

NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA CỦA NGÀNH SẢN XUẤT THỨC ĂN CHĂN NUÔI VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Thị Anh Trâm, Ths. Phạm Thị Thúy Vân

Trường Đại học Lao động Xã hội

Email: tram_sept@yahoo.com

Trong chiến lược phát triển ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi (TACN) giai đoạn 2010- 2020, một trong những khó khăn thách thức đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trong ngành là năng lực của cán bộ quản lý (CBQL). Vai trò của CBQL trong doanh nghiệp thực sự quan trọng vì họ sẽ quyết định trong việc lập kế hoạch, tổ chức điều hành, kiểm soát và điều chỉnh các hoạt động của doanh nghiệp đi đúng hướng, tạo đà cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Trên thực tế, các DNNVV trong ngành chủ yếu hoạt động một cách độc lập, manh mún, tiềm lực kinh tế còn nhiều hạn chế. Nguồn CBQL (bao gồm cả ba cấp: quản lý cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở) của các DNNVV có trình độ đại học chiếm khoảng 80% nhưng chủ yếu là chuyên ngành kỹ thuật, chuyên ngành kinh tế còn hạn chế nhất là các kỹ năng quản lý, điều hành còn yếu kém, không được đào tạo bài bản.

Bài viết tập trung đánh giá thực trạng năng lực CBQL của DNNVV ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam và kết quả đánh giá sẽ là những gợi ý, hỗ trợ cho các DNNVV phát triển nguồn cán bộ quản lý đáp ứng được yêu cầu phát triển của ngành.

Từ khóa: Năng lực, cán bộ quản lý

1. Sự cần thiết phải đánh giá năng lực cán bộ quản lý trong các DNNVV ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam

Theo số liệu thống kê trong báo cáo tổng quan ngành sản xuất TACN, hiện cả nước có 239 doanh nghiệp chế biến TACN (16,2% của nước ngoài, 6,4% liên doanh và 77,4% trong nước). Phân bố các doanh nghiệp sản xuất TACN tập trung chủ yếu tại vùng đồng bằng Sông Hồng, có 106 doanh nghiệp, chiếm trên 44% và Đông Nam Bộ có 67 doanh nghiệp chiếm 28%. Chính phủ Việt Nam khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào ngành sản xuất TACN trong nước nên số lượng các doanh nghiệp tham gia vào ngày càng nhiều, trong đó khoảng 20 -25 doanh nghiệp đã xây dựng được thương hiệu riêng, số tiền đầu tư từ 2-3 triệu USD. Khoảng 30 doanh nghiệp đầu tư trên 10 tỷ đồng, còn lại là các

xưởng sản xuất nhỏ, mỗi tháng sản xuất từ 100-300 tấn TACN. Tổng số vốn đầu tư của các doanh nghiệp Việt nam khoảng 100 triệu USD, công suất khoảng 2 triệu tấn/năm.

Mặc dù số lượng các DNNVV sản xuất TACN trong nước chiếm tỷ trọng rất lớn (82%) song khả năng xây dựng thương hiệu và dây chuyền sản xuất không thể cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài vì một số hạn chế:

- Kinh nghiệm là một vấn đề gặp phải đầu tiên của các doanh nghiệp sản xuất TACN Việt Nam. Thông thường, các doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực này thường có bề dày kinh nghiệm hàng trăm năm, đầu tư máy móc hiện đại, có phòng thí nghiệm hiện đại và điều kiện làm việc tốt. Trong khi đó, các doanh nghiệp Việt Nam thì lâu nhất cũng chỉ có thâm niên 16 - 17 năm, trình độ kỹ thuật chưa cao

và hầu hết các doanh nghiệp đều không có phòng thí nghiệm do khả năng về tài chính còn hạn chế.

- Thiếu đội ngũ chuyên gia thực sự hiểu về ngành sản xuất chế biến TACN cũng là một điểm yếu của ngành. Nếu như các doanh nghiệp nước ngoài nắm giữ những bí quyết công nghệ được nghiên cứu qua hàng chục năm, với hệ thống kiểm nghiệm luôn song hành cùng quy trình sản xuất, thì các cơ sở sản xuất nhỏ lẻ của Việt Nam sản xuất không có những điều kiện trên dẫn tới tình trạng chất lượng không đảm bảo, giá thành cao, khả năng cạnh tranh kém. Điều đó giải thích tại sao các thương hiệu lớn của ngành thức ăn chăn nuôi lại hầu hết là của các công

ty nước ngoài như cám Con Cò của Proconco, Cargill, CP Group... Theo số liệu tham khảo năm 2009 của công ty phân tích thị phần matrix Úc, 3 doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi công nghiệp lớn nhất Việt Nam là Proconco với 15,5% thị phần, tiếp theo là Cargill với 9,7% và CP Group với 9,3%.

- Đa số CBQL và chủ doanh nghiệp trưởng thành từ thực tiễn và học hỏi kinh nghiệm từ bạn hàng (ước tính hơn 80% trưởng thành từ kinh nghiệm thực tế), chỉ có một số ít người được đào tạo qua trường lớp chính quy về quản trị doanh nghiệp hoặc quản lý kinh tế nói chung. Chủ các DNNVV tự đánh

Bảng 1: Thực trạng năng lực CBQL cấp cao

STT	Nội dung	Trung bình (*)	Không đồng ý (%)	Đồng ý (%)
Năng lực tư duy				
1	Có tầm nhìn dài hạn về sự phát triển của ngành, cơ quan, đơn vị	3.20	10.7	30.7
2	Xây dựng được kế hoạch thực hiện mục tiêu chiến lược	3.16	18.7	34.7
Năng lực quản lý				
1	Bố trí bộ máy tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ	3.12	18.7	30.7
2	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp	2.93	16	9.3
3	Xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ	3.15	20	34.7
4	Tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác	3.37	12	42.7
5	Ra quyết định quản lý phù hợp và kịp thời	3.19	20	38.7
Năng lực chuyên môn sâu				
1	Hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách	3.21	14.7	36
2	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ chuyên môn phù hợp với sự phát triển chuyên ngành	3.09	22.7	32
3	Đề ra và thực hiện đúng chính sách khen thưởng, kỷ luật	3.53	16	50.7
Quan hệ giao tiếp, ứng xử				
1	Thiết lập và phát triển các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức quốc tế, các đối tác	3.17	18.7	36
2	Có kỹ năng đàm phán, thương thuyết	2.87	20	6.7
3	Giải quyết, điều hoà tốt các mâu thuẫn trong đơn vị	3.44	18.7	53.3
4	Có khả năng tiếp cận và đánh giá chính xác các thông tin liên quan đến thị trường	3.19	17.3	36

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2012)

giá rằng họ còn yếu về năng lực quản lý, kỹ năng dự đoán thị trường, họ thiếu hiểu biết về buôn bán quốc tế, kinh nghiệm xuất khẩu. Máng kiến thức yếu nhất của các chủ doanh nghiệp là ngoại ngữ và tin học ứng dụng trong kinh doanh. Các CBQL đều cho rằng năng lực quản lý của họ chưa đáp ứng được với yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

Những hạn chế về năng lực của chủ doanh nghiệp và CBQL DNNVV là một trong những nguyên nhân dẫn đến việc chậm đổi mới công nghệ, thiếu chiến lược và kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp, còn nhiều bất cập trong quản trị doanh nghiệp và kết quả là hiệu quả kinh doanh thấp.

2. Đánh giá thực trạng năng lực cán bộ quản lý trong các DNNVV ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam

Để đánh giá thực trạng năng lực CBQL trong các DNNVV ngành sản xuất TACN Việt Nam, tác giả thực hiện khảo sát trên 70 DNNVV sản xuất TACN thuộc miền Đông Bắc bộ Việt Nam. Phiếu khảo sát được thực hiện trên cơ sở thang đo đã chọn và bản thảo luận nhóm về các năng lực cần có của các CBQL trong các DNNVV của ngành sản xuất TACN. Phiếu khảo sát sử dụng thang đo Likert 5 điểm được sắp xếp từ nhỏ đến lớn với số càng lớn là càng đồng ý với phát biểu (1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Tạm đồng ý, 4: Đồng ý, 5: Hoàn toàn đồng ý).

2.1. Năng lực CBQL cấp cao

Đối với CBQL cấp cao, phiếu đánh giá gồm 4 tiêu chuẩn lớn (Năng lực tư duy, Năng lực quản lý, Năng lực chuyên môn sâu, Quan hệ giao tiếp và ứng xử), với 14 tiêu chí cụ thể (Bảng 1).

Về năng lực tư duy, có 2 tiêu chí cụ thể là khả năng phân tích tổng hợp và khả năng hoạch định, chiến lược, sách lược. Trong đó tiêu chí về khả năng phân tích tổng hợp được đánh giá cao hơn cả (điểm trung bình = 3,20). 30,7% người được hỏi nhận định rằng CBQL cấp cao của doanh nghiệp họ có tầm nhìn dài hạn về sự phát triển của ngành, cơ quan, đơn vị.

Theo kết quả khảo sát, 34,7% doanh nghiệp khẳng định rằng CBQL cấp cao của họ xây dựng được kế hoạch thực hiện được mục tiêu chiến lược (có khả năng tổng hợp và phân tích môi trường hoạt động; hiểu được đặc điểm điều kiện và khả năng

phát triển của ngành), tỷ lệ này khá thấp. Trong một môi trường luôn biến động thì việc nhận rõ cơ hội, thách thức và những ảnh hưởng có thể có của môi trường tác động đến các hoạt động của doanh nghiệp là hết sức quan trọng. Do vậy, năng lