

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**NGHIÊN CỨU VÀ XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC THEO
MÔ HÌNH ASK DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP TRUNG
CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ**



NGUYỄN CÔNG THỊNH

Khóa học 2015 – 2019

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGHIÊN CỨU VÀ XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC THEO
MÔ HÌNH ASK DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP TRUNG
CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ



Sinh viên thực hiện:

Nguyễn Công Thịnh

Lớp: K49D – QTKD

Niên khóa: 2015 – 2019

Giáo viên hướng dẫn:

ThS. Trần Nam Cường

Huế, tháng 01, năm 2019

Lời Cảm Ơn

Trên thực tế không có sự thành công nào mà không gắn liền với sự hỗ trợ, giúp đỡ dù ít hay nhiều, dù trực tiếp hay gián tiếp của người khác. Trong suốt thời gian từ khi bắt đầu đi làm luận văn đến nay, tôi đã nhận được nhiều sự giúp đỡ của gia đình, thầy cô và bạn bè. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý thầy cô khoa Quản trị kinh doanh, quý Ban lãnh đạo và các anh, chị nhân viên Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Để tỏ lòng biết ơn đó, tôi xin chân thành cảm ơn chú Nguyễn Văn Phong (Tổng giám đốc), anh Hồ Nam Phong (Trưởng phòng Nhân sự) đã tạo mọi điều kiện tốt nhất để tôi có thể thu thập tài liệu, nghiên cứu và thực hiện đề tài. Đồng thời tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ths. Trần Nam Cường đã nhiệt tình chỉ bảo, đóng góp ý kiến và giúp đỡ, động viên tôi trong suốt quá trình tôi thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến quý thầy, cô công tác tại Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế đã trang bị những kiến thức bổ ích và nhiều kinh nghiệm quý báu giúp tôi có hành trang tốt nhất khi đi thực tập. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến các cô, gi, anh, chị nhân viên phòng Nhân sự, đặc biệt, anh Lê Phạm Ngọc Hoàng Nguyên (Phó phòng Nhân sự, chuyên viên ISO – SA) Công ty Cổ phần Dệt May Huế đã tận tình chỉ dạy, dành thời gian trả lời câu hỏi và truyền đạt kinh nghiệm thiết thực để tôi có thể hoàn thành tốt bài luận văn.

Mặc dù đã có nhiều nỗ lực để hoàn thành tốt luận văn này với tất cả sự nhiệt tình và năng lực của mình nhưng vì kiến thức và kinh nghiệm còn hạn chế nên bài luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết và thiếu sót. Vì vậy, tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, phản hồi quý báu của Hội đồng xét tốt

ngành Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Kinh tế - Đại học để bài luận văn tiếp tục hoàn thiện.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện
Nguyễn Công Thịnh

MỤC LỤC

PHẦN I. ĐẶT VẤN ĐỀ.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Phương pháp nghiên cứu.....	5
PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	11
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU.....	11
1.1. Cơ sở lý luận	11
1.1.1 Quản lý, cán bộ quản lý	11
1.1.2 Năng lực.....	18
1.1.3. Khung năng lực.....	21
1.1.4 Các tiếp cận về năng lực.....	27
1.1.5 Các mô hình nghiên cứu về năng lực trên thế giới.....	28
1.1.6 Các phương pháp đánh giá năng lực cán bộ quản lý.....	32
1.2 Cơ sở thực tiễn	34
1.2.1 Tình hình nghiên cứu và xây dựng Khung năng lực trên thế giới.....	34
1.2.2 Tình hình nghiên cứu và xây dựng Khung năng lực trong nước.....	35
CHƯƠNG 2: NGHIÊN CỨU VÀ XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC THEO MÔ HÌNH ASK DÀNH CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP TRUNG.....	37
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ Phần Dệt May Huế	37
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Dệt May Huế	37
2.1.2 Cơ cấu bộ máy tổ chức và chức năng, nhiệm vụ các bộ phận.....	40
2.1.3 Tình hình lao động Công ty (2016 – 2018)	45

2.1.4 Tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty (2015 – 2017)	49
2.1.5 Tình hình tài sản, nguồn vốn công ty (2015 – 2017).....	51
2.2 Nghiên cứu và đề xuất Khung năng lực theo mô hình ASK dành cho Cán bộ quản lý cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	55
2.2.1 Thống kê mô tả đối với Cán bộ quản lý cấp trung Công ty	55
2.2.2 Nghiên cứu và xây dựng Khung năng lực dành cho CBQL cấp trung.....	57
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NGHIÊN CỨU, XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ.....	105
3.1 Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2020	105
3.2 Chính sách nâng cao năng lực cho CBQL cấp trung Công ty	106
3.3 Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu và xây dựng Khung năng lực tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	108
3.3.1 Quản lý nguồn nhân lực dựa trên năng lực.....	108
3.3.2 Đánh giá năng lực dựa trên năng lực.....	109
3.3.3 Đào tạo dựa trên năng lực	110
3.3.4 Lựa chọn chu kỳ đánh giá phù hợp	112
PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	114
1. Kết luận	114
2. Kiến nghị.....	115
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	116
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

ĐHM	: Điều hành may
XNCĐ	: Xí nghiệp cơ điện
KSV	: Kiểm soát viên
NS	: Nhân sự
TCKT	: Tài chính Kế toán
PKD	: Phòng kinh doanh
QLCL	: Quản lý chất lượng
KTĐT	: Kỹ thuật đầu tư
XNKM	: Xuất nhập khẩu may
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CBNV	: Cán bộ nhân viên
CBQL	: Cán bộ quản lý
TGĐ	: Tổng giám đốc
PTGD	: Phó tổng giám đốc
GĐĐH	: Giám đốc điều hành

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ

Bảng

Bảng 1.1: Phân biệt lãnh đạo và quản lý	13
Bảng 1.2: Các định nghĩa về năng lực [4].	19
Bảng 2.1 Bảng cơ cấu lao động Công ty (2016 – 2018)	46
Bảng 2.2 Bảng kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh Công ty (2015 – 2017)	49
Bảng 2.3 Tình hình tài sản, nguồn vốn Công ty (2015 – 2017)	51
Bảng 2.4: Các yếu tố năng lực dành cho CBQL cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế ..	58
Bảng 2.5: Khung năng lực dành cho CBQL cấp trung	64
Bảng 2.6 Khung năng lực dành cho Cán bộ quản lý cấp trung	100

Biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ giới tính Cán bộ quản lý cấp trung được khảo sát	55
Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thâm niên công tác của Cán bộ quản lý cấp trung được khảo sát	56
Biểu đồ 2.3: Biểu đồ trình độ đào tạo của Cán bộ quản lý cấp trung được khảo sát	57

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình ASK	26
Hình 2.1: Cơ cấu bộ máy quản lý Công ty Cổ phần Dệt May Huế	41

PHẦN I. ĐẶT VẤN ĐỀ

1. Tính cấp thiết của đề tài

Có thể nói con người là tài sản quý báu và quan trọng nhất đối với bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào. Trong một môi trường kinh doanh đầy biến động với các thách thức như hiện nay thì sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết để dành được những cơ hội kinh doanh tiềm năng trên thị trường. Để làm được điều đó thì việc phát triển đội ngũ nguồn nhân lực được xem là lợi thế cạnh tranh lớn nhất mà các doanh nghiệp có thể tạo ra đối với các doanh nghiệp khác. Đây là yếu tố đóng vai trò quyết định đến sự phát triển bền vững và giúp cho doanh nghiệp có thể đứng vững trước những sóng gió, bão táp của thị trường trong mọi hoàn cảnh. Đặc biệt bộ phận Cán bộ quản lý có một vị trí rất quan trọng là người thuyền trưởng dẫn dắt và chèo lái con thuyền doanh nghiệp đi đúng hướng, đồng thời Cán bộ quản lý còn góp phần thực hiện những nhiệm vụ quan trọng trong doanh nghiệp như: Là người truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho cấp dưới, cổ vũ tinh thần làm việc của tập thể, xây dựng nền văn hóa làm việc và những giá trị chung cho tổ chức, đồng thời tạo điều thuận lợi để phát huy tốt các nguồn lực nội tại trong doanh nghiệp và khai thác có hiệu quả các nguồn lực bên ngoài để thực hiện những mục tiêu chung của mà doanh nghiệp đề ra.

Với ý nghĩa đó, thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt, đồng thời phải nghiên cứu và xây dựng để phát triển Khung năng lực và ứng dụng vào đánh giá Cán bộ quản lý là điều rất cần thiết. Công tác này có ý nghĩa quyết định trong việc phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện các chế độ, chính sách đối với họ giúp phát huy được ưu điểm, khắc phục nhược điểm, tiến bộ không ngừng trong việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ của bản thân trong quá trình làm việc.

Ở Việt Nam, việc đánh giá Cán bộ quản lý đã được nhiều doanh nghiệp chú trọng thực hiện có hiệu quả bằng nhiều phương pháp khác nhau, nhưng chủ yếu là đánh giá thành tích công việc. Việc ứng dụng Khung năng lực vào đánh giá năng lực Cán bộ quản lý là yếu tố khá mới mẻ và dần được chú trọng hơn trong hoạt động

quản trị nhân sự ở các doanh nghiệp. Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ nhân viên, giám sát và quản lý cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo/quản lý. Khung năng lực giúp nhà quản lý có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Ngoài ra, nó còn giúp nhà quản lý có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo, những năng lực rất khó phát triển và năng lực cần phải đáp ứng ngay khi tuyển dụng nhân sự. Khung năng lực cũng là cơ sở quan trọng cho hoạt động đào tạo nhân sự, cụ thể là xác định được nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho Cán bộ nhân viên. Khung năng lực giúp cho doanh nghiệp biết được năng lực của Cán bộ nhân viên mình đang ở đâu? Cần gì và thiếu gì? để có thể giải thích cho vấn đề tại sao cùng một công việc như nhau, trong một môi trường và hoàn cảnh như nhau nhưng có người thực hiện tốt công việc và người không thực hiện tốt công việc đó một phần là do sự khác biệt về năng lực của các cá nhân.

Là một doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh chủ yếu là sản xuất hàng thời trang, sản phẩm may mặc cung cấp cho thị trường trong nước và xuất khẩu ra thị trường nước ngoài, sự thành công đến ngày hôm nay của Công ty Cổ phần Dệt May Huế có sự đóng góp rất lớn của đội ngũ Cán bộ nhân viên và người lao động toàn Công ty. Để thành công trong một môi trường đầy cạnh tranh với rất nhiều doanh nghiệp dệt may khác thì Ban lãnh đạo Công ty rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để có thể đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới mà Công ty đặt ra. Đặc biệt, Cán bộ quản lý cấp trung của Công ty sẽ đóng vai trò quan trọng là cầu nối hữu hiệu vừa thừa hành quyền chỉ đạo từ cấp trên vừa chỉ đạo và hỗ trợ trực tiếp cấp dưới thực hiện công việc đảm bảo thực hiện thắng lợi mục tiêu mà tổ chức đề ra. Việc Nghiên cứu và xây dựng Khung năng lực và đánh giá năng lực Cán bộ quản lý cấp trung là một nhiệm vụ rất quan trọng để xác định những Cán bộ có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc. Vì vậy, tôi xin chọn đề tài “Nghiên cứu và xây dựng

Khung năng lực theo mô hình ASK dành cho Cán bộ quản lý cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế”.

2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

2.1 Mục tiêu nghiên cứu

2.1.1 Mục tiêu chung

Nghiên cứu và xây dựng thí điểm Khung năng lực chung đối với Cán bộ quản lý cấp trung. Trên cơ sở đó xây dựng tiêu chuẩn để ứng dụng Khung năng lực vào đánh giá đối với Cán bộ quản lý cấp trung.

2.1.2 Mục tiêu cụ thể

Làm rõ cơ sở lí luận về Khung năng lực và ứng dụng Khung năng lực trong hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp theo mô hình ASK.

Mô tả chi tiết nhằm làm rõ các cấp độ trong Khung năng lực làm căn cứ để đánh giá năng lực.

Từ đó đề xuất những giải pháp nhằm ứng năng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu, xây dựng và dụng Khung năng lực vào đánh giá cán bộ đạt hiệu quả cao. Đồng thời đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện năng lực cho Cán bộ quản lý cấp trung.

2.2 Câu hỏi nghiên cứu

Với mục tiêu nghiên cứu như trên đề tài sẽ trả lời các câu hỏi nghiên cứu như sau:

Khung năng lực là gì? Các mô hình nghiên cứu về năng lực, khung năng lực đang sử dụng hiện nay?

Khung năng lực theo mô hình ASK là gì? Cần xác định những yếu tố năng lực: Kiến thức, kỹ năng, thái độ nào đối với Cán bộ quản lý cấp trung trong Công ty để đáp ứng yêu cầu năng cao năng lực mà Công ty đề ra.

Những giải pháp nào cần để nâng cao năng lực đối với bộ phận Cán bộ quản lý cấp trung của Công ty, cần đề xuất những giải pháp gì? để nâng cao hiệu quả hoạt động nghiên cứu, xây dựng và ứng dụng Khung năng lực vào đánh giá Cán bộ nhân viên theo mô hình ASK.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu, xây dựng Khung năng lực theo mô hình ASK dành cho Cán bộ quản lý cấp trung tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Tailieu.vn
Trường Đại học Kinh tế Huế

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện trong khoảng thời gian: Từ 26/9/2018 – 28/12/2018.

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu, xây dựng thí điểm Khung năng lực theo mô hình ASK dành cho Cán bộ quản lý cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập tài liệu

4.1.1 Phương pháp thu thập tài liệu thứ cấp

Nguồn nội bộ: Các thông tin được tập hợp từ các báo cáo của các phòng nhân sự, kế toán-tài chính, phòng kinh doanh. Các thông tin cần thu thập:

Tài liệu về lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, số lượng lao động các phòng ban, tình hình công tác tuyển dụng, đào tạo của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Bảng báo cáo kết quả kinh doanh, bảng cân đối kế toán, bảng lương của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Nguồn bên ngoài: Nghiên cứu tài liệu từ sách báo, tạp chí, internet...

Bên cạnh đó để có thể xây dựng Khung năng lực dành cho Cán bộ quản lý cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế, tác giả dựa trên nguồn tài liệu tham khảo từ các bộ từ điển năng lực:

Từ điển năng lực Đại học Havard.

Từ điển năng lực dành cho Cán bộ quản lý Ngân hàng.

Từ điển năng lực cốt lõi tác giả Ngô Quý Nhâm.

4.1.2 Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp

4.1.2.1 Phương pháp quan sát

Thông qua quá trình thực tế tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế đã quan sát được quy chế tổ chức, chức năng hoạt động của các phòng, ban.

4.1.2.2 Phương pháp phỏng vấn

Để lựa chọn các năng lực phù hợp đưa vào Khung năng lực thì tác giả đã thực hiện cuộc phỏng vấn 3 chức danh cán bộ trong Công ty với nội dung như sau:

Đối với Cán bộ quản lý cấp cao:

1. Chú Nguyễn Văn Phong: TGD Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

2. Chú Nguyễn Tiến Hậu: GĐĐH Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Theo chú, CBQL cấp trung Công ty Cổ phần Dệt May Huế có những nhiệm vụ gì?.

Theo chú, để thực hiện những nhiệm vụ đó thì CBQL cấp trung cần có những năng lực gì: Kiến thức, kỹ năng, thái độ/phẩm chất như thế nào?.

Đối với Cán bộ quản lý cấp trung:

3. Anh Hồ Nam Phong: Trưởng phòng Nhân sự Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Theo Anh/Chị thì CBQL cấp trung trong Công ty có những nhiệm vụ gì?.

Theo Anh/Chị để thực hiện tốt các nhiệm vụ đó thì CBQL cấp trung cần có những yêu cầu gì về mặt kiến thức?.

Theo Anh/Chị để vận dụng những kiến thức đó vào thực hiện công việc có hiệu quả thì CBQL cấp trung cần có những kỹ năng gì?.

Theo Anh/Chị trong quá trình thực hiện công việc thì CBQL cấp trung cần có thái độ, phẩm chất gì?.

Căn cứ vào những năng lực có sẵn trong Quy chế tổ chức và mô tả công việc các chức danh lãnh đạo, quản lý công ty, kết hợp với nội dung phỏng vấn, tác giả xin đưa ra đưa ra các yếu tố năng lực cần thiết đối với CBQL cấp trung của Công ty Cổ phần Dệt May Huế như sau:

4.2 Quy trình nghiên cứu

B1: Xác định mục đích xây dựng Khung năng lực

Khung năng lực được xây dựng nhằm mục đích chính là áp dụng vào đánh giá năng lực cho bộ phận CBQL, trên cơ sở đó có những quyết định chính xác về nhân sự: đề bạt, chuyển chuyển, chính sách đãi ngộ..., đồng thời tạo ra khung tham chiếu cùng với Bản mô tả công việc.

B2: Chuẩn hóa hệ thống chức danh

Trên cơ sở nghiên cứu Quy chế tổ chức và bản mô tả công việc các chức danh lãnh đạo, quản lý Công ty, tác giả tiến hành hệ thống hóa những nhiệm vụ, vai trò và trách nhiệm cơ bản đối với Cán bộ quản lý cấp trung là trưởng, phó các đơn vị phòng, ban trong Công ty như sau:

Trách nhiệm.

Thiết lập mục tiêu chất lượng của đơn vị và tổ chức thực hiện đạt mục tiêu.

Tham mưu cho TGD công tác tổ chức bộ máy, quy hoạch cán bộ, công tác quản lý hệ thống quản lý chất lượng, hệ thống trách nhiệm xã hội, kiểm soát công việc tổ chức thực hiện tại các đơn vị.

Thống kê phân tích mục tiêu chất lượng, các điểm phù hợp. Tổ chức các hoạt động khắc phục, phòng ngừa và cải tiến các công việc trong hệ thống quản lý chất lượng của các đơn vị.

Thực hiện các trách nhiệm được quy định trong tài liệu hệ thống Công ty và một số nhiệm vụ khác do TGD và GĐĐH giao.

Chịu trách nhiệm liên đới khi có nhân viên vi phạm gây hậu quả nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Quyền hạn và ủy quyền

- Được quyền tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với tình hình thực tế của phòng.
- Được quyền đề xuất việc bổ nhiệm, nâng lương, xử lý nhân viên vi phạm trong nội bộ Phòng.
- Được quyền từ chối hoặc trả lại nhân viên không đáp ứng yêu cầu công việc.
- Được ủy quyền cho cấp phó điều hành công việc của phòng khi đi vắng.

Tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc

- Tổ chức, điều hành, quản lý Phòng, ban thực hiện các mục tiêu có hiệu quả, quản lý tốt các rủi ro có nguy cơ phát sinh trong các quá trình của đơn vị.
- Hoàn thành nhiệm vụ của TGD và GĐĐH giao phó.
- Chủ động nắm bắt và giải quyết các công việc phát sinh.
- Thực hiện đúng chế độ báo cáo.

Trách nhiệm quản lý/giám sát

Trực tiếp: Tổ chức quản lý, điều hành và giám sát công việc của Phòng, ban hoàn thành nhiệm vụ được phân công.

Ra quyết định quản lý chính xác, kịp thời.

Gián tiếp: Giám sát công việc của các cá nhân, đơn vị có liên quan trong Công ty.

Mối quan hệ trong công việc

Trong Công ty: Đối với TGD, PTGD, GĐĐH: Báo cáo thực hiện công việc chung.

Trường, phó các đơn vị trong Công ty: Phối hợp cùng thực hiện công việc trong Công ty.

Ngoài Công ty: Thiết lập và duy trì quan hệ với các tổ chức có liên quan đến Công ty như: Sở, ban, ngành tỉnh Thừa Thiên Huế, Tập đoàn Dệt May Việt Nam, các công ty có các hoạt động liên quan.

B3: Nghiên cứu sơ bộ

Để xây dựng Khung năng lực mới cho CBQL cấp trung và có giá trị sử dụng lâu dài trong Công ty, đồng thời, đảm bảo các năng lực mới thực sự phù hợp, thì tác giả đã tham khảo và sử dụng các căn cứ sau để đưa ra các năng lực cần thiết đối với Cán bộ quản lý cấp trung.

Nghiên cứu kỹ bản Quy chế tổ chức và bản mô tả công việc các chức danh lãnh đạo, quản lý của Công ty.

Nghiên cứu và tham khảo các mô hình nghiên cứu về năng lực của các tác giả nổi tiếng để lựa chọn các năng lực đưa vào Khung năng lực.

- Mô hình năng lực của Robert Katz.
- Mô hình kỹ năng lãnh đạo của M.D.Mumford, S.J.Zaccaro, F.D.Harding, T.O.Jacobs và E.A.Fleishman.
- Mô hình "5 thực tiễn" của Peter Drucker.
- Ngoài ra tác giả còn có cuộc phỏng vấn đối CBQL cấp trung và lãnh đạo trong Công ty để có thể xác định và bổ sung những năng lực mới, cần thiết cho bộ phận CBQL cấp trung để có thể đáp ứng các yêu cầu và nhiệm vụ mới trong giai đoạn mà ngành Dệt may nói chung và Công ty nói riêng đang phải đối mặt với những thách thức và cơ hội mới với các quy định, thể chế và hiệp định được ký kết.
- Bên cạnh đó tác giả tham khảo bộ từ điển năng lực của Đại học Havard và bộ từ điển dành cho cán bộ quản lý của Ngân hàng, bộ từ điển năng lực cốt lõi của tác giả Ngô Quý Nhâm để xác định và lựa chọn đưa vào một số năng lực phù hợp và cần thiết đối với bộ phận CBQL cấp trung trong Công ty.

TaiLieu.vn

Trường Đại học Kinh tế Huế

B4: Nghiên cứu chính thức

Sau kết quả nghiên cứu sơ bộ, với việc hình thành bộ Khung năng lực chung cho CBQL cấp trung. Tác giả, thực hiện cuộc khảo sát tại 19 phòng, ban Công ty. Cuộc khảo sát được tiến hành với việc phát bảng hỏi về các cấp độ năng lực, kèm theo đó là bản phụ lục giải thích các năng lực đã được làm rõ để CBQL cấp trung lựa chọn. Kết quả cuộc khảo sát được tác giả sử dụng làm căn cứ đề xuất Khung năng lực dành cho CBQL cấp trung.

Tailieu.vn

Trường Đại học Kinh tế Huế

PHẦN II: NỘI DUNG VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. Cơ sở lý luận

1.1.1 Quản lý, cán bộ quản lý

1.1.1.1 Khái niệm quản lý

- Theo quan điểm của Taylo thì: “Quản lý là biết được chính xác điều bạn muốn người khác làm và sau đó hiểu được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất”.

- Theo quan điểm khác thì: “Quản lý là một số tác động có mục đích đến một hệ thống nào đó nhằm biến đổi từ một trạng thái này sang một trạng thái khác”.

Quản lý doanh nghiệp là một quá trình vận động quy luật kinh tế, quy luật tự nhiên trong việc lựa chọn và xác định những biện pháp (kinh tế, xã hội, tài chính kế toán...) để tác động đến một tập thể người lao động và thông qua họ để tác động đến các yếu tố vật chất của sản xuất kinh doanh.

Mục đích của quản lý doanh nghiệp là phát triển sản xuất về số lượng và chất lượng với chi phí thấp nhất và hiệu quả kinh tế cao nhất, đồng thời không ngừng cải thiện tình hình lao động và nâng cao đời sống cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

Quản lý là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường. Hoạt động quản lý trong doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua sự nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác. Hay “quản lý là hoạt động của một hay nhiều người cùng điều chỉnh công việc của nhiều người khác để đạt được hiệu quả công việc mà cá nhân một người không thể làm được”.

1.1.1.2 Khái niệm cán bộ quản lý

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

Theo nghĩa hẹp: Cán bộ quản lý là những người có thẩm quyền ra quyết định dù được phân quyền hay uỷ quyền.

Nói chung: Cán bộ quản lý là những người phụ trách và đưa ra quyết định.

Một cán bộ quản lý được xác định bởi ba yếu tố.

- Có vị thế trong tổ chức với những quyền hạn nhất định trong quá trình ra quyết định.
- Có chức năng thể hiện những công việc cần thực hiện trong toàn bộ hoạt động của tổ chức.
- Có nghiệp vụ thể hiện phải đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc.

1.1.1.3 Phân biệt lãnh đạo và quản lý

Có rất nhiều quan niệm và những cách định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Mỗi quan niệm có những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo và vai trò của một người lãnh đạo. Theo Ken Blanchard (1961), “Lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đối với những người cùng làm việc và thông qua họ đạt được các các mục tiêu đã đặt ra trong một môi trường làm việc tốt”.

Còn theo Szilagyi và Wallace (1983) lại cho rằng “Lãnh đạo là mối liên hệ giữa hai người trở lên trong đó một người cố gắng ảnh hưởng đến người kia để đạt được một hay một số mục đích nào đó”.

Theo quan điểm của các học giả phương Đông thì “Lãnh đạo là thu phục nhân tâm”.

Khi nói Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được mục đích đã đề ra thì Lãnh đạo và Quản lý có phải là một không? Quản lý cũng là quá trình đạt được mục đích đề ra thông qua người khác”. Vậy, sự khác nhau giữa Quản lý và Lãnh đạo ở đây là gì? Có thể khẳng định rằng người lãnh đạo doanh nghiệp ở các cấp khác nhau đều phải thực hiện 2 vai trò đó là vai trò Lãnh đạo và vai trò Quản lý. Hay nói cách khác, Lãnh đạo và Quản lý là 2 vai trò quan trọng của một nhà quản lý, một người lãnh đạo trong tổ chức dù người đó là Chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc hay là cán bộ quản lý cấp trung, hoặc tổ trưởng trong một doanh nghiệp.

Tuy nhiên vai trò này có phạm vi và mức độ khác nhau đối với các nhà quản lý ở cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp tùy thuộc vào loại hình kinh doanh và mô hình tổ chức của từng doanh nghiệp. Cùng là đạt mục tiêu thông qua người khác nhưng

cách thức đạt được mục đích thông qua người khác khi thực hiện vai trò Lãnh đạo sẽ khác với cách thức đạt mục tiêu thông qua người khác khi thực hiện vai trò Quản lý.

Bảng 1.1: Phân biệt lãnh đạo và quản lý

Vai trò lãnh đạo	Vai trò quản lý
- Đưa ra các định hướng, mục tiêu phát triển - Tạo động lực làm việc và mục tiêu phấn đấu cho nhân viên - Hỗ trợ, kèm cặp và Giao quyền cho nhân viên - Đánh giá và thừa nhận sự đóng góp của nhân viên - Khởi xướng quá trình đổi mới của doanh nghiệp - Đặt ra và trả lời câu hỏi: làm thế nào cho tốt hơn?	- Cụ thể hoá các mục tiêu và hướng phát triển thành các bước đi cụ thể - Lập Kế hoạch chi tiết - Kiểm tra giám sát - Tổ chức điều phối công việc hàng ngày - Tiến hành khen thưởng và kỷ luật nhân viên - Duy trì sự ổn định trong tổ chức - Đặt ra và trả lời câu hỏi: Điều này đã đúng chưa?

1.1.1.4. Đặc điểm của Cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý có những đặc điểm sau: Chỉ đạo cả nhóm; Chịu trách nhiệm về công việc chung; Sử dụng năng lực chuyên môn/kỹ thuật và năng lực quản lý. Có thể hiểu cán bộ quản lý là người chịu trách nhiệm quản lý một đơn vị/bộ phận trong tổ chức. Cán bộ quản lý chịu trách nhiệm tổ chức, phân công, phối hợp hoạt động của các nhân viên nhằm được đạt mục tiêu của đơn vị.

Do đó người quản lý là người chỉ đạo, chịu trách nhiệm chung về kết quả hoạt động của đơn vị, ngoài năng lực chuyên môn phải có năng lực quản lý. Theo cách tiếp cận quá trình, cán bộ quản lý được hiểu những người hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung. Theo cách tiếp cận tác nghiệp, cán bộ quản lý là những người đảm nhận chức vụ nhất định trong doanh nghiệp, điều khiển công việc của các bộ phận, cá nhân dưới quyền và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ. Do vậy, cán bộ quản lý của doanh nghiệp là