.3.3. Đánh giá năng lực và thành tích	36
2.2.3.4. Lương thưởng và kỷ luật.....	36-37
2.2.3.5. Đào tạo	37-38
2.2.3.6. Công tác Quy hoạch và thăng tiến	38
2.3.. Đánh giá chung.....	39
2.3.1. Ưu điểm.....	39
2.3.2. Hạn chế	39-40
2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế	40
2.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan.....	40
2.3.3.2. Nguyên nhân khách quan.....	40
2.3.4. Nguyên nhân của mặt mạnh và ưu điểm	40-41
2.3.5. Bài học kinh nghiệm	41-42

CHƯƠNG III

Một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHHMTV cà phê 721

3.1. Cơ sở của những giải pháp và kiến nghị.....	43
3.1.1. Có quan niệm đúng về năng lực đội ngũ cán bộ chủ chốt của Công ty.....	43
3.1.2. Nắm vững các quan điểm của Đảng, Nhà nước về xây dựng đội ngũ cán bộ ...	43
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý.....	43
3.2.1. Thực hiện tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ	43
3.2.2. Hoàn thiện công tác quy hoạch cán bộ	44
3.2.3. Hoàn thiện chính sách nhân sự	44
3.2.4. Hoàn thiện phương pháp đánh giá nhân sự.....	44-46
3.2.5. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho từng loại cán bộ theo nhiệm vụ được phân công.....	46
3.2.6. Đáp ứng nhu cầu đào tạo phục vụ chiến lược phát triển của Công ty... ..	47
3.3. Kiến nghị	47
3.3.1. Kiến nghị với Nhà nước.....	47
3.3.2. Kiến nghị với Tổng công ty cà phê Việt Nam.....	48

KẾT LUẬN

.....	49-50
-------	-------

PHỤ LỤC I: CÁC LOẠI MẪU BIỂU

.....	51-58
-------	-------

PHỤ LỤC II: TỔNG HỢP ĐIỀU TRA

.....	59-64
-------	-------

TÀI LIỆU THAM KHẢO	65
---------------------------------	-----------

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Ngày nay, cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật và quá trình toàn cầu hoá diễn ra mạnh mẽ, những yếu tố cạnh tranh truyền thống của các doanh nghiệp như vốn, nguyên vật liệu, công nghệ,... đã dần trở nên bão hoà và sẽ thực sự không có ý nghĩa khi trong nội bộ doanh nghiệp đó chưa đảm bảo có được một lực lượng cán bộ chủ chốt có đầy đủ năng lực và kinh nghiệm để điều hành doanh nghiệp phát triển. Thay vào đó, một nguồn lực mới, một yếu tố cạnh tranh mới không thể thiếu và mang tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp đó chính là con người – nguồn nhân lực.

Sau 20 năm thực hiện công cuộc đổi mới của đất nước, các thành phần kinh tế, trong đó có hệ thống doanh nghiệp bao gồm cả doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp tư nhân đã có bước phát triển mạnh cả về số lượng và chất lượng. Một trong những yếu tố quan trọng cần phải quan tâm đúng mực trong hệ thống doanh nghiệp đó là nhân tố con người. Con người nắm vận mệnh của doanh nghiệp, có thể tạo ra tất cả nhưng cũng có thể phá huỷ tất cả.

Cái khó nhất của nhà quản trị chính là quản lý con người. Câu hỏi thường trực trong họ là: Làm thế nào để tuyển dụng được những nhân viên tài năng, trung thành và tận tụy: Làm thế nào để giữ được người tài bên mình: Làm thế nào để phát huy hết năng lực của nhân viên: Làm thế nào để xây dựng được một nền văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, tiến bộ, trở thành nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là công tác lãnh đạo, điều hành và công tác quản lý đội ngũ cán bộ chủ chốt, tôi chọn đề tài “ *Giải pháp nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV cà phê 721*” làm đề tài luận văn của mình. Trong quá trình nghiên cứu chắc chắn không thể tránh khỏi sự va vấp và thiếu sót. Kính mong thầy giáo hướng dẫn cũng như quý thầy cô xem xét đề tài và có những đóng góp bổ sung để đề tài được đầy đủ và hoàn thiện hơn.

2. Đối tượng nghiên cứu: năng lực quản lý và lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH MTV cà phê 721 thuộc Tổng Công ty cà phê Việt Nam về chất lượng trên các lĩnh vực (trình độ, năng lực và uy tín).

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721.

4. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu trong phạm vi chất lượng nguồn nhân lực quản trị và công tác cán bộ trong Công ty TNHH MTV cà phê 721.

Chuyên đề chỉ đánh giá chất lượng nguồn nhân lực quản trị về trí lực và tâm lực là chủ yếu qua việc nghiên cứu cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực qua hồ sơ nhân sự và đánh giá từ sự cảm nhận của cán bộ từ cấp Tổ trưởng tổ sản xuất trở lên.

Do điều kiện thời gian không nhiều, trình độ nhận thức còn hạn chế nên đề tài này tác giả chỉ đề cập nghiên cứu đội ngũ cán bộ quản lý trong Công ty TNHH MTV cà phê 721.

Để thu thập thông tin về những vấn đề nêu trên, tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Số liệu sơ cấp: Thu thập qua việc phát phiếu thăm dò và phỏng vấn trực tiếp một số người lao động.

- Số liệu thứ cấp: Thu thập số liệu, tài liệu tại phòng nhân sự, phòng kế toán tại công ty và các tài liệu tham khảo khác.

5. Nội dung nghiên cứu và kết cấu đề tài

- Phần mở đầu

- Chương I: Cơ sở lý luận về năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.

- Chương II: Thực trạng năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721.

- Chương III: Một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721 thuộc Tổng công ty cà phê Việt Nam - Công ty TNHH MTV.

- Phần kết luận
- Phụ lục I (Các mẫu biểu)
- Phụ lục II (Tổng hợp các mẫu biểu)

CHƯƠNG I

Cơ sở lý luận về năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp.

1.1 Một số khái niệm

Quản trị nguồn nhân lực:

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

Quản lý:

Quản lý là một hoạt động mà mọi tổ chức (gia đình – doanh nghiệp – chính phủ) đều thực hiện. nếu không có quản lý mọi tổ chức sẽ bị rối loạn và lãng phí nguồn lực

Quản lý là tổng thể các hoạt động từ hoạch định đến tổ chức, điều khiển và kiểm tra mọi yếu tố và mọi quá trình diễn ra trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu

Chức năng của quản trị bao gồm:

Quản trị có 4 chức năng, phản ánh bản chất hoạt động của Quản trị đó là:

- Chức năng hoạch định
- Chức năng tổ chức
- Chức năng điều khiển
- Chức năng kiểm soát

Nhà quản lý:

Nhà quản lý là người được tổ chức giao nhiệm vụ thực hiện các hoạt động: hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát nguồn lực, công việc và hoạt động của tổ chức.

Nếu như nhân viên chỉ chịu trách nhiệm về công việc của bản thân mình thì nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc của tất cả nhân viên dưới quyền

Nhà quản trị có 4 chức năng, phản ánh bản chất hoạt động của họ:

- Chức năng hoạch định

+ Xác định mục tiêu

+ Lập kế hoạch

+ Tìm kiếm biện pháp thực thi kế hoạch

+ Hoạch định cơ chế, chính sách

- Chức năng tổ chức

+ Phân công tổ chức công việc – nhiệm vụ

+ Phân định quyền hạn, trách nhiệm

+ Phân bổ nguồn lực

- Chức năng điều khiển:

+ Đào tạo nhân viên

+ Đôn đốc

+ Điều phối

+ Điều hòa

+ Động viên

- Chức năng kiểm soát:

+ Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn, quy trình đánh giá

+ Giám sát công việc

+ Phát hiện sai lệch (vấn đề)

+ Điều chỉnh

Mức độ nhận thức và khả năng thực hiện các chức năng trên phản ánh năng lực quản lý và lãnh đạo của nhà quản lý

Để thực hiện được 4 chức năng trên, nhà quản trị phải là người có trình độ chuyên môn cao trong lĩnh vực mình phụ trách và thông thường phải đạt ở mức khá trở lên so với nhân viên. Trình độ chuyên môn thể hiện ở:

- Kiến thức chuyên môn
- Kỹ năng nghiệp vụ
- Kinh nghiệm nghề nghiệp
- Đặc tính tâm lý phù hợp với chuyên ngành

Phân loại cán bộ quản lý trong doanh nghiệp:

Theo cấp quản trị, nguồn nhân lực quản trị trong doanh nghiệp được phân thành ba cấp phản ánh các cấp quản trị theo vai trò và trách nhiệm:

- Các nhà quản trị cấp cao,
- Các nhà quản trị cấp trung, quản trị chức năng
- Các nhà quản trị cấp cơ sở

Nguồn nhân lực quản lý:

Nguồn nhân lực quản lý là nguồn nhân lực có chức năng, nhiệm vụ thực hiện các chức năng quản trị ở các cấp của doanh nghiệp. Như vậy, nguồn nhân lực quản lý, hiểu theo nghĩa rộng bao gồm các nhà quản trị - cán bộ quản lý và các nhân viên quản lý- những người giúp việc cho cán bộ quản lý

Trong chuyên đề này, khi nghiên cứu năng lực quản lý của quản trị cấp trung, tác giả đánh giá toàn bộ năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của cán bộ và nhân viên của các phòng ban chức năng.

1.2. Nội dung nâng cao năng lực lãnh đạo và quản lý của nhà quản trị:

Năng lực lãnh đạo, quản lý của các nhà quản trị thể hiện toàn diện trên cả hai phương diện: (i) năng lực chuyên môn”; (ii) năng lực quản lý, lãnh đạo. Do vậy, nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản trị cũng bao gồm việc nâng cao năng lực trên hai nội dung trên

1.2.1 Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ:

Năng lực là khái niệm phản ánh khả năng đảm trách công việc nào đó của con người thể hiện ở mức độ phù hợp về trình độ về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và phẩm chất

tâm lý của người lao động với yêu cầu của công việc. Năng lực là khái niệm phản ánh chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm chỉ trạng thái và năng lực làm việc của nguồn nhân lực, thể hiện trên ba nội dung: thể lực, trí lực và tâm lực. Như vậy để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chúng ta phải chú ý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực, trí lực và tâm lực.

Trí lực là sức mạnh của tri thức và trí tuệ của người lao động. Trí lực thể hiện ở trình độ học vấn, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp của người lao động so với yêu cầu của công việc mà người đó đảm nhận. Trí lực là yếu tố trí tuệ phản ánh sức sản xuất và năng lực sáng tạo của người lao động, vì thế đóng vai trò quyết định trong phát triển nguồn nhân lực.

Thể lực hay sức khỏe là sức mạnh của cơ thể con người trên giác độ sinh học. Sức khỏe không chỉ thể hiện ở sức mạnh của cơ bắp (sức khỏe thể chất), mà còn được thể hiện ở sự dẻo dai và cân bằng của sức mạnh thần kinh (sức khỏe tinh thần). Thể lực là điều kiện tiền đề để duy trì và phát triển trí tuệ. Sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực của con người được phát triển.

Tâm lực là sức mạnh tâm lý của con người. Tâm lực cao hay thấp thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với doanh nghiệp. Tâm lực phản ánh nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống, thể hiện nét văn hóa của người lao động. Trong mối quan hệ tương tác với các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực, trình độ phát triển nhân cách, đạo đức đóng vai trò quan trọng, vì nó đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt hơn không chỉ với chức năng kinh tế mà còn với chức năng xã hội và là cơ sở tâm lý cho việc nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong lao động.

Khi bàn đến nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, với tư cách là một hệ thống, người ta thường bàn đến cấu trúc (cơ cấu) của nó. Khi bàn đến cơ cấu nguồn nhân lực, theo tác giả, cần phân tích trên hai giác độ:

Một là, cơ cấu nguồn nhân lực là một nội dung phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý được quan niệm là một nội dung đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cao hay thấp, mạnh hay yếu về năng lực cạnh tranh. Một doanh nghiệp có nguồn nhân lực nhiều về số lượng và cao về trình độ đào tạo, nếu không được kết cấu hợp lý về chức năng và nhiệm vụ, về tuổi và giới tính, về chuyên môn và trình độ... vẫn có thể dẫn tới tình trạng năng suất lao động thấp. Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực không phải là phép cộng số học số lượng sức lao động và chất lượng lao động của từng cá nhân mỗi con người mà phải được hiểu là sức mạnh tổng hợp của sự tương thích và hiệu quả tương tác giữa các cá nhân trong từng bộ phận lao động trong hệ thống nguồn nhân lực của doanh nghiệp và giữa các bộ phận trong hệ thống đó. Nói một cách khác, chất lượng nguồn nhân lực, hiểu theo nghĩa rộng còn bao hàm cả sự hợp lý hay không hợp lý về cơ cấu nguồn nhân lực.

Hai là, cơ cấu nguồn nhân lực là một nội dung phản ánh mặt lượng nguồn nhân lực. Xét theo lý thuyết hệ thống, khi bàn đến cơ cấu nguồn nhân lực là bàn đến cấu tạo bên trong của hệ thống nguồn nhân lực, nhằm trả lời các câu hỏi: nguồn nhân lực có số lượng bao nhiêu: chia thành bao nhiêu bộ phận nhân lực: quy mô các bộ phận nhân lực và trật tự sắp xếp của chúng như thế nào:

Trong phạm vi nghiên cứu, đề tài chỉ giới hạn nghiên cứu nâng cao năng lực chuyên môn – tức bàn tới “trí lực”. Nói một cách khác, luận văn tập trung nghiên cứu năng lực chuyên môn của nguồn nhân lực quản lý

Nâng cao năng lực chuyên môn của nguồn nhân lực quản lý thực chất là nâng cao trình độ chuyên môn của nhà quản lý trên 4 nội dung chính sau:

- Nâng cao sự hiểu biết và cập nhật kiến thức chuyên môn (Kiến thức)
- Hoàn thiện và nâng cao kỹ năng nghiệp vụ, phương pháp làm việc (kỹ năng)
- Làm giàu kinh nghiệm nghề nghiệp (kinh nghiệm)
- Rèn luyện và hoàn thiện các đặc tính tâm lý cá nhân cho phù hợp hơn với đặc tính công việc chuyên ngành tâm lý.

1.2.2 Nâng cao trình độ quản lý và lãnh đạo

Trình độ quản lý và lãnh đạo thể hiện ở khả năng (năng lực) thực hiện 4 chức năng cơ bản của quản lý:

Hoạch định

Tổ chức

Điều khiển

Kiểm tra

Như vậy, nâng cao trình độ quản lý và lãnh đạo thực chất là nâng cao kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất tâm lý trong việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra công việc, con người và các quá trình do mình quản lý

1.3. Hệ thống chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt trong doanh nghiệp

1.3.1. Chỉ tiêu đánh giá năng lực chuyên môn của các cấp quản trị

Một cách phổ quát, để đánh giá năng lực chuyên môn của các nhà quản trị người ta thường dùng 4 nhóm chỉ tiêu sau:

- Mức độ hiểu biết về kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực mà nhà quản trị đảm trách
- Trình độ thành thạo về kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn
- Bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực nghề nghiệp chuyên môn mà họ đang hoạt động
- Mức độ thích hợp về phẩm chất tâm lý cá nhân với đặc điểm công việc của nhà quản trị

Trên thực tế, người ta thường đánh giá năng lực chuyên môn thực tế qua việc xem xét các nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được cấp trên giao phó như thế nào. Cụ thể như sau, tùy thuộc từng cấp quản trị và chức trách đảm nhiệm:

*** Với cán bộ quản trị cấp cao:**

Đánh giá năng lực quản lý và mức độ hoàn thành nhiệm vụ trên các lĩnh vực sau:

- Mức độ hoàn thành kế hoạch kinh doanh hàng năm, kế hoạch trung hạn, kế hoạch dài hạn, chiến lược phát triển và giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ của Công ty sau khi được Vinacafe phê duyệt.

- Đánh giá công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, khen thưởng, kỷ luật, ký hợp đồng thuê (hợp đồng lao động) và quyết định mức lương, lợi ích khác đối với bộ máy quản lý điều hành và Công nhân viên chức sau khi được Vinacafe chấp thuận bằng văn bản.

- Đánh giá việc sắp xếp, cơ cấu tổ chức, biên chế bộ máy quản lý công ty, thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện của Công ty sau khi được Vinacafe phê duyệt phương án bằng văn bản.

- Việc ban hành và ra các quyết định thành lập các Hội đồng, các ban chỉ đạo để tham mưu trong lĩnh vực chuyên môn và thực hiện các công việc quan trọng của Công ty.

- Việc soạn thảo và ban hành các quy chế sau khi được Vinacafe chấp thuận bằng văn bản. Bao gồm các quy chế sau:

- + Quy chế hoạt động của bộ máy điều hành, quản lý Công ty.
- + Quy chế về công tác tổ chức, quản lý cán bộ và lao động.
- + Quy chế quản lý tài chính và công khai tài chính.
- + Quy chế quản lý, sử dụng đất đai và tổ chức giao khoán.
- + Quy chế quản lý quy trình sản xuất.
- + Quy chế phối hợp hoạt động giữa quản lý, điều hành với tổ chức công đoàn.
- + Quy chế dân chủ cơ sở
- + Quy chế chi tiêu nội bộ
- + Quy chế quản lý và sử dụng quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi
- + Quy định về trình tự, thủ tục đầu tư, mua sắm và hệ thống mẫu biểu, chứng từ thanh toán.
- + Nội quy làm việc trong công sở
- + Chuẩn mực đạo đức của cán bộ, nhân viên quản lý theo tấm gương, đạo đức Hồ Chí Minh.
- + Ký thỏa ước lao động tập thể với đại diện tập thể người lao động.
- + Nội quy lao động (sau khi thông qua Đại hội công nhân viên chức và được Sở lao động TB&XH tỉnh Đắk Lắk chấp nhận đăng ký)

- Việc thực hiện các dự án đầu tư, ký kết các hợp đồng mua, bán, vay, cho vay theo phân cấp của Vinacafe, có giá trị từ 1.000.000.000 đồng đến dưới 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của Công ty.

- Quyết toán tài chính hàng năm, công bố công khai báo cáo tài chính theo quy định của Chính phủ.

- Việc kiểm tra, giám sát bộ máy điều hành, quản lý trong quá trình thực hiện quyền và nhiệm vụ được giao của mình.

- Đánh giá việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ của Công ty.

*** Với cán bộ quản trị cấp trung:**

A. Cán bộ quản trị nguồn nhân lực được đánh giá trên các lĩnh vực sau:

+ Tham mưu cho Giám đốc công ty trong việc hoạch định nguồn nhân lực, quy hoạch, tuyển mộ và lựa chọn bố trí công việc.

+ Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện công tác đào tạo, huấn luyện, phát triển nguồn nhân lực. Nghiên cứu để không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

+ Lập kế hoạch quỹ tiền lương, các khoản bảo hiểm theo chế độ hiện hành của Nhà nước. Xây dựng đơn giá tiền lương, phương án trả lương cho lao động trực tiếp theo phương án khoán và phương án lương đối với bộ máy quản lý. Thực hiện các chế độ bảo hiểm theo quy định của Pháp luật và bảo hiểm tự nguyện theo yêu cầu của người lao động.

+ Đảm bảo các chính sách chế độ theo quy định; tìm biện pháp bảo hộ lao động để bảo đảm an toàn cho người lao động trong quá trình sản xuất, phòng chống cháy nổ, bảo đảm vệ sinh môi trường, chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

+ Nghiên cứu xây dựng trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và tổ chức thực hiện hệ thống nội quy, quy chế trong nội bộ Công ty: Nội quy lao động; nội quy làm việc nơi công sở; quy chế khen thưởng, kỷ luật; quy chế công tác cán bộ, công tác tự vệ theo Luật dân quân tự vệ.

+ Thường xuyên nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề liên quan đến con người trong tổ chức, về tâm lý, nguyện vọng, giải quyết các bức xúc, các kiến nghị của người lao động

kip thời. Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch công tác thanh tra, kiểm tra theo đơn, thư khiếu nại, tố cáo.

B. Cán bộ quản trị sản xuất được đánh giá trên các lĩnh vực sau:

+ Quản lý và tổ chức sử dụng, bảo quản đất đai, tài sản phục vụ trực tiếp cho sản xuất theo Luật đất đai và các quy định hiện hành của Nhà nước.

+ Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn, ngắn hạn của công ty. Lập kế hoạch tác nghiệp sản xuất chi tiết theo từng loại sản phẩm, cụ thể về diện tích, năng suất, sản lượng theo từng loại đất, loại vườn, chi tiết đến từng hộ nhận khoán. Giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị trong Công ty.

+ Lập kế hoạch đầu tư, các định mức kinh tế, quy trình kỹ thuật, trực thời vụ phù hợp với quá trình sinh trưởng và phát triển của từng loại cây trồng cụ thể.

+ Nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất nhằm nâng cao năng suất cây trồng, chất lượng sản phẩm và hiệu quả của sản xuất. Hướng dẫn thực hiện quy trình kỹ thuật cho người lao động.

+ Hướng dẫn và tổ chức thực hiện toàn bộ quá trình sản xuất, đôn đốc, theo dõi quá trình thực hiện kế hoạch của các đơn vị, thiết lập quy định về kiểm tra thực hiện quy trình, quy định về thưởng, phạt cho kết quả thực hiện quy trình.

+ Thu thập, phân tích, đánh giá, tổng hợp thông tin, lập các báo cáo theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu quản lý.

C. Cán bộ quản trị Tài chính được đánh giá trên các lĩnh vực sau:

+ Tổ chức công tác hạch toán kế toán trong Công ty theo quy định của Luật kế toán, các chuẩn mực kế toán và các quy định hiện hành của Nhà nước.

+ Thu thập, xử lý thông tin số liệu kế toán theo đối tượng và nội dung công việc kế toán, theo các chuẩn mực và chế độ kế toán.

+ Kiểm tra, giám sát các khoản thu, chi tài chính, các nghĩa vụ thu, nộp, thanh toán nợ; kiểm tra việc quản lý, sử dụng tài sản và nguồn hình thành tài sản; phát hiện và ngăn ngừa hành vi vi phạm pháp luật về tài chính kế toán.

+ Phân tích thông tin, số liệu kế toán; tham mưu đề xuất các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính của công ty

+ Cung cấp thông tin, số liệu kế toán theo quy định của pháp luật và yêu cầu quản trị.
+ Chỉ đạo, hướng dẫn chuyên môn nghiệp vụ quản lý tài chính, kế toán cho các đơn vị trong công ty.

+ Nghiên cứu, xây dựng cơ cấu tài sản hợp lý, từ đó làm cơ sở cho việc ra quyết định đầu tư tài sản phục vụ cho sản xuất, kinh doanh hay cắt giảm, loại bỏ hay thay thế đối với các tài sản không còn giá trị kinh tế. Tính toán và phân bổ các nguồn lực tài chính phục vụ cho các mục tiêu cụ thể trong Công ty.

+ Xây dựng và tổ chức thực hiện quy định quản lý tài chính, quy chế sử dụng quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi, hệ thống định mức chi phí làm cơ sở thực hiện thống nhất trong Công ty và kiểm tra, theo dõi quá trình thực hiện.

+ Lập kế hoạch tài chính cùng với kế hoạch sản xuất-kinh doanh: Tính toán nhu cầu tài chính và nguồn tài trợ cho từng lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và các hoạt động; kế hoạch các loại nguồn vốn; kế hoạch thanh toán với ngân sách; kế hoạch giá thành từng loại sản phẩm; kế hoạch tiêu thụ sản phẩm và doanh thu...

+ Tìm kiếm các nguồn tài trợ vốn bao gồm: Các khoản vay ngắn hạn, dài hạn; các nguồn vốn huy động khác. Thiết lập và duy trì mối quan hệ với các Ngân hàng, các cơ quan, đơn vị, các chủ tài trợ trong việc bảo đảm nguồn vốn hoạt động và liên quan đến hiệu suất tài chính của Công ty.

+ Xây dựng và tổ chức thực hiện phương án tổng kiểm kê lao động, đất đai, tài sản, vật tư, tiền vốn và các nguồn lực; thu khoán, thu nợ tại Công ty.

+ Phân tích tình hình tài chính, tình hình sử dụng tài sản, vật tư, tiền vốn và các nguồn lực phục vụ cho yêu cầu quản trị và làm cơ sở cho việc ra các quyết định kinh tế, tài chính trong đơn vị.

D. Cán bộ quản trị Kinh doanh, Thương mại, Marketing được đánh giá trên các lĩnh vực sau:

+ Nghiên cứu thị trường và công nghệ để tham mưu cho Giám đốc trong việc đầu tư vào lĩnh vực chế biến, hướng tới xuất bán sản phẩm là thành phẩm thay cho bán sản phẩm xô như hiện nay để tạo thế cạnh tranh trên thị trường, hướng tới xây dựng thương hiệu cho sản phẩm chiến lược. Xây dựng phương án bảo đảm vệ sinh môi trường trong đơn vị.

+ Xây dựng và tổ chức thực hiện phương án kinh doanh tổng hợp trên cơ sở nghiên cứu kỹ nhu cầu của thị trường cả đầu ra và đầu vào, thiết lập, duy trì mối quan hệ khách hàng, các nhà cung cấp.

+ Xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật, cơ chế kinh doanh hợp lý, cơ chế khoán thông thoáng, linh hoạt, hiệu quả cho các hoạt động dịch vụ, chế biến, kinh doanh, tạo điều kiện khuyến khích người thực hiện phương án.

+ Thu thập, phân tích, đánh giá, tổng hợp thông tin, lập các báo cáo theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu quản lý.

Lĩnh vực Marketing và chất lượng sản phẩm:

+ Thường xuyên nghiên cứu thị trường, tham mưu cho Giám đốc trong việc lựa chọn thị trường mục tiêu; quyết định danh mục sản phẩm và lập các chương trình phát triển sản phẩm cả trong sản xuất và kinh doanh, cả về khối lượng và chất lượng sản phẩm; tổ chức công tác tham gia hội chợ, triển lãm.

+ Định hướng chiến lược phát triển chất lượng chung cho toàn Công ty để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường, lập chương trình quảng cáo và khuyến mãi.

+ Định hướng cho sản phẩm sạch, sản phẩm chất lượng cao ngay từ khâu sản xuất, chế độ đầu tư và quá trình chế biến. Quy định các chỉ tiêu chất lượng cụ thể cho mỗi loại sản phẩm trên cơ sở hệ thống chất lượng quy định và khả năng hoàn thiện chất lượng của Công ty.

+ Định hướng chất lượng dịch vụ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

+ Thực hiện công tác kiểm tra chất lượng, nghiên cứu cải tiến và hoàn thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong Công ty.

E. Cán bộ quản trị Hành chính được đánh giá trên các lĩnh vực sau:

+ Quản lý và tổ chức sử dụng và bảo quản các tài sản, trang thiết bị phục vụ cho công tác quản lý trong Công ty theo quy chế tài chính và các quy định hiện hành của Nhà nước.

+ Thu thập, phân tích, đánh giá, tổng hợp thông tin báo cáo cho các cấp quản trị, yểm trợ cho việc điều hành và ra các quyết định quản lý trong toàn Công ty.

+ Tiếp nhận, đăng ký, phân loại, cung cấp và điều chuyển văn bản đến các bộ phận có nhu cầu về thông tin mà văn bản đề cập đến. Tổ chức soạn thảo và quản lý việc ban hành các văn bản giấy tờ, công văn hành chính trong Công ty bao gồm cả văn bản nội bộ và văn bản gửi ra bên ngoài. Quản lý, lưu trữ hồ sơ theo quy định của Pháp luật.

+ Thực hiện các công việc nghiệp vụ văn phòng theo yêu cầu của công tác quản lý và của Đảng ủy.

+ Thực hiện công tác giao tế đối ngoại bao gồm các hoạt động đón tiếp khách đến quan hệ kinh doanh và công tác với Công ty, công tác lễ tân khánh tiết của các hội nghị, đại hội và các cuộc họp. Tổ chức tốt các cuộc đàm phán thương lượng, các chương trình lễ hội và thăm viếng.

+ Thực hiện chức năng dịch vụ và phục vụ: Quản lý xe, tổ chức đưa đón cán bộ đi công tác; bảo vệ an toàn và đảm bảo vệ sinh nơi công sở; lập kế hoạch và tổ chức mua sắm trang thiết bị, dụng cụ văn phòng và văn phòng phẩm cho toàn đơn vị, phục vụ điện nước trong cơ quan.

+ Lập các báo cáo theo quy định của Nhà nước và theo yêu cầu quản lý.

*** Với cán bộ quản trị cấp cơ sở:**

- Lĩnh hội các đề xuất kiến nghị hợp lý, mang tính khách quan từ đơn vị cơ sở để đề xuất lên các cấp quản trị tiến hành xem xét giải quyết.

- Thực hiện tốt công tác tuyên truyền phổ biến các chủ trương chính sách của Đảng và Pháp luật nhà nước cũng như các chủ trương chính sách của Công ty đã ban hành.

- Vận động tốt việc thực thi các chủ trương chính sách.

- Làm cầu nối trung gian để xử lý mọi vấn đề giữa Công ty và người lao động.

- Tham gia đầy đủ mọi hoạt động của các phong trào đoàn thể, nhằm xây dựng và duy trì tốt nét văn hoá trong Doanh nghiệp.

1.3.2. Chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ:

Nâng cao trình độ quản lý, lãnh đạo là một yêu cầu hàng đầu trong việc xây dựng đội ngũ đội ngũ cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp. Nhà quản trị nguồn nhân lực bao giờ cũng có tầm nhìn xa hơn rộng hơn, để đánh giá được trình độ năng lực quản lý, lãnh đạo của từng cán bộ, ở từng vị trí quản lý lãnh đạo khác nhau. Trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại về chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo quản trị doanh nghiệp, lý luận chính trị cho đội ngũ cán bộ chủ chốt doanh nghiệp.

Sau đào tạo thấy được trình độ chuyên môn nghiệp vụ được nâng lên, các kỹ năng và kinh nghiệm trong quản lý điều hành được nâng lên rõ rệt, năng lực trí tuệ được phát huy, phẩm chất đạo đức tốt, có lối sống trong sạch lành mạnh và được mọi người quý mến.

Đồng thời người quản lý lãnh đạo luôn nắm vững quy luật khách quan phát triển của xã hội, phải có tri thức về khoa học, phải hiểu biết sâu sắc trên các lĩnh vực về chính trị -

kinh tế - văn hóa – xã hội – khoa học, kỹ thuật và có năng lực tư duy trí thức, có khả năng và kinh nghiệm trong quản lý, lãnh đạo và điều hành nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu đánh giá năng lực quản lý và lãnh đạo được thể hiện trên 4 nhóm chỉ tiêu cơ bản sau:

- Năng lực hiểu biết, trình độ kỹ năng và mức độ kinh nghiệm trong việc hoạch định (xây dựng kế hoạch, hoạch định cơ chế chính sách)

- Năng lực hiểu biết, trình độ kỹ năng và mức độ kinh nghiệm trong việc tổ chức (xây dựng bộ máy, cơ chế quản lý, phân bổ nguồn lực, phân công nhiệm vụ, phân chia trách nhiệm & phân quyền)

- Năng lực hiểu biết, trình độ kỹ năng và mức độ kinh nghiệm trong việc điều hành công việc và lãnh đạo nhân viên thực hiện nhiệm vụ (định hướng, đào tạo, đôn đốc, động viên, điều phối & điều hòa xung đột)

- Năng lực hiểu biết, trình độ kỹ năng và mức độ kinh nghiệm trong việc kiểm soát công việc, con người và hoạt động của đơn vị (xây dựng tiêu chuẩn, giám sát, phát hiện vấn đề, điều chỉnh)

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt.

1.4.1 Tuyển dụng

Quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong hiện tại bị ảnh hưởng trước tiên từ cơ chế tuyển dụng trong quá khứ.

Chất lượng ứng viên và chất lượng tuyển dụng cao là cơ sở cho việc gia tăng chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của doanh nghiệp. Tuyển dụng sai chỉ có thể bảo đảm cho doanh nghiệp đủ nhân lực về mặt hình thức, song lại tạo ra một loạt các hậu quả:

- + Thừa người không biết làm và thiếu người biết làm việc. Thực chất là doanh nghiệp vẫn thiếu người.

- + Bố trí trái ngành, trái nghề và không đảm bảo tiêu chuẩn, dẫn tới năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và công việc thấp, tiến độ công việc không bảo đảm.

- + Lãng phí tiền lương và các nguồn lực tài chính và phi tài chính khác cho đào tạo, đào tạo lại – Gián tiếp làm tăng giá thành, giảm lợi nhuận.

Do vậy, cơ chế tuyển dụng là nhân tố ảnh hưởng trước nhất tới chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

1.4.2 Bố trí sử dụng

Bố trí sử dụng nguồn nhân lực là việc bố trí công việc, phân công nhiệm vụ cho từng cá nhân, từng đơn vị, phòng ban và việc xây dựng, thực thi quy chế quản lý nhân sự.

Bố trí sử dụng nhân sự hợp lý thể hiện ở các đặc trưng sau:

+ Nhân sự được phân công công việc phù hợp với năng lực, sở trường và chuyên môn của từng người.

+ Các đơn vị, phòng ban được giao nhiệm vụ, phân bổ nguồn lực phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, quy mô sản xuất kinh doanh, đặc điểm sản phẩm, công nghệ, thị trường và phù hợp với trình độ nguồn nhân lực, tỷ lệ độ quản lý và văn hoá doanh nghiệp.

+ Các cá nhân và từng đơn vị, phòng ban được phân bổ nguồn lực, được trang bị các điều kiện đủ để thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao.

+ Cơ chế quản lý và môi trường văn hoá doanh nghiệp được xây dựng và thực thi tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ thuận lợi, hiệu quả, phát triển toàn diện.

Khi bố trí sai, sử dụng nhân sự không hợp lý người lao động sẽ không phát huy hết năng lực của mình, thực hiện sai nhiệm vụ; Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị, phòng ban bị chòng chéo dẫn đến rối loạn hoạt động của doanh nghiệp và tình trạng vô trách nhiệm tập thể, Vv...

Như vậy, bố trí sử dụng nguồn nhân sự hợp lý không chỉ là biện pháp khai thác nguồn lực hiệu quả, mà còn là động lực và công cụ phát triển nguồn lực nguồn nhân lực của từng cá nhân và tập thể người lao động.

1.4.3 Công tác đánh giá nhân sự

Đánh giá nhân sự thực chất là xác định giá trị của nhân sự trong mối quan hệ với các nhân sự khác trong doanh nghiệp. Đánh giá nhân sự là trách nhiệm của các nhà quản trị và là nhu cầu khách quan của người lao động.

Thành tích là kết quả làm việc cụ thể và hiệu quả công việc của một tập thể, một tổ chức hay một cá nhân trong bộ máy Doanh nghiệp. Một tổ chức có kết quả công việc tốt

chứng tỏ tổ chức đó đã bố trí, cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý và việc đảm trách công việc của từng cá nhân trong tổ chức đó luôn có hiệu quả.

Thành tích bao giờ cũng gắn với công tác đánh giá nhân sự cho cả quá trình công việc mà nhân sự đó đảm nhận. Nhân sự đạt thành tích cao bao giờ cũng gắn liền với việc đề bạt, thăng tiến nhân sự và phát triển địa vị quản trị- Đó là nhu cầu chính đáng của người lao động và là biện pháp bổ sung nguồn nhân lực quản trị.

Việc đánh giá thành tích hàng năm là thước đo, tạo động lực chính đáng cho nhân sự được phát triển và là đòn bẩy cho hiệu quả và quá trình tăng trưởng của doanh nghiệp.

Đánh giá nhân sự là cơ sở của hầu hết tất cả các hoạt động quản trị nhân sự từ hoạch định nguồn nhân lực đến tuyển dụng, bố trí sử dụng lao động, thù lao và đào tạo, thăng tiến. Thăng tiến (hợp lý) vừa thể hiện sự thừa nhận trình độ, năng lực, vừa là công cụ quan trọng khai thác tiềm năng quản trị để phát triển doanh nghiệp, vừa là biện pháp nâng cao chất lượng nguồn lực quản trị của doanh nghiệp.

Như vậy việc đánh giá nhân sự, đánh giá thành tích được coi là công cụ để phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.4.4 Lương thưởng và kỷ luật

Với chế độ tiền lương bảo đảm và kỷ luật nghiêm minh:

+ Người lao động sẽ có điều kiện tái sản xuất sức lao động - điều kiện tiền đề cho sự phát triển thể lực.

+ Người lao động có điều kiện tài chính trong việc tham gia các khóa học – điều kiện cho sự phát triển trí lực.

+ Làm cho người lao động yên tâm, trung thành với doanh nghiệp, có ý chí phấn đấu, nhiệt tình lao động, không bị tha hoá – điều kiện cho sự phát triển tâm lực.

+ Việc kỷ luật nghiêm minh sẽ làm cho người lao động nhận thức đầy đủ mọi vấn đề và thực hiện đầy đủ nội quy, quy chế do Công ty ban hành. Từ đó tôn trọng và phát huy quyền làm chủ và tính tự chủ cho mọi người – Tiền đề cho doanh nghiệp có được sự ổn định, đoàn kết nội bộ và phát triển.

1.4.5 Đào tạo

Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là các hoạt động mang tính học tập, giáo dục về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp cho người lao động.

Mục tiêu của đào tạo là nâng cao hiệu quả hoạt động của người lao động và của doanh nghiệp thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn bản chất công việc, thành thạo hơn các kỹ năng nghiệp vụ và thực hiện chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm một cách hiệu quả hơn với thái độ tích cực hơn và nâng cao tính thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Nếu làm tốt công tác đào tạo, doanh nghiệp thu được những lợi ích sau:

- + Trình độ người lao động được nâng cao - là cơ sở cho việc nâng cao năng suất lao động cá biệt, nâng cao chất lượng công việc, chất lượng quá trình, chất lượng sản phẩm.
- + Trình độ được nâng cao, người lao động hiểu rõ công việc hơn, thành thạo kỹ năng hơn, nên ít cần kiểm tra, giám sát - loại chi phí không làm tăng giá trị gia tăng.
- + Khi đã thành thạo nghề và ý thức kỷ luật lao động được nâng cao thì tai nạn lao động ít xảy ra.
- + Khả năng sáng tạo trong sản xuất và quản lý được nâng cao - một lợi thế tuyệt đối trong cạnh tranh.
- + Tạo điều kiện áp dụng khoa học - kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh và quản lý.
- + Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp.
- + Kết quả đạt được sẽ là: Công việc kinh doanh sẽ tăng trưởng, hiệu quả và bền vững.

1.4.6 Công tác qui hoạch và thăng tiến

Công tác quy hoạch:

- + Trên cơ sở nghiên cứu các mục tiêu nhiệm vụ của Doanh nghiệp từ đó.
- + Xác định nhu cầu.
- + Đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực xây dựng cung nội bộ
- + Cân đối để xác định phương án thừa thiếu nhân sự.
- + Đề ra các biện pháp và chính sách.

Thăng tiến:

+ Thăng tiến nhân sự thực chất là phát triển địa vị quản trị - Đó là nhu cầu chính đáng của người lao động và là biện pháp bổ sung nguồn nhân lực quản trị.

+ Thăng tiến (hợp lý) vừa thể hiện sự thừa nhận trình độ, năng lực, vừa là công cụ quan trọng khai thác tiềm năng quản trị để phát triển doanh nghiệp, vừa là biện pháp nâng cao chất lượng nguồn lực quản trị của doanh nghiệp.

+ Thăng tiến được coi là động lực cho người lao động phấn đấu trong học tập và nâng cao trình độ, hoàn thiện nhân cách, tu dưỡng đạo đức, tác phong lao động.

CHƯƠNG II

Thực trạng năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHHMTV cà phê 721 hiện nay

2.1. Tổng quan về Công ty

2.1.1. Lịch sử hình thành

Công ty được hình thành và phát triển đến nay đã tròn 35 năm. Tiền thân của công ty là 2 Trung đoàn quân đội làm nhiệm vụ xây dựng kinh tế gắn với giữ vững quốc phòng, an ninh trên Cao nguyên sau ngày Miền Nam được giải phóng. Đó là Trung đoàn bộ binh 758 và Trung đoàn khai hoang cơ giới 755 trực thuộc Sư đoàn 333, Quân khu 5.

Năm 1982 Trung đoàn 758 được chuyển thành Nông trường 717, Trung đoàn 755 chuyển thành Xí nghiệp khai hoang cơ giới 721 thuộc Xí nghiệp liên hợp 333 - Bộ nông nghiệp - công nghiệp thực phẩm, là các đơn vị hạch toán phụ thuộc Xí nghiệp liên hiệp 333.

Năm 2000, theo quyết định số 368 TCT/QĐ ngày 23/8/2000 của HĐQT Tổng công ty cà phê Việt Nam sáp nhập Nông trường 717 vào Nông trường 721 và đổi tên thành Công ty cà phê 721. Năm 2006 công ty thực hiện phương án sắp xếp đổi mới theo Quyết định 3063 ngày 18/10/2006 của Bộ NN&PTNT về cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước Công ty cà phê 721.

Năm 2010 Công ty cà phê 721 chuyển đổi thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên cà phê 721, đơn vị thành viên của Tổng công ty cà phê Việt nam theo Quyết định số 1005/QĐ-BNN-ĐMDN ngày 29/4/2010 của Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Trải qua 35 năm hình thành và phát triển, các đơn vị tiền thân quân đội năm xưa và công ty ngày nay đã góp phần quan trọng trong việc giữ gìn sự ổn định về an ninh quốc phòng trên mảnh đất Tây nguyên sau ngày Miền nam được giải phóng. Đi đầu mở đất, xây dựng kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội làm cơ sở cho việc phân bố lại lao động và dân cư, xây dựng chính quyền nhân dân và vùng nông thôn mới trên mảnh đất Tây nguyên. Đồng thời trực tiếp tổ chức sản xuất kinh doanh tạo nên một vùng chuyên canh cây cà phê và lúa nước, tạo ra một khối lượng sản phẩm xã hội to lớn, góp phần tăng nguồn thu ngân sách nhà nước và giải quyết công ăn việc làm cho hàng ngàn lao động. Tạo nên diện mạo và bộ mặt cảnh quan nông thôn mới trên mảnh đất Tây nguyên. Trong thực hiện nhiệm vụ đổi mới hôm nay, Công ty cũng đã cơ bản giải quyết được các vấn đề về lao

động, đất đai, tài chính, ổn định hoạt động và tạo ra các nguồn lực phục vụ cho đổi mới và phát triển theo xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.

2.1.2. Tên gọi và địa chỉ:

- Tên công ty: CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ 721.

- Trụ sở: Thôn 11, xã CuNi, Huyện Eakar, Tỉnh Đaklak.

- Điện thoại: (05003)625260

- Fax: (05003)625015

- Email: vinacaphe721@gmail.com.vn

- Tổng số lao động trong công ty trên 750 người

- Tổng diện tích được giao 658 ha.

- Vốn điều lệ: 11.000.000.000 đồng.

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ:

- Sản xuất, đầu tư phát triển cà phê, lúa, các loại giống cây trồng, vật nuôi.

- Kinh doanh cà phê, nông sản, thiết bị vật tư.

- Sản xuất, kinh doanh bao bì.

- Đầu tư chế biến cà phê, lúa, các loại nông sản.

- Nuôi trồng thủy sản.

2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh:

Bảng 2.1. Kết Quả hoạt động kinh doanh năm 2009 - 2010

DVT: Ngàn đồng

Khoản mục	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Tổng 3 năm
	Số tiền	Số tiền	Số tiền	Số tiền
Doanh thu	44.311.226	31.881.079	37.778.240	113.970.546
Chi phí	39.096.164	29.985.437	34.270.327	103.351.928
LN trước thuế	5.215.062	1.895.642	3.507.913	10.618.618
Thuế phải nộp	1.464.118	352.795	944.101	2.761.014
LN sau thuế	3.750.944	1.542.847	2.563.812	7.857.604
Tỷ suất LN TT/CP (lần)	0,133	0.063	0.102	0,103

Nguồn: Phòng Kế Toán

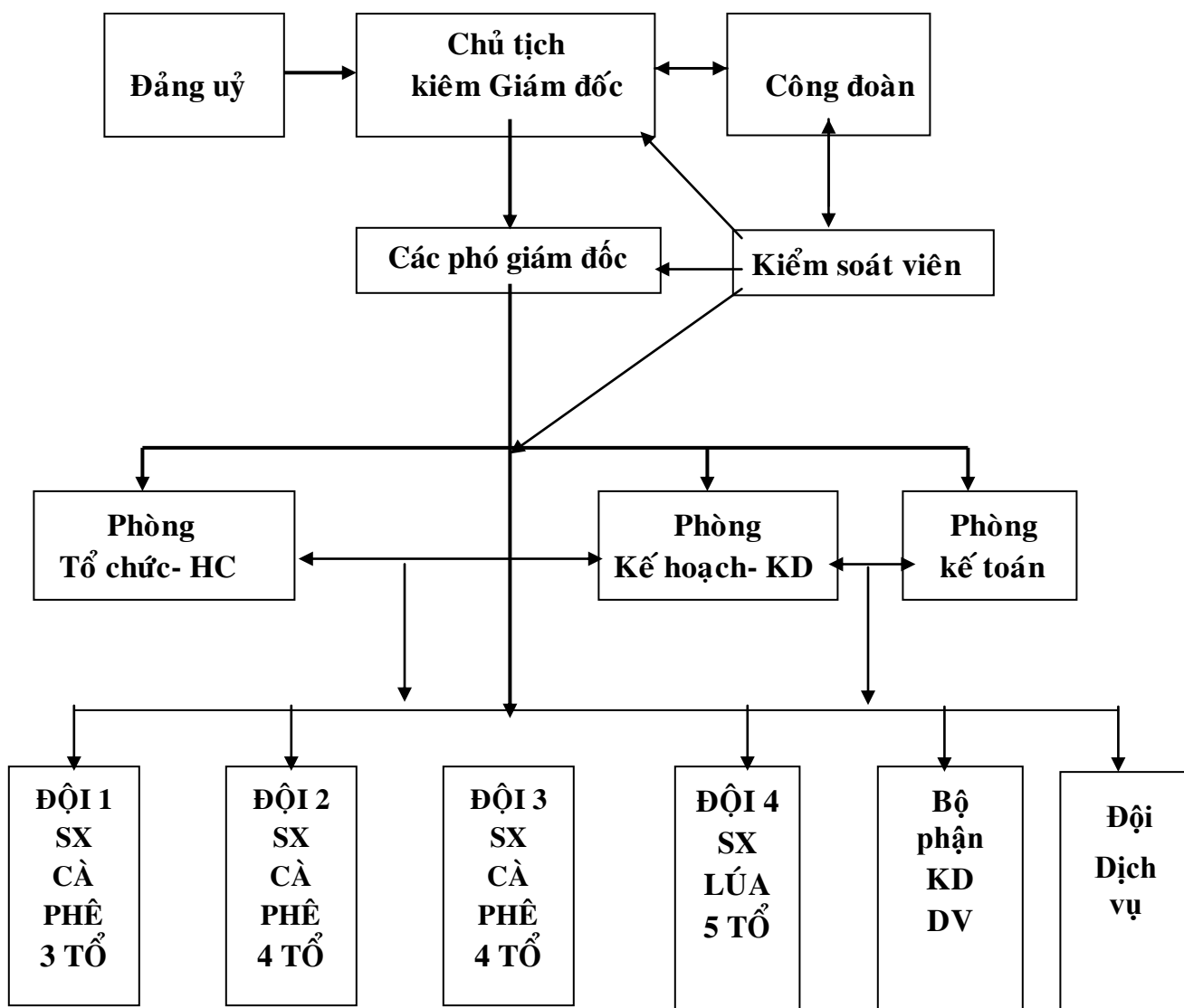
Trong ba năm qua công ty liên tục có lãi. Lợi nhuận trước thuế bình quân trong ba năm qua đạt mức 3 tỷ 540. Năm cao nhất (2008) lợi nhuận đạt 5 tỷ 215

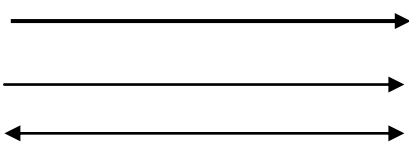
Tuy vậy nhưng sản xuất kinh doanh của công ty trong ba năm qua không ổn định qua các năm là do sản xuất nông nghiệp bị ảnh hưởng và phụ thuộc vào thiên tai, năm 2009 đạt doanh thu thấp là do ảnh hưởng thiên tai từ năm 2008 chuyển qua, sản phẩm năm 2009 là do kết chuyển từ năm 2008 qua nên lợi nhuận đạt thấp hơn so với 2 năm còn lại.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721.

Bộ máy tổ chức quản lý của công ty được xây dựng theo mô hình trực tuyến-chức năng.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ



Ghi chú:  : Quan hệ trực tuyến
: Quan hệ chức năng
: Quan hệ phối hợp

- Cơ cấu trực tuyến và tầm hạn quản trị:

+ Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty là người có quyền quyết định cao nhất đối với mọi hoạt động của Công ty. Phân công, ủy quyền cho các phó giám đốc và kế toán trưởng, các trưởng phòng, đội trưởng đội sản xuất, đội dịch vụ, tổ chức thực hiện đối với hoạt động Sản xuất - Kinh doanh, Tài chính - Kế toán theo kế hoạch đã được duyệt.

+ Các phó giám đốc và kế toán trưởng, các trưởng phòng, đội trưởng, trực tiếp điều hành, tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm đối với các lĩnh vực được Giám đốc phân công, ủy quyền.

- Cơ cấu chức năng:

- Thiết lập 03 phòng chức năng : Phòng Tổ chức - Hành chính; Phòng Tài chính - Kế toán; Phòng Kế hoạch – Kinh doanh.

- Thành lập 01 trạm kinh doanh tổng hợp, trực thuộc phòng Kế hoạch.

- Cơ cấu 5 đội: 03 đội sản xuất cà phê. 01 đội sản xuất lúa. 01 đội dịch vụ.

Bảng 2.2. Quy mô nhân lực và cơ cấu diện tích các đơn vị

Đơn vị	Lao động có BH (Người)	Diện tích cà phê (Ha)	Diện tích lúa (Ha)	Số tổ sản xuất trực thuộc
Đội 1. Cà phê	48	54,1609	137,68	03
Đội 2. Cà phê	38	85,7950	38,3042	04
Đội 3. Cà phê	39	78,7103	24,3949	04
Đội 4. Lúa	31		55,0377	05
Cơ quan	20			
Đội trưởng	4			

Cộng	180	218,6662	255,4168	16
------	-----	----------	----------	----

Nguồn: Phòng KH-KD và Phòng TC-HC.

- Tổ chức chính trị, xã hội:

Tổ chức chính trị xã hội trong Công ty hoạt động trong khuôn khổ Hiến pháp và Pháp luật. Gồm có 01 Đảng bộ và tổ chức Công đoàn cơ sở.

+ Tổ chức Đảng bộ với 46 đảng viên và 05 chi bộ trực thuộc, Đảng ủy có 09 đ/c thực hiện vai trò lãnh đạo toàn diện đối với hoạt động của Công ty.

+ Tổ chức Công đoàn cơ sở và nữ công: Thực hiện các chức năng theo Điều lệ Công đoàn.

- Môi quan hệ và số lượng biên chế trong các tổ chức:

- Ban thường vụ Đảng ủy kiêm nhiệm nằm trong Ban giám đốc. Với cơ chế kiêm nhiệm Chủ tịch kiêm Giám đốc và Bí thư Đảng ủy Công ty.

- Ban giám đốc có: 03 đồng chí

- Phòng TCHC có: 06 đồng chí trong đó có: 01 Trưởng phòng, 01 phó phòng và 04 nhân viên

- Phòng KHKD có: 05 đồng chí trong đó có: 01 Trưởng phòng, 01 Phó phòng và 03 nhân viên

- Phòng TCKT có: 05 đồng chí trong đó có: 01 Trưởng phòng, 01 phó phòng và 03 nhân viên

- Tổ chức đoàn thể và nữ công: Hình thành trong cơ chế kiêm nhiệm. Phó giám đốc kiêm chủ tịch công đoàn cơ sở; Phó chủ tịch công đoàn cơ sở kiêm trưởng tiểu ban nữ công .

- Bí thư chi bộ, đội sản xuất: Có 05 đồng chí trong đó (Bí thư chi bộ : 01 đồng chí, 03 đội trưởng kiêm bí thư chi bộ: 01 đồng chí đội trưởng).

- Tổng số cán bộ: 44 đồng chí trong đó có 16 đồng chí là tổ trưởng tổ sản xuất công nhân lao động trực tiếp hưởng phụ cấp; 04 đồng chí phụ trách công tác Trưởng tiểu ban nữ công các đơn vị.

- Tổng số CB-CNV toàn Công ty là: 180 CB-CNV. Nhưng tổng số lao động theo định mức diện tích hàng năm phải là: Lao động sản xuất cà phê 199,0544 ha/0,7 ha + Lao động sản xuất lúa 392,605 ha/1,4 ha = 565 Lao động. Như vậy tỷ lệ gián tiếp chiếm 8% Lao động định mức. Nếu không tính số cán bộ tổ trưởng hưởng phụ cấp, thì tỷ lệ lao động gián tiếp chỉ còn 4,25%

Nhận xét: Cơ cấu tổ chức của Công ty theo mô hình trực tuyến chức năng. Bộ máy gọn nhẹ, hợp lý, hoạt động hiệu quả.

2.2. Thực trạng năng lực lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ quản trị Công ty TNHHMTV cà phê 721 hiện nay.

2.2.1. Quy mô và chất lượng đội ngũ cán bộ quản trị của Công ty TNHHMTV cà phê 721 hiện nay (trên cơ sở đánh giá hồ sơ nhân sự)

Quy mô và cơ cấu tổng quát nguồn nhân lực quản trị của công ty

Bảng số 2.3: Quy mô cơ cấu nguồn nhân lực quản trị trong công ty

Tên đơn vị	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
Tổng số nguồn nhân lực quản trị	45	100
1. Quản trị cấp cao	3	6,7
2. Quản trị cấp trung (cán bộ và nhân viên quản lý quản trị chức năng)	21	46,7
- Phòng TC-HC	6	
- Phòng KH-KD	6	
- Phòng TC-KT	5	
- Đội trưởng đội SX	4	
3. Quản trị cấp cơ sở	21	46,6

Nguồn: Phòng TC-HC.

Nhận xét: Bộ máy quản lý của công ty gọn nhẹ

- Nguồn nhân lực quản trị với tên gọi phổ biến hiện nay là lực lượng lao động quản lý, lao động gián tiếp, chiếm 4,25% so với tổng nguồn nhân lực của công ty, thấp hơn tỷ lệ phổ biến được ấn định là 5 %.

- Quản trị cấp cao 3 người, chiếm tỷ lệ 6,7 % tổng số cán bộ 45 người là hợp lý so với tổng số lao động theo định mức (565 người) và quy mô sản xuất kinh doanh

- Nguồn nhân lực quản trị trong Quản trị cấp trung: 21 người chiếm 46,7 % tổng số cán bộ, với 3 phòng chức năng và 4 đơn vị sản xuất, 01 đội dịch vụ qua tỷ lệ cơ cấu cũng đánh giá được cán bộ quản trị cấp trung chiếm tỷ lệ cao nhất, tương xứng với nhiệm vụ giải quyết các công việc chuyên môn nghiệp vụ của Công ty.

- Quản trị cấp cơ sở: 21 người, đây là lực lượng cán bộ cấp tổ sản xuất được thanh toán theo chế độ phụ cấp chi phí hàng tháng từ 200.000 đ đến 300.000 đ/tháng. Với mức chi phí hết sức tiết kiệm và hiệu quả.

Quy mô, cơ cấu đội ngũ quản trị cấp cao

Bảng số 2.4: Quy mô cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
01	Theo tuổi		
	>= 45	3	100
	31 đến 44		
	< 30		
02	Theo giới tính		
	+ Nam	2	67
	+ Nữ	1	33
03	Theo bằng cấp		
	+ Sơ cấp		
	+ Trung cấp	1	33
	+ Cao đẳng, đại học	2	67
04	Theo chuyên môn	3	
	+ Kinh tế, Quản trị kinh doanh	1	33
	+ KTNN	2	67
	+ Kỹ thuật nông nghiệp và cử nhân khác		
	Lý luận	3	

05	+Trung cấp	1	33
	+ Cao cấp	2	67
06	Thâm niên	3	100
	+ Dưới 5 năm	2	67
	+ Từ 6 – 10 năm		
	+ Từ 11 – 20 năm	1	33
	+ trên 21 năm		
07	Thời kỳ đào tạo	3	100
	+ Trước 1994	1	33
	+ 1995-2000		
	+ 2000-2005	1	33
	+ 2005-2010	1	33

Nguồn: Phòng TC-HC.

Ưu điểm

So với các doanh nghiệp đóng ở vùng sâu vùng xa, vùng Tây nguyên, trình độ như của đội ngũ quản trị gia cấp cao của công ty là khá cao: 2/3 số cán bộ quản trị cấp cao đã tốt nghiệp đại học và được trang bị lý luận chính trị cao cấp và 1 đồng chí học xong chương trình lý luận Trung cấp. 75% số cán bộ được đào tạo trong thời kỳ đổi mới về nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo. Về thâm niên chức vụ: có 1 đồng chí có thâm niên chức vụ trên 11 năm và 2 đồng chí dưới 5 năm

Về tồn tại: độ tuổi của cán bộ quản trị cấp cao trên 45 tuổi, trong đó có 02 Đ/c chỉ còn đủ độ tuổi quy hoạch cho 01 nhiệm kỳ 5 năm là đến tuổi nghỉ hưu, do vậy việc quy hoạch và đào tạo lực lượng cán bộ kế cận là nhiệm vụ cấp thiê

Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực quản trị cấp trung

Bảng số 2.5: Quy mô cơ cấu của đội ngũ nguồn nhân lực quản lý cấp trung

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
	Theo tuổi	21	100

01	>= 45	13	61,9
	31 đến 44	2	9,5
	< 30	6	28,6
02	Theo giới tính	21	100
	+ Nam	15	71,4
	+ Nữ	6	28,6
03	Theo bằng cấp	21	100
	+ Sơ cấp	2	9,5
	+ Trung cấp	13	61,9
	+ Cao đẳng, đại học	6	28,6
04	Theo chuyên môn	21	100
	+ Kinh tế, Quản trị kinh doanh	2	9,5
	+ KTNN	7	33,3
	+ Kỹ thuật nông nghiệp và cử nhân khác	10	47,6
05	Lý luận	21	100
	+ Trung cấp	13	61,9
	+ Cao cấp		
06	Thâm niên	21	100
	+ Dưới 5 năm	6	28,6
	+ Từ 6 – 10 năm	1	4,8
	+ Từ 11 – 20 năm	7	33,3
	+ trên 21 năm	7	33,3
07	Thời kỳ đào tạo	21	100
	+ Trước năm 94	5	23,8
	+ 1995-2000	3	14,3
	+ 2000-2005	4	19
	+ 2005-2010	9	42,9

Nguồn: Phòng TC-HC.

Nhận xét: nguồn nhân lực quản trị cấp trung có thâm niên nghề nghiệp cao, song khá lớn tuổi (62% trên 45 tuổi), nam giới chiếm chủ yếu (71,4%), trình độ đào tạo đạt ở mức khá (28,6% tốt nghiệp đại học và 62% tốt nghiệp trung cấp). Phần lớn được đào tạo sau thời kỳ đổi mới.

Hạn chế: Tuyệt đại đa số nhân viên quản lý trong các phòng ban mới đạt trình độ trung cấp và sơ cấp.

Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực quản trị cấp cơ sở

Bảng số 2.6: Quy mô cơ cấu của đội ngũ cán bộ quản lý cấp cơ sở

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
01	Theo tuổi	21	100
	>= 45	10	47,6
	31 đến 44	11	52,4
	< 30		
02	Theo giới tính	21	100
	+ Nam	16	76,2
	+ Nữ	5	23,8
03	Theo trình độ văn hóa	21	100
	+ Cấp I		
	+ Cấp II	10	47,6
	+ Cấp III	11	52,4
04	Theo bằng cấp	21	100
	+ Sơ cấp		
	+ Trung cấp	3	14,3
	+ Cao đẳng, đại học		
05	Theo chuyên môn	21	100
	+ Kinh tế, Quản trị kinh doanh		
	+ KTNN	3	14,3
	+ Kỹ thuật nông nghiệp và cử nhân khác		
06	Lý luận	21	100
	+Trung cấp	6	28,6
	+ Cao cấp		
07	Thâm niên	21	100
	+ Dưới 5 năm		
	+ Từ 6 – 10 năm		
	+ Từ 11 – 20 năm	21	100
	+ trên 21 năm		

08	Thời kỳ đào tạo	21	100
	+ Trước năm 94		
	+ 1995-2000		
	+ 2000-2005		
	+ 2005-2010	3	14,3

Nguồn: Phòng TC-HC.

Ưu điểm: 100% cán bộ quản trị cấp cơ sở có trình độ văn hóa cấp 2 trở lên, 14,3% có trình độ trung cấp; gần 30% được trang bị lý luận chính trị trung cấp; phần lớn ở độ tuổi trung niên; có sức khỏe và thể lực tốt và có thâm niên công tác lâu năm trong công ty (10-20 năm), do vậy có kinh nghiệm trong lãnh đạo chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ sản xuất của Công ty

Hạn chế: đội ngũ cán bộ cơ sở khá lớn tuổi, gần 50% trên 45 tuổi, nam giới là phổ biến (76%); còn tới 47% chưa tốt nghiệp cấp 3; 85% chưa qua đào tạo chính quy, chuyên nghiệp. So với đội ngũ quản trị cấp cơ sở hiện nay trong các doanh nghiệp trên địa bàn khó khăn thì trình độ như trên của đội ngũ quản trị này của công ty đạt mức trung bình khá, song so với yêu cầu phát triển, hội nhập và cạnh tranh thì đây thực sự là một trở ngại lớn.

2.2.2. Thực trạng năng lực quản lý và lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHH MTV cà phê 721 (từ sự đánh giá của cán bộ và nhân viên quản lý)

2.2.2.1. Đánh giá năng lực chuyên môn

Tác giả đã tiến hành lập phiếu thăm dò đánh giá từ cảm nhận của cán bộ nhân viên trong toàn công ty được tổng hợp như sau:

Bảng số 2.7: Đánh giá năng lực chuyên môn

Đơn vị tính: % số phiếu đồng ý

TC	Về kiến thức chuyên môn			Về kỹ năng nghiệp vụ			Kinh nghiệm chuyên môn			Đặc điểm tâm lý		
	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên
CB quản trị cấp cao	0	42	58	0	22	78	0	40	60	0	40	60
CB quản trị cấp trung												
-TC-HC	0	49	51	0	33	67	2	42	56	0	44	56
-TC- KT	0	49	51	0	31	69		42	58	0	49	51

-KH-KD	0	51	49	2	33	65	2	42	56	0	49	51
Đội SX	0	49	51	2	36	62		40	60	2	42	56
Tổ trưởng SX	2	53	45	2	56	42	0	53	47	2	49	49

(nguồn: số liệu điều tra)

Thực hiện việc tinh giảm bộ máy gọn nhẹ tại doanh nghiệp do vậy Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty kiêm luôn cả chức vụ Bí thư Đảng uỷ; 01 phó Giám đốc Công ty kiêm Chủ tịch Công Đoàn cơ sở; 01 phó Giám đốc Công ty kiêm Phó bí thư Đảng uỷ, còn lại các chức vụ như Bí thư chi bộ, Trưởng ban nữ công Công ty, chủ tịch Công đoàn các bộ phận đều nằm trong diện kiêm nhiệm của các đồng chí quản trị cấp trung.

Qua khảo sát đánh giá thăm dò từ cảm nhận của cán bộ nhân viên trong bộ máy quản lý cho thấy:

A. Đối với cán bộ quản trị cấp cao

Các đồng chí quản trị cấp cao có trình độ đào tạo cao, đã tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, phát huy được năng lực sở trường, có nhiều sáng kiến, hiểu biết được đặc điểm tâm lý của đội ngũ cán bộ và CNVC – LĐ tổ chức thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ SXKD của Công ty được đội ngũ cán bộ và nhân viên đánh giá cao. Phân tích dữ liệu điều tra cho kết quả: 58% số người được điều tra cho rằng quản trị cấp cao có kiến thức chuyên đạt từ khá trở lên; 78% số phiếu đánh giá đội ngũ cán bộ cấp này có kỹ năng nghiệp vụ khá – giỏi; 60% số phiếu đánh giá các nhà quản trị cấp cao trong công ty giàu kinh nghiệm và có phẩm chất tâm lý phù hợp với công tác lãnh đạo và quản lý đơn vị. Không có phiếu đánh giá trình độ chuyên môn của đội ngũ này ở mức không đáp ứng được yêu cầu.

B. Đối với cán bộ và nhân viên trong quản trị cấp trung

+ Các đồng chí giữ chức vụ trưởng phó phòng ban chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo căn bản về chuyên môn, có thâm niên công tác lâu năm nên đã đúc rút được nhiều kinh nghiệm trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, từng bước hoàn thiện và nâng cao chất lượng lãnh đạo quản lý để phù hợp sự phát triển của Công ty trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Do vậy, gần như 100% cán bộ quản lý cấp này được đánh giá từ đạt yêu cầu trở lên. Khoảng 50% số phiếu cho rằng số cán bộ mới đạt trình độ chuyên môn khá

trở lên cả về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và sự phù hợp về tâm lý. Tuy nhiên, bảng số liệu phân tích cho chúng ta nhận thấy, cần phải nâng cao trình độ kiến thức và kỹ năng nghiệp vụ cho đội ngũ quản trị này mới có thể đáp ứng được với yêu cầu phát triển của Công ty trong tương lai.

+ Đối với các đồng chí đội trưởng đội sản xuất ở các đơn vị trực thuộc do đã được đào tạo trình độ trung cấp nông nghiệp và trình độ trung cấp lý luận chính trị nên về năng lực chuyên môn thể hiện qua công tác điều tra cũng được đánh giá khá, trong thực tế cũng đã có kinh nghiệm trong lãnh đạo, hiểu biết về đặc điểm tâm lý của người lao động, nên đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị đem lại hiệu quả kinh tế cho đơn vị và Công ty. Từ 98 đến 100% số phiếu cho rằng các cán bộ quản lý cấp này đạt yêu cầu trở lên cả về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và sự phù hợp về tâm lý.

C. Đối với các nhà quản trị cấp cơ sở

Đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở được đánh giá thấp nhất, song cũng được 98-100% số phiếu đánh giá đạt yêu cầu trở lên về năng lực chuyên môn. Song phần đa (trên dưới 60%) vẫn cho rằng đội ngũ này mới chỉ đạt trình độ ở mức đạt yêu cầu

2.2.2.2. Năng lực quản lý và lãnh đạo

A. Đánh giá năng lực quản lý

Để đánh giá thực trạng năng lực quản lý và lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHH MTV cà phê 721. Tác giả đã lấy phiếu thăm dò đánh giá từ cảm nhận của cán bộ quản lý trong Công ty, với tổng số 45 cán bộ điều tra được tổng hợp như sau:

Bảng số 2.8: Đánh giá năng lực lãnh đạo quản lý

Đơn vị tính: % số phiếu đồng ý

Nội dung	Năng lực hoạch định			Năng lực tổ chức			Năng lực lãnh đạo (điều khiển)			Năng lực kiểm tra giám sát			Tâm lý lãnh đạo		
	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên
CB quản trị cấp cao	7	24	69	5	22	73	7	20	73	7	24	69	7	24	69
CB quản trị cấp trung															

TC-HC	0	44	56	0	44	56	0	49	51	0	51	49	0	47	53
TC-KT	0	44	56	0	47	53	0	49	51	0	49	51	0	47	53
KH-KD	0	44	56	0	49	51		49	51	0	53	47	0	49	51
Đội SX	9	36	55	0	47	53		47	53	2	47	51	0	40	60
CB kiểm soát															
KS C.ty	9	44	47	0	58	42	0	58	42	0	60	40	0	51	49
Thanh tra Đ.vị	0	53	47	9	44	47	7	46	47	2	51	47	2	47	51
CB phong trào															
Công đoàn	0	58	42	0	53	47	0	56	44	2	56	42	2	51	47
Nữ công	2	53	47	0	51	49	2	51	47	2	62	36	2	49	49
Tổ trưởng SX	16	38	46	7	46	47	7	49	44	2	49	49	0	51	49

Qua tổng hợp bản đánh giá năng lực lãnh đạo quản lý ta thấy năng lực hoạch định tổ chức, lãnh đạo quản lý điều hành của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty đạt rất cao, nhưng cũng có một tỷ lệ nhỏ chưa ghi nhận sự đồng đều trong năng lực lãnh đạo của cán bộ quản trị cấp cao (vẫn còn từ 5 đến 7 % số phiếu đánh giá là chưa đạt). Sự cảm nhận đánh giá của đội ngũ cán bộ quản lý tương đối phù hợp với tình hình thực tế.

- Đội ngũ quản trị cấp cao được khoảng 70 % số phiếu đánh giá là có trình độ khá giỏi trên cả 4 chỉ tiêu: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra

- Đội ngũ quản trị cấp trung trong khối phòng ban được 100% số phiếu đánh giá đủ năng lực trở lên về các mặt: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra. Tuy nhiên, số phiếu đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ này mới chỉ đạt yêu cầu chiếm tới trên 45%

- Đội ngũ đội trưởng và tổ trưởng bị đánh giá thấp nhất. trên dưới 60% số phiếu đánh giá đội ngũ này mới đạt ở mức yêu cầu. 9% số phiếu đánh giá đội trưởng yếu về công tác hoạch định, 7 % số phiếu cho rằng đội ngũ tổ trưởng yếu cả về công tác kế hoạch và công tác tổ chức.

B. Đánh giá về uy tín và khả năng phát triển

Tác giả tiến hành lấy phiếu điều tra xã hội học để đánh giá uy tín và khả năng phát triển của đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty. Kết quả điều tra cho thấy:

Mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tương lai

Đối với cán bộ quản trị cấp cao: Có 89 % số phiếu cho rằng cán bộ đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tương lai; Còn 7 % số phiếu cho rằng đội ngũ này mới đáp ứng được một phần yêu cầu và 4 % chưa xác định cụ thể ở mức độ nào.

Đối với quản trị cấp trung: 53% số phiếu cho rằng cán bộ đáp ứng được yêu cầu, còn tới 29% số phiếu cho rằng cán bộ mới đáp ứng được một phần yêu cầu và 18 % số phiếu cho rằng chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ

Đối với quản trị cấp cơ sở: chỉ có 49 % số phiếu cho rằng cán bộ đạt yêu cầu, còn lại 51 % số phiếu cho rằng chưa đáp ứng được yêu cầu.

Bản lĩnh chính trị của đội ngũ cán bộ

Đối với cán bộ quản trị cấp cao: 96% số phiếu cho rằng đội ngũ cán bộ này có bản lĩnh vững vàng, còn lại 4% số phiếu cho rằng đội ngũ cán bộ này có bản lĩnh ở mức trung bình

Đối với quản trị cấp trung: 91% số phiếu cho rằng đội ngũ cán bộ này vững vàng và 9 % số phiếu cho rằng mới đạt ở mức trung bình

Đối với quản trị cấp cơ sở: 80 % số phiếu cho rằng đội ngũ cán bộ này vững vàng và 20 % số phiếu cho rằng chưa thực sự vững vàng về bản lĩnh chính trị

Về phong cách lãnh đạo và lề lối làm việc của đội ngũ cán bộ

Cán bộ quản trị cấp cao: Có tới 89 % số phiếu cho rằng cán bộ có đổi mới và làm việc khoa học; 9 % đánh giá mới đổi mới một phần và 2 % đánh giá là chưa có sự đổi mới và làm việc chưa khoa học.

Cán bộ quản trị cấp trung: 67% số phiếu đánh giá đội ngũ cán bộ này có đổi mới và làm việc khoa học; còn lại 33 % số phiếu đánh giá chỉ đổi mới và làm việc có khoa học một phần

Cán bộ quản trị cấp cơ sở: Có 53 % cho rằng tổ trưởng đã đổi mới và làm việc khoa học, còn lại 44 % chỉ đổi mới, làm việc có khoa học một phần và 2 % chưa có sự đổi mới và khoa học.

Uy tín về trình độ của đội ngũ cán bộ

Cán bộ quản trị cấp cao: Có tới 33 % số phiếu đánh giá có uy tín rất cao, 53 % đánh giá có uy tín cao, còn lại 11 % chỉ mới ghi nhận có uy tín một phần

Cán bộ quản trị cấp trung: Có tới 29 % số phiếu đánh giá có uy tín rất cao, 47 % đánh giá có uy tín cao, còn lại 24 % chỉ mới ghi nhận có uy tín một phần

Cán bộ quản trị cấp cơ sở: Có 29 % số phiếu đánh giá có uy tín rất cao, 42 % đánh giá có uy tín cao, còn lại 29 % chỉ mới ghi nhận có uy tín một phần

Uy tín về phẩm chất đạo đức, lối sống hiện nay của đội ngũ cán bộ chủ chốt:

84 % số phiếu đánh giá cho rằng cán bộ quản trị cấp cao có phẩm chất đạo đức, lối sống tốt

82 % số phiếu đánh giá cho rằng cán bộ quản trị cấp trung và cấp cơ sở có phẩm chất đạo đức, lối sống tốt

Qua khảo sát thăm dò từ cảm nhận và lập phiếu điều tra xã hội học, kết quả trên cho thấy đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHH MTV cà phê 721 có trình độ, năng lực lãnh đạo điều hành và uy tín đối với cán bộ công nhân viên chức lao động trong toàn Công ty.

2.2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty trong thời gian qua.

2.2.3.1. Tuyển dụng

Công ty cà phê 721 là một đơn vị được hình thành từ thời kỳ quân đội chuyển sang nên công tác tuyển dụng đã được tiến hành thực hiện từ rất lâu qua các thời kỳ. Tại thời điểm này các chức danh, cơ cấu đã có và không cần tuyển dụng mới.

Cũng chính xuất phát công tác tuyển dụng từ lâu. Nên việc đánh giá về chất lượng các ứng viên phục vụ cho công tác tuyển dụng là còn thiếu và yếu. Quá trình sắp xếp, bố trí việc làm cho các thành viên là phải thích ứng dần và phải gắn liền với chương trình đào tạo để bổ sung thêm kiến thức và năng lực về chuyên môn.

Mặt khác do Doanh nghiệp nằm ở địa bàn vùng sâu, vùng xa nên quá trình tuyển dụng để đáp ứng đầy đủ các yêu cầu là rất khó. Cụ thể trong một thời gian dài Doanh nghiệp đã có thông báo về nhu cầu tuyển dụng người có đầy đủ bằng cấp nhưng trong thực tế không tuyển dụng được người đảm bảo đầy đủ các điều kiện. Đây cũng là khó khăn trong công tác tuyển dụng và chọn người tài về phục vụ cho Doanh nghiệp.

2.2.3.2. Bố trí sử dụng

Quá trình bố trí sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty trong các năm gần đây là tương đối phù hợp. Hàng năm Công ty đã ban hành nội quy, quy chế hoạt động của bộ máy; Xây dựng và ban hành đầy đủ các chức trách nhiệm vụ cho từng đơn vị, phòng ban và các thành viên đảm trách.

Các nhân sự được phân công nhiệm vụ rất phù hợp với năng lực, sở trường và chuyên môn của từng người.

Việc phân bổ nguồn lực cho các tổ chức, bộ phận là hợp lý và phù hợp với quy mô; Việc phân công phân nhiệm và giao nhiệm vụ cụ thể cho từng tổ chức và cá nhân là rất rõ ràng, đầy đủ và phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi người. Từ đó chất lượng làm việc và hoạt động của bộ máy quản lý ngày càng có hiệu quả.

2.2.3.3. Đánh giá năng lực và thành tích

Thực hiện theo chỉ đạo và hướng dẫn về công tác nhân sự của Tổng công ty cà phê Việt Nam. Hàng năm, các tổ chức và cá nhân trong Công ty đều tiến hành kiểm điểm để đánh giá thành tích đạt được trong năm của mình.

Vào cuối năm, các đơn vị và các phòng ban chức năng đều tiến hành bình xét thành tích trong năm cho các tổ chức và cá nhân của mình. Từ đó lập hồ sơ thủ tục đề nghị Hội đồng thi đua khen thưởng và kỷ luật của Công ty xét khen thưởng thành tích đạt được và đề nghị các hình thức khen thưởng cao hơn từ cấp Tổng công ty cho đến cấp Bộ và Chính phủ.

Trong công tác đánh giá, hàng năm Công Ty cũng đã chú trọng đánh giá về mặt chất lượng và năng lực nhưng vẫn còn mang tính hình thức và định tính.

Cũng chính xuất phát từ sự đánh giá thành tích trong năm, làm cơ sở cho việc quy hoạch các chức danh cũng như việc đề bạt, thăng tiến và phát triển địa vị quản trị.

Công ty coi việc đánh giá thành tích hàng năm là thước đo, tạo động lực chính đáng cho nhân sự được phát triển và là đòn bẩy cho hiệu quả và quá trình tăng trưởng của doanh nghiệp.

2.2.3.4. Lương thưởng và kỷ luật

Về kế hoạch quỹ lương hàng năm Công ty phải xây dựng kế hoạch quỹ lương và đơn giá tiền lương trình Tổng công ty cà phê Việt Nam phê duyệt.

Cuối năm căn cứ vào kế hoạch quỹ lương của Công ty xây dựng và Hiệu quả sản xuất trong năm (Mức lợi nhuận làm ra trong năm) Tổng công ty cà phê Việt Nam sẽ ra Quyết định chi lương cụ thể hàng năm cho Công ty.

Hàng năm ngoài chế độ lương theo mức lương cơ bản của từng thành viên. Căn cứ vào tổng mức lương được hưởng do Tổng công ty cà phê Việt Nam phê duyệt. Công ty đã vận dụng cơ chế trả lương phù hợp với công sức bỏ ra của từng người và vận dụng trả lương theo các chức danh công việc hợp lý. (Đảm trách công việc gì thì trả lương tương đương với chức danh công việc đó, với điều kiện là từng cá nhân phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao). Riêng về quỹ lương của Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty là do Tổng công ty Quyết định.

Ngoài chế độ tiền lương được hưởng, hàng năm Công ty đều đảm bảo đầy đủ các chế độ về phụ cấp các chức danh công việc; Chế độ công tác phí; Tiền ăn ca trưa, xăng xe công tác và tiền thưởng (Lương tháng thứ 13), Vv...

Về chế độ thực hưởng của từng thành viên. Hàng năm Công ty đều công khai minh bạch thông qua kết quả họp Hội đồng lương của Công ty.

Do vậy toàn thể bộ máy cán bộ quản lý của Công ty đều yên tâm công tác và tin tưởng vào chế độ đãi ngộ của Công ty.

2.2.3.5. Đào tạo:

Như ở phần tuyển dụng đã nêu. Về cơ bản nguồn nhân lực của Doanh nghiệp đã được tuyển dụng từ nhiều năm trước, nên việc đáp ứng đầy đủ các yêu cầu cho quá trình tuyển dụng là không có. Hơn nữa Công ty cà phê 721 hiện nay là được hình thành từ mô hình quân đội chuyển sang, nên còn thiếu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Do vậy trong những năm qua, Công ty đã có kế hoạch cử đi đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ; Đồng thời tại Công ty cà phê 721, các Đ/c lãnh đạo trong Công ty cũng đã nhận thức đầy đủ về nội dung chương trình đào tạo nên từ đó đã tổ chức đào tạo để nâng cao kiến thức cho cán bộ của Công ty thông qua các chương trình đào tạo như:

- Tham gia các khoá đào tạo đại học tại chức trong thời gian từ năm 2000 trở lại nay cho 9 Đ/c từ lãnh đạo chủ chốt cho đến các phòng ban (Hiện nay đã hoàn thành chương trình đào tạo 4 Đ/c; Còn 5 Đ/c vẫn còn theo học).

- Riêng Đ/c Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty sau khi học xong chương trình đại học tại chức; Tiếp tục theo học lớp Giám đốc điều hành doanh nghiệp và theo học chương trình cao cấp lý luận chính trị. Hiện nay mọi chương trình học của Đ/c đã xong.

- Ngoài ra trong những năm qua Công ty còn cử 03 Đ/c theo học chương trình Giám đốc điều hành doanh nghiệp; 04 Đ/c hoàn thành chương trình bồi dưỡng kiến thức chuyên viên.

- Vào giai đoạn 2006 – 2008 Công ty đã phối hợp với trường Trung cấp kinh tế nông nghiệp Kon tum mở khoá đào tạo cho 9 Đ/c vừa là hàng ngũ đội trưởng và nhân viên các phòng theo học.

- Vào giai đoạn 2008 – 2009 Công ty đã phối hợp với trường quản lý cán bộ NN & PTNT II mở khoá đào tạo trung cấp lý luận chính trị khoá 4 tại Công ty cho 20 Đ/c cán bộ theo học.

- Ngoài ra Công ty còn cử cán bộ tham gia tập huấn các khoá ngắn hạn do trường quản lý cán bộ mở cũng như Tổng công ty cà phê Việt Nam triệu tập.

Qua các sự kiện nêu trên có thể đánh giá công tác đào tạo tại Công ty trong những năm qua là có phong trào và thực hiện rất tốt.

2.2.3.6. Công tác qui hoạch và thăng tiến

Công tác quy hoạch

Trong từng thời kỳ chuyển đổi Doanh nghiệp. Tổng công ty cà phê Việt Nam cũng đã có những định hướng và chỉ đạo sát về công tác cán bộ; Công tác quy hoạch cán bộ qua từng thời kỳ.

Qua đó Công ty cũng đã xây dựng và ban hành cụ thể về quy chế tổ chức, quản lý, công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Công ty giai đoạn 2011 – 2015 và tầm nhìn 2020.

Để đảm bảo nguồn cán bộ trong chiến lược phát triển Công ty. Trong những năm qua Công ty cũng đã làm tốt công tác quy hoạch các chức danh cán bộ chủ chốt; Mỗi chức danh đã được quy hoạch từ 02 đến 03 vị trí. Căn cứ vào kết quả quy hoạch cán bộ giai đoạn 2008 – 2013; Hiện nay Công ty đang nghiên cứu và thực hiện công tác cán bộ giai đoạn 2011 – 2015 và tầm nhìn 2020, trình Tổng công ty cà phê Việt Nam phê duyệt.

Các vị trí Công ty tiến hành quy hoạch đó là các chức danh: Giám đốc; Phó giám đốc; Kế toán trưởng; Các trưởng phó phòng và các đội trưởng.

2.3. Đánh giá chung.

2.3.1 Ưu điểm

- Công tác sắp xếp bố trí cán bộ trong những năm qua và công tác quy hoạch cán bộ của Công ty trong những năm tới đã đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ của cán bộ trong doanh nghiệp, sử dụng cán bộ đúng với chuyên môn nghiệp vụ và năng lực sở trường công tác đã được đào tạo.

- Công ty TNHH MTV cà phê 721 hiện đang có đội ngũ cán bộ quản lý của công ty đạt chất lượng cao so với mặt bằng chung trong ngành và khu vực. Đặc biệt là đội ngũ quản trị cấp cao.

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của $\frac{2}{3}$ cán bộ quản trị cấp cao và $\frac{19}{21}$ cán bộ quản trị cấp trung đạt chất lượng tốt.

- Trình độ quản lý của cấp cao và cấp trung quản trị đạt khá tốt (8 Đ/c có trình độ đại học/ 24 người chiếm tỷ lệ 33 %; 2 Đ/c có trình độ cao cấp lý luận chính trị và 13 Đ/c có trình độ trung cấp lý luận chính trị)

- Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo và quản lý thống nhất về công tác cán bộ

- Gần tuyệt đại đa số đội ngũ cán bộ các cấp có phẩm chất đạo đức tốt, lối sống trong sạch lành mạnh luôn được CB – CNVC- LĐ tin yêu.

- Đảng ủy – Ban Giám đốc Công ty thường xuyên quan tâm và chăm lo bồi dưỡng, đào tạo để nâng cao trình độ về mọi mặt, sắp xếp bố trí cán bộ đúng năng lực sở trường, đúng chuyên môn nghiệp vụ là một trong những vấn đề đặc biệt quan trọng đến sự phát triển của Công ty trong thời điểm hiện tại và tương lai.

- Đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty đã hoàn thành và hoàn thành tốt nhiệm vụ chức trách được giao.

2.3.2 Hạn chế

- Đội ngũ cán bộ quản trị cấp cơ sở yếu, nhất là trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và quản lý đội tổ
- Cán bộ quản trị cấp trung trình độ chưa đồng đều, một số đồng chí còn thiếu về kiến thức chuyên môn và năng lực điều hành còn yếu.
- Còn một tỷ lệ đáng kể cán bộ cấp trung, đặc biệt là cấp trung quản trị sản xuất (đội trưởng) chưa đáp ứng được yêu cầu về kiến thức, kỹ năng chuyên môn và quản lý
- Trình độ lý luận chính trị chưa cao, một bộ phận cán bộ chưa thực sự vững vàng về bản lĩnh chính trị, đặc biệt là đội ngũ quản trị sản xuất
- Nhiều nhà quản trị sản xuất còn hạn chế về trình độ vi tính, ngoại ngữ.
- Cán bộ trẻ tuy có trình độ chuyên môn, nhưng thiếu kinh nghiệm trong lãnh đạo điều hành.
- Phong cách làm việc chưa thực sự khoa học, còn nặng về tính sự vụ và nặng về kinh nghiệm, chưa thực sự chuyên nghiệp.

2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế:

2.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan

- Ý thức tự học tập và rèn luyện của một số cán bộ chưa cao. Một số cán bộ chưa có chí hướng phấn đấu và tự chấp nhận bằng lòng với kết quả đã đạt được.
- Một số cán bộ lớn tuổi ngại học tập, không chịu khó rèn luyện, hạn chế trong việc tự phê bình và phê bình.

2.3.3.2. Nguyên nhân khách quan

- Do hạn chế về trình độ nhân sự khi tuyển dụng. Vì Công ty hiện nay là được chuyển từ đơn vị quân đội sang và cơ chế tuyển dụng đã được thực hiện từ nhiều năm trước. Đa số cán bộ của công ty trưởng thành từ thực tế, và tự học, tự đào tạo là chính.
- Do điều kiện ở vùng sâu, vùng xa, ít có điều kiện để nâng cao kiến thức về mọi mặt. Đồng thời thiếu điều kiện tối ưu cho công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

2.3.4. Nguyên nhân của mặt mạnh và ưu điểm.

- Đảng ủy đã thường xuyên quan tâm, chăm lo đến công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ, đề ra các chủ trương, biện pháp thực hiện nhiệm vụ công tác cán bộ trong từng thời gian.

- Lãnh đạo Công ty và đích danh là Đ/c Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty thực sự quan tâm và quan tâm đúng mức tới việc xây dựng kế hoạch và đầu tư cho công tác đào tạo cán bộ. Lãnh đạo Công ty đã bám sát các Nghị quyết, Chỉ thị của cấp trên. Từ đó đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ SXKD mang lại lợi nhuận cao, nâng cao đời sống cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty, tạo ra tiêu vùng kinh tế phát triển trên địa bàn Công ty đóng chân.

- Có sự lãnh đạo trực tiếp của Tổng công ty cà phê Việt Nam đã chỉ đạo sâu sát về thực hiện nhiệm vụ SXKD và công tác cán bộ.

- Đội ngũ cán bộ luôn đoàn kết thống nhất cao, có tinh thần trách nhiệm, có tâm huyết với nhiệm vụ SXKD của Công ty. Có quan điểm đúng đắn phù hợp với tâm tư nguyện vọng của người lao động, giải quyết hài hòa giữa các lợi ích. Niềm tin của CB-CNVC ngày càng gắn bó với Công ty đã tạo ra một sức mạnh tổng hợp.

- Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty đã làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo và phát triển được đội ngũ cán bộ chủ chốt đủ về năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, lãnh đạo, quản lý Công ty hoàn thành tốt nhiệm vụ SXKD và quy hoạch công tác cán bộ cho những năm tiếp theo.

2.3.5. Bài học kinh nghiệm:

Để có được đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty có đầy đủ năng lực trình độ và đảm bảo về mặt chất lượng, trong công tác quản trị nhân sự cần coi trọng hai bài học kinh nghiệm sau:

Bài học 1: Cần phải chỉ đạo làm tốt công tác phân tích công việc trong từng lĩnh vực công việc và từng bộ phận phụ trách. Việc phân tích công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng mà nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc; Đồng thời mỗi một cán bộ quản lý trong từng cấp cần phải xây dựng cho được bản mô tả công việc của mình, mô tả công việc chung cho Công ty dựa trên kết quả phân tích công việc cũng như mô tả công việc riêng cho từng bộ phận phụ trách và công việc riêng cho từng người. Từ đó

giúp Công ty bố trí số lượng lao động hợp lý cho từng công việc, giúp lao động hiểu rõ hơn công việc và xác định phải làm việc với ai, báo cáo với ai để thực hiện công việc một cách tốt nhất; Giúp Công ty bố trí, sắp xếp, đầu tư các trang thiết bị, phương tiện để thực hiện công việc hợp lý, tránh lãng phí. Đạt hiệu quả hơn trong công việc và công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty;

Bài học 2: Phải vận dụng và áp dụng hợp lý chính sách thu hút nguồn nhân lực từ cơ chế đại ngộ, chính sách lương thưởng, thu hút người tài. Đồng thời với cơ chế đại ngộ là chính sách khuyến khích, động viên; Đánh giá thành tích và thăng tiến cho từng cán bộ quản lý. Trên cơ sở đó tiến hành rà soát và làm tốt công tác quy hoạch cán bộ và xây dựng kế hoạch đào tạo cho đội ngũ cán bộ trong diện quy hoạch thật tốt, từ đó mới đáp ứng đầy đủ mọi yêu cầu nhiệm vụ của Công ty.

CHƯƠNG III

Một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721

3.1. Cơ sở của những giải pháp và kiến nghị

3.1.1. Có quan điểm đúng về công tác đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty

- Nhận thức đúng về cơ sở lý luận về Quản trị nhân sự đã trình bày ở chương I
- Đánh giá đúng và sát thực về cơ sở thực tiễn đã trình bày ở chương II
- Hàng năm làm tốt công tác đánh giá nhận xét cán bộ và có chế độ khen thưởng, kỷ luật đúng mức với cán bộ đồng thời thực hiện tốt việc luân chuyển cán bộ (Theo Nghị định 158/2007/NĐ-CP ngày 27/10/2007 về luân chuyển cán bộ) để kiểm tra cũng như nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành của cán bộ ở từng lĩnh vực công tác khác nhau.

3.1.2. Nắm vững các quan điểm của Đảng, Nhà nước về xây dựng đội ngũ cán bộ

- Xây dựng quy hoạch đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ chủ chốt là một nhiệm vụ thường xuyên cả một quá trình phát triển lâu dài, cho các thế hệ kế tiếp theo. Nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu dân giàu nước mạnh xây dựng một xã hội công bằng dân chủ văn minh.

- Các cơ quan, đơn vị phải thường xuyên làm tốt công tác Quy hoạch, xây dựng cho được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hàng năm và phải thường xuyên làm tốt công tác luân chuyển cán bộ theo định kỳ để nâng cao trình độ nhận thức cũng như năng lực công tác trên mọi lĩnh vực.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý

3.2.1. Thực hiện tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ

Tiêu chuẩn cán bộ là những chuẩn mực, quy định về những yêu cầu phẩm chất, năng lực của cán bộ. Để trên cơ sở đó đánh giá chất lượng cán bộ để bố trí sử dụng cán bộ, căn cứ vào yêu cầu của từng thời kỳ mới, tiêu chuẩn cán bộ phải phù hợp với các chức năng trên từng lĩnh vực cụ thể. Trong đó đức tài không thể tách rời nhau, đức là gốc, tài là quan trọng, tài là có văn hóa, có chuyên môn, tài là gắn với giải quyết công việc là tổ chức phân công nhiệm vụ. Để thực hiện được việc tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ phải hoàn

thiện công tác phân tích công việc, tuyển dụng, bố trí nhân sự phải tôn trọng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn người đảm trách công việc

3.2.2. Hoàn thiện công tác quy hoạch cán bộ

Phải quy hoạch toàn diện:

- Cán bộ quản lý các cấp, đặc biệt là cán bộ quản trị cấp cao
- Cán bộ lãnh đạo Đảng và đoàn thể
- Quy hoạch cán bộ theo chuyên ngành phụ trách trong từng bộ phận

3.2.3. Hoàn thiện chính sách nhân sự

Trong đó đặc biệt chú ý đến các chính sách cụ thể sau:

- Có cơ chế trọng dụng nhân sự có trình độ, năng lực qua công tác đề bạt, quy hoạch
- Có chế độ lương đặc thù và ưu đãi đặc biệt đối với các nhà quản trị doanh nghiệp tham gia công tác ở vùng sâu, xa, trọng yếu, nhạy cảm và vô cùng khó khăn
- Có chính sách đãi ngộ đặc biệt đối với những cán bộ có năng lực (mức lương ưu đãi)
- Có kế hoạch thu hút nguồn nhân lực là sinh viên Đại học hệ chính qui mới ra trường tốt nghiệp có bằng khá trở lên (có nhiều chính sách ưu đãi cho đối tượng này).

3.2.4. Hoàn thiện phương pháp đánh giá nhân sự

Tác giả đề nghị, công ty cần đánh giá nhân sự quản trị trên hai giác độ:

- Đánh giá năng lực
- Đánh giá thành tích

Có rất nhiều phương pháp đánh giá, tác giả đề nghị phương pháp đánh giá định lượng.

Phương pháp đó thể hiện trên nội dung, quy trình sau:

Bước 1 : Xác định tiêu chuẩn đánh giá

Bước 2 : Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm tiêu chuẩn đối với hiệu quả thực hiện công việc (hệ số đánh giá)

Bước 3 : Chọn thang đo khi đánh giá. Tốt nhất dùng thang đo 5 bậc

Mỗi tiêu chuẩn thường được đo lường bằng 5 mức độ (bậc đánh giá)

Tốt Khá Trung bình Yếu Kém

Bước 4 : Chọn thang điểm đánh giá. Tốt nhất nên dùng thang điểm 100

Bước 5: Xây dựng bảng điểm đánh giá tổng hợp

Bảng điểm tổng hợp có dạng sau:

TT	Hệ số đ.giá	Bậc đ.giá	1	2	3	4	5
		T.chí					
1	1	Số nhiệm vụ					
2	3	Chất lượng					
3	1	Tiến độ					
4	1	Kỷ luật					
5	2	Sáng kiến					

Bước 6: Nhập dữ liệu thực tế của từng nhà quản trị. Tính điểm cho từng bậc của từng tiêu chí của nhà quản trị

Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhà quản trị sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu có tính đến trọng số của các yêu cầu theo công thức :

$$G_{TB} = \frac{\sum_{i=1}^{\pi} KiGi}{\sum Ki}$$

Trong đó G_{TB} :	Điểm tổng hợp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhà quản trị
n :	Số tiêu chuẩn chủ yếu với nhà quản trị thực hiện công việc
Ki :	Trọng số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu thứ i
Gi :	Điểm số đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhà quản trị theo yêu cầu thứ i

Hàng năm dựa vào kết quả đánh giá năng lực và thành tích công tác của đội ngũ cán bộ để thực hiện khen thưởng, kỷ luật đúng và kịp thời

3.2.5. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho từng loại cán bộ theo nhiệm vụ được phân công.

Từ kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo, tác giả đề nghị, trong 5 năm tới Công ty cần thực hiện kế hoạch đào tạo cho đội ngũ cán bộ các cấp với các chương trình sau:

Chương trình đào tạo Đối với cán bộ quản trị cấp cao

- + Bồi dưỡng quản trị chiến lược
- + Đào tạo cao cấp chính trị cho tất cả cán bộ quản trị cấp cao
- + Bồi dưỡng, bổ túc kiến thức, kỹ năng quản lý và lãnh đạo
- + Nâng cao kiến thức và kỹ năng mềm trong giao tế và quản lý

Chương trình đào tạo Đối với cán bộ quản trị cấp trung

- + Đào tạo trình độ trung cấp lý luận chính trị cho những Đ/c chưa được đào tạo
- + Đào tạo kiến thức và kỹ năng quản lý và lãnh đạo
- + Nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn chuyên ngành cho từng Đ/c phụ trách
- + Đào tạo trình độ trung cấp và đại học kinh tế nông nghiệp cho các Đ/c thuộc diện quy hoạch hàng ngũ đội trưởng đội sản xuất.

- + Nâng cao kiến thức và kỹ năng mềm
- + Đào tạo trung cấp lý luận chính trị

Chương trình đào tạo Đối với cán bộ quản trị cấp sơ sở

- + Đào tạo kiến thức kỹ năng quản lý cấp tổ đội

- + Đào tạo thêm về năng lực nắm bắt Tâm lý công nhân và nghệ thuật quản lý
- + Đào tạo sơ cấp, trung cấp nông nghiệp cho các Đ/c thuộc diện quy hoạch lâu dài
- + Đào tạo thêm về kiến thức và kỹ năng dân vận
- + Đào tạo sơ cấp, trung cấp lý luận chính trị

3.2.6. Đáp ứng nhu cầu đào tạo phục vụ chiến lược phát triển của công ty và đa dạng hóa hình thức đào tạo

- Hàng năm gửi cán bộ quản trị cấp cao đi đào tạo bổ sung cho những đồng chí còn thiếu về trình độ, bằng cấp để đáp ứng với yêu cầu của Doanh nghiệp.

- Gửi đi đào tạo cán bộ quản trị cấp trung nằm trong diện quy hoạch từ nay đến năm 2015 và tầm nhìn 2020.

- Gửi đi đào tạo chuyên viên chính tại trường cán bộ quản lý nông nghiệp và phát triển nông thôn II tại TP. HCM cho những Đ/c có trình độ đại học và đã có mức lương bậc 4/8 bậc lương viên chức quản lý theo quy định của Tổng công ty cà phê Việt Nam.

- Đề nghị tổng Công ty Cà phê Việt Nam mở các lớp đào tạo bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ cán bộ quản trị cấp cơ sở (tổ chức sản xuất) tại Doanh nghiệp từ nay cho đến năm 2015 và tầm nhìn 2020.

- Tăng cường mở các lớp đào tạo cán bộ quản trị cấp cơ sở tại doanh nghiệp để nâng cao trình độ cho cán bộ và tạo nguồn cán bộ kế cận.

- Có chế độ khuyến khích và bắt buộc đối với việc cán bộ, tự học, tự nghiên cứu.

- Có chính sách thu hút sinh viên đại học (hệ chính quy) sau khi tốt nghiệp ra trường về công tác tại Doanh nghiệp.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với nhà nước

- Để xây dựng một đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm trong lãnh đạo quản lý và có phẩm chất đạo đức tốt phục vụ vùng sâu vùng xa, nhà nước

cần làm tốt công tác quy hoạch tạo nguồn cán bộ. Chú trọng nguồn cơ bản đối với cán bộ có đức có tài thực sự đưa vào đào tạo phát triển nguồn cán bộ kế cận.

- Đề nghị Đảng, nhà nước cần quan tâm hơn nữa về chính sách cán bộ đang công tác tại vùng sâu, vùng xa, miền núi, hải đảo.

3.3.2. Kiến nghị với Tổng công ty

- Cán bộ chủ chốt phải được đào tạo căn bản các mặt chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, lý luận chính trị và lãnh đạo quản lý điều hành.

- Tổ chức các lớp đào tạo ngắn ngày tại cơ sở đồng thời mở nhiều hội nghị, hội thảo ngay tại Doanh nghiệp.

- Thông qua công tác quy hoạch cán bộ từ 2011 – 2015 và tầm nhìn 2020, các Doanh nghiệp đã xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ trình Tổng công ty phê duyệt. Sau khi phê duyệt xong kính đề nghị Tổng công ty tạo điều kiện cho các Doanh nghiệp tổ chức triển khai tốt kế hoạch đào tạo cho cán bộ thuộc diện quy hoạch của từng Doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Trong thời đại ngày nay, khi Việt Nam gia nhập WTO, mở cửa thị trường hội nhập với nền kinh tế thế giới, các doanh nghiệp Nhà nước chuyển đổi thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên hoặc chuyển sang công ty cổ phần trong thời gian không xa, nhiệm vụ SXKD đều bình đẳng và phải cạnh tranh gay gắt không những với các Doanh nghiệp trong nước mà còn phải cạnh tranh gay gắt với các Doanh nghiệp nước ngoài.

Vấn đề cán bộ và công tác cán bộ trở thành khâu then chốt trong toàn bộ sự nghiệp đổi mới của Đảng và Nhà nước. Quyết định đến sự thành bại của Doanh nghiệp; Do vậy các Doanh nghiệp tự vận động và đổi mới, có sự chọn lọc và kế thừa phát huy những yếu tố tích cực trong quá trình công tác cán bộ và công tác qui hoạch, đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ cho phù hợp với thực tế của Doanh nghiệp cần đổi mới công tác cán bộ một cách đồng bộ các mặt từ qui hoạch đào tạo bố trí sắp xếp quản lý chất lượng cán bộ và nhận xét phân loại cán bộ.

Chú ý phát hiện năng lực trình độ của cán bộ, để đưa vào diện quy hoạch, đưa đi đào tạo trước khi bổ nhiệm cán bộ. Đây là một trong những nội dung hết sức quan trọng để đào tạo một đội ngũ cán bộ chủ chốt đủ đức – đủ tài để lãnh đạo, quản lý điều hành doanh nghiệp đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ.

Việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721 có kiến thức về chuyên môn, có kỹ năng về nghiệp vụ, có kinh nghiệm trong lãnh đạo, quản lý điều hành, có phẩm chất đạo đức tốt là đã đem lại nhiệm vụ SXKD có hiệu quả. Đời sống của người lao động được nâng lên góp phần xây dựng phát triển kinh tế trên địa bàn Tây nguyên, giữ vững quốc phòng an ninh, trong sự nghiệp xây dựng và phát triển chung của đất nước, thực hiện thắng lợi mục tiêu “Dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh”.

Về nâng cao năng lực lãnh đạo, của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH MTV cà phê 721 đặt ra với đầy đủ ý nghĩa đó.

Đề tài xin góp phần nhỏ bé vào sự lo toan chung của Đảng ủy – Ban Giám đốc Công ty trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty, nhằm

xây dựng đội ngũ cán bộ có đức - có tài phục vụ Công ty thực hiện nhiệm vụ SXKD mang lại hiệu quả kinh tế ngày càng cao và ổn định tình hình mọi mặt kể cả về vật chất và tinh thần cho người lao động.

Với thời gian có hạn và tầm nhìn ở mức độ nhất định do đó đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót về mặt này, mặt khác. Mong được sự đóng góp của giáo viên hướng dẫn và các thầy cô giáo cùng nghiên cứu đề tài.

Xin chân thành cảm ơn!

NHẬN XÉT CỦA GIÁM ĐỐC

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Ảnh màu
4x6

PHIẾU CÁN BỘ CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC
(Dùng cho cơ sở dữ liệu – Quản lý nhân sự)

THÔNG TIN CƠ BẢN

Đơn vị chủ quản:
Đơn vị quản lý trực tiếp:.....
Số hiệu công chức:.....
Số CMT nhân dân:..... **Cấp ngày:**..... **Nơi cấp:**.....

I. THÔNG TIN BẢN THÂN:

1. Họ tên khai sinh:.....
2. Họ tên thường dùng:.....
3. Giới tính: Nam Nữ
4. Ngày, tháng, năm sinh:
5. Nguyên quán:.....
6. Chỗ ở hiện nay:.....
7. Hộ khẩu thường trú:.....
8. Dân tộc:..... 9. Tôn giáo:.....
10. Thành phần gia đình xuất thân:.....
11. Là đại biểu HĐND: Cấp tỉnh Cấp huyện Cấp xã
12. Văn hoá phổ thông: Học hết lớp: /10 Hoặc lớp: /12
13. Trình độ chuyên môn:..... 14. Chuyên ngành đào tạo:.....
15. Nơi đào tạo:.....
16. Hình thức đào tạo:..... 17. Năm tốt nghiệp:.....
18. Học hàm cao nhất:..... 19. Năm phong học hàm:.....
20. Trình độ lý luận chính trị: Sơ cấp Trung cấp Cao cấp
21. Quản lý hành chính Nhà nước:.....
22. Quản lý kinh tế, quản lý chuyên ngành:.....
23. Trình độ ngoại ngữ:.....
24. Trình độ tin học:.....
25. Ngày vào cơ quan Nhà nước:..... 26. Ngày vào biên chế:.....
27. Nguồn tuyển dụng:.....
28. Cơ quan tuyển dụng:..... 29. Bộ phận:.....
30. Hình thức tuyển dụng:.....
31. Ngày vào cơ quan hiện đang công tác:.....

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC:

Thời gian (từ ngày tháng năm đến ngày tháng năm)	Công việc Đảm nhận	Chức vụ/ Chức danh	Đơn vị công tác

IV. DIỄN BIẾN LƯƠNG VÀ PHỤ CẤP:

Thời gian		Mã ngạch lương	Bậc lương	Hệ Số	HỆ SỐ PHỤ CẤP							
Từ ngày tháng năm	Đến ngày tháng năm				Chức Vụ	ưu đãi	Khu Vực	Độc Hại	Trách nhiệm	Thu hút	Khác	

V. QUAN HỆ GIA ĐÌNH:

Quan Hệ	Họ và tên	Năm sinh	Nhề Nghiệp	Nơi công tác/ Nơi ở hiện nay

VI. KHEN THƯỞNG

Năm được khen thưởng	Hình thức được khen thưởng	Cơ quan ra quyết định

VII. KỶ LUẬT:

Hình thức Kỷ luật	Lý do Kỷ luật	Năm bị Kỷ luật	Cơ quan ra Quyết định	Năm xoá hiệu Lực kỷ luật

VIII. QUAN HỆ NƯỚC NGOÀI:

Từ ngày tháng năm đến ngày tháng năm	Tên nước đã đến	Lý do đi nước ngoài

IX. CÁC THÔNG TIN CÁ NHÂN KHÁC:

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

Tôi xin cam đoan những thông tin kê khai trong phiếu này là đúng sự thật, nếu sai tôi xin chịu trách nhiệm trước pháp luật.

NGƯỜI KÊ KHAI
(Ký, ghi rõ họ tên)

Ngày tháng năm
THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ
(Ký tên, đóng dấu)

BẢN TỰ NHẬN XÉT ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ
LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ CÔNG TY NĂM 20.....

Họ và tên:
Chức vụ:
Những thay đổi công tác và gia đình trong năm:

TỰ NHẬN XÉT

1. ƯU ĐIỂM:

Về phẩm chất chính trị: (Trung thành với đường lối của Đảng, có thái độ tích cực với công cuộc đổi mới hay không).

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

Ý thức tổ chức kỷ luật: (Tốt hay còn hạn chế).

Bản lĩnh lập trường: (Giám làm, giám chịu trách nhiệm không).

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

Kiến thức và năng lực: (Trong việc tiếp thu, cụ thể hoá các Nghị quyết của Đảng trong lĩnh vực phụ trách, trong việc tổ chức, điều hành công việc).

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

Trình độ học vấn và ngoại ngữ: (Chuyên ngành đại học gì, ngoại ngữ gì, riêng kế toán trưởng đã có bằng kế toán trưởng chưa).

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

Phong cách làm việc: (Có dân chủ, tập thể và lắng nghe ý kiến quần chúng không, xử lý thông tin nhanh hay chậm, tính quyết đoán, chính xác, kịp thời, đúng nguyên tắc, có tình có lý khi quyết định công việc).

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

Lối sống: (trong sạch, lành mạnh, quan tâm đến mọi người không).

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

2. NHƯỢC ĐIỂM CẦN KHẮC PHỤC: (Có nhược điểm gì rõ nét so với các tiêu chuẩn đã nêu trên).

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

Thời gian khắc phục:

Nguyện vọng của bản thân: (Về bản thân, gia đình và tổ chức).

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

Ngày tháng năm

NGƯỜI TỰ NHẬN XÉT

Ý KIẾN NHẬN XÉT CỦA CẤP ỦY VÀ THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

(Có nhất trí hoàn toàn nội dung cá nhân cán bộ

tự nhận xét hay không: Nhận xét thêm ở mặt nào ghi rõ cụ thể)

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

Ngày tháng năm

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

Ý KIẾN NHẬN XÉT CẤP TRÊN:

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

Ngày tháng năm

TỔNG CÔNG TY CÀ PHÊ VIỆT NAM

PHỤ LỤC II

BÁO CÁO TỔNG HỢP ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC

*Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ
cán bộ quản lý công ty TNHH MTV cà phê 721*

Tổng số phiếu điều tra là 45 phiếu: Thu vào 45 phiếu được tổng hợp như sau:

A. Đồng chí đánh giá như thế nào về thực trạng lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty TNHH MTV cà phê 721 (giữ chức vụ Bí thư Đảng uỷ - Giám đốc Công ty cho đến phó bí thư Đảng uỷ và các phó Giám đốc Công ty, các Đ/c trưởng phó phòng, trưởng đầu ngành, đội trưởng đội sản xuất, tổ trưởng và các tổ chức đoàn thể Công ty)

Mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tương lai

(Nhất trí mục nào thì đánh dấu chọn vào mức đó; Nếu chọn nhiều mục thì phải đánh giá mỗi mục tương ứng bao nhiêu %)

- Đối với cán bộ quản trị cấp cao

- + Chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ : Không
- + Đáp ứng một phần yêu cầu nhiệm vụ: 3 phiếu/45 phiếu = 7 %
- + Đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ: 40 phiếu/ 45 phiếu = 89 %
- + Khó xác định : 2 phiếu/45 phiếu = 4 %

- Đối với quản trị cấp trung

- + Chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ : 8 phiếu/45 phiếu = 18 %
- + Đáp ứng một phần yêu cầu nhiệm vụ: Có 13 ý kiến = 29 %
- + Đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ: Có 24 ý kiến = 53 %
- + Khó xác định: Không

- Đối với quản trị cấp cơ sở

- + Chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ : 8 phiếu/45 phiếu = 18 %
- + Đáp ứng một phần yêu cầu nhiệm vụ: Có 14 ý kiến = 31 %
- + Đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ: Có 22 ý kiến = 49 %
- + Khó xác định: Có 1 ý kiến = 2 %

B. Đồng chí đánh giá thực trạng bản lĩnh chính trị của đội ngũ cán bộ chủ chốt.

- Đối với cán bộ quản trị cấp cao

- + Vững vàng: Có 43 ý kiến = 96 %
- + Trung bình: Có 02 ý kiến = 4 %
- + Yếu: Không
- + Ý kiến khác: Không

- Đối với quản trị cấp trung

+ Vững vàng:	Có 41 ý kiến = 91 %
+ Trung bình:	Có 04 ý kiến = 9 %
+ Yếu:	Không
+ Ý kiến khác:	Không

- Đối với quản trị cấp cơ sở

+ Vững vàng:	Có 36 ý kiến = 80 %
+ Trung bình:	Có 9 ý kiến = 20 %
+ Yếu:	Không
+ Ý kiến khác:	Không

C. Đồng chí đánh giá như thế nào về phong cách lãnh đạo và lề lối làm việc của đội ngũ cán bộ chủ chốt Công ty cà phê Đắk Uy.

- Cán bộ quản trị cấp cao.

+ Có đổi mới và làm việc khoa học:	Có 40 ý kiến = 89 %
+ Chỉ đổi mới, làm việc có khoa học một phần:	Có 4 ý kiến = 9 %
+ Chưa đổi mới, làm việc thiếu khoa học	Có 1 ý kiến = 2 %
+ Khó xác định	

- Cán bộ quản trị cấp trung.

+ Có đổi mới và làm việc khoa học:	Có 30 ý kiến = 67 %
+ Chỉ đổi mới, làm việc có khoa học một phần:	Có 15 ý kiến = 33 %
+ Chưa đổi mới, làm việc thiếu khoa học	
+ Khó xác định	

- Cán bộ quản trị cấp cơ sở.

+ Có đổi mới và làm việc khoa học:	Có 24 ý kiến = 53 %
+ Chỉ đổi mới, làm việc có khoa học một phần:	Có 20 ý kiến = 45 %
+ Chưa đổi mới, làm việc thiếu khoa học	Có 1 ý kiến = 2 %
+ Khó xác định	

D. Đồng chí đánh giá như thế nào về uy tín của đội ngũ cán bộ chủ chốt:

*** Uy tín trong đơn vị cơ quan:**

- Cán bộ quản trị cấp cao.

+ 100% có uy tín:	Có 15 ý kiến = 33 %
+ 85-99% có uy tín:	Có 24 ý kiến = 54 %
+ 60-84% có uy tín:	Có 05 ý kiến = 11 %
+ 50-60% có uy tín:	
+ Dưới 50% có uy tín:	Có 1 ý kiến = 2 %

- *Cán bộ quản trị cấp trung:*

- + 100% có uy tín: Có 13 ý kiến = 29%
- + 85-99% có uy tín: Có 21 ý kiến = 47 %
- + 60-84% có uy tín: Có 9 ý kiến = 20 %
- + 50-60% có uy tín: Có 2 ý kiến = 4 %
- + Dưới 50% có uy tín:

Cán bộ quản trị cấp cơ sở:

- + 100% có uy tín: Có 13 ý kiến = 29 %
- + 85-99% có uy tín: Có 19 ý kiến = 42 %
- + 60-84% có uy tín: Có 8 ý kiến = 18 %
- + 50-60% có uy tín: Có 4 ý kiến = 9 %
- + Dưới 50% có uy tín: Có 1 ý kiến = 2 %

*** Uy tín với các tổ chức đoàn thể:**

- *Cán bộ quản trị cấp cao.*

- + Uy tín tuyệt đối: Có 19 ý kiến = 42 %
- + Uy tín theo công việc (50%): Có 26 ý kiến = 58 %
- + Chưa có uy tín
- + Ý kiến khác

- *Cán bộ quản trị cấp trung:*

- + Uy tín tuyệt đối: Có 15 ý kiến = 33 %
- + Uy tín theo công việc: Có 30 ý kiến = 67 %
- + Chưa có uy tín:
- + Ý kiến khác:

- *Cán bộ quản trị cấp cơ sở :*

- + Uy tín tuyệt đối: Có 17 ý kiến = 38 %
- + Uy tín theo công việc: Có 28 ý kiến = 62 %
- + Chưa có uy tín:
- + Ý kiến khác:

*** Uy tín đối với công nhân:**

- *Cán bộ quản trị cấp cao.*

- + Uy tín cao: Có 45 ý kiến = 75%
- + Uy tín trung bình: Có 15 ý kiến = 25%
- + Chưa có uy tín:
- + Ý kiến khác:

- Cán bộ quản trị cấp trung.

+ Uy tín cao: Có 29 ý kiến = 64 %

+ Uy tín trung bình: Có 16 ý kiến = 36 %

+ Chưa có uy tín:

+ Ý kiến khác:

- Cán bộ quản trị cấp cơ sở.

+ Uy tín cao: Có 24 ý kiến = 53 %

+ Uy tín trung bình: Có 21 ý kiến = 47 %

+ Chưa có uy tín:

+ Ý kiến khác:

E. Đồng chí đánh giá như thế nào về phẩm chất đạo đức, lối sống hiện nay của đội ngũ cán bộ chủ chốt:

- Cán bộ quản trị cấp cao.

+ Tốt: Có 38 ý kiến = 84 %

+ Có mặt chưa tốt: Có 07 ý kiến = 16 %

+ Kém

+ Ý kiến khác

- Cán bộ quản trị cấp trung.

+ Tốt: Có 37 ý kiến = 82 %

+ Có mặt chưa tốt: Có 8 ý kiến = 18 %

+ Kém

+ Ý kiến khác

- Cán bộ quản trị cấp cơ sở.

+ Tốt: Có 35 ý kiến = 78 %

+ Có mặt chưa tốt: Có 10 ý kiến = 22 %

+ Kém

+ Ý kiến khác

**Người tổng hợp kết quả điều tra
PHÓ PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH**

Trần Khánh Bình

CÁC MẪU BIỂU PHỤC VỤ CÔNG TÁC ĐIỀU TRA

Bảng số 2.7: Đánh giá năng lực chuyên môn

Nội dung	Về kiến thức chuyên môn			Về kỹ năng nghiệp vụ			Kinh nghiệm chuyên môn			Đặc điểm tâm lý		
	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên
CB quản trị cấp cao	0	42 %	58 %	0	22%	78 %	0	40 %	60 %	0	40 %	60 %
CB quản trị cấp trung												
-TC-HC	0	49 %	51 %	0	33 %	67 %	2 %	42 %	56 %	0	44 %	56 %
-TC- KT	0	49 %	51 %	0	31 %	69 %		42 %	58 %	0	49 %	51 %
-KH-KD	0	51 %	49 %	2 %	33 %	65 %	2 %	42 %	56 %	0	49 %	51 %
Đội SX	0	49 %	51 %	2 %	36 %	62 %		40 %	60 %	2 %	42 %	56 %
Cbkiểm soát												
KS. C.ty	0	64 %	36 %	0	40 %	60 %	0	47 %	53 %	0	53 %	47 %
Thanh tra Đ.vị	2 %	49 %	49 %	2 %	49 %	49 %	4 %	42 %	54 %	2 %	49 %	49 %
CB phong trào												
Công đoàn	2 %	58 %	40 %	2 %	56 %	42 %	2 %	47 %	51 %	2 %	51 %	47 %
Nữ công	2 %	53 %	45 %	2 %	53 %	45 %	4 %	42 %	54 %	4 %	45 %	51 %
Tổ trưởng SX	2 %	53 %	45 %	2 %	56 %	42 %	0	53 %	47 %	2 %	49 %	49 %

Người tổng hợp kết quả điều tra

PHÓ PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH

Trần Khánh Bình

Bảng số 2.8: Đánh giá năng lực lãnh đạo quản lý

Nội dung	Năng lực hoạch định			Năng lực tổ chức			Năng lực lãnh đạo (điều khiển)			Năng lực kiểm tra giám sát			Tâm lý lãnh đạo		
	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên	Không đủ	Đạt	Khá trở lên
CB quản trị cấp cao	7%	24%	69%	5 %	22 %	73 %	7 %	20 %	73 %	7 %	24 %	69 %	7 %	24 %	69 %
CB quản trị cấp trung															
TC-HC	0	44%	56%	0	44 %	56 %	0	49 %	51 %	0	51 %	49 %	0	47 %	53 %
TC-KT	0	44%	56%	0	47 %	53 %	0	49 %	51 %	0	49 %	51 %	0	47 %	53 %
KH-KD	0	44%	56%	0	49 %	51 %		49 %	51 %	0	53 %	47 %	0	49 %	51 %
Đội SX	9%	36%	55%	0	47 %	53 %		47 %	53 %	2 %	47 %	51 %	0	40 %	60 %
CB kiểm soát															
KS C.ty	9 %	44%	47%	0	58 %	42 %	0	58 %	42 %	0	60 %	40 %	0	51 %	4%
Thanh tra Đ.vị	0	53%	47%	9 %	44 %	47 %	7 %	46 %	47 %	2 %	51 %	47 %	2 %	47 %	5%
CB ph.trào															
Công đoàn	0	58%	42%	0	53 %	47 %	0	56 %	44 %	2 %	56 %	42 %	2 %	51 %	47 %
Nữ công	2 %	53 %	47%	0	51 %	49 %	2 %	51 %	47 %	2 %	62 %	36 %	2 %	49 %	4%
Tổ trưởng SX	16 %	38 %	46%	7 %	46 %	47 %	7 %	49 %	44 %	2 %	49 %	49 %	0	51 %	4%

**Người tổng hợp kết quả điều tra
PHÓ PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH**

Trần Khánh Bình

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Giáo trình quản trị nguồn nhân sự của tác giả Nguyễn hữu thân, năm 1995, nhà xuất bản Giáo dục;

Giáo trình quản trị nguồn nhân sự của tác giả Trần Thị kim Dung, năm 2005, nhà xuất bản thống kê, thành phố Hồ Chí Minh;

Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực của Tiến sỹ Nguyễn Thế Phong trường cán bộ Quản lý NN & PTNT II Thành phố Hồ Chí minh;

Số liệu báo cáo Tổng kết của Công ty TNHHMTV cà phê 721 qua các năm và số liệu sơ kết năm 2011.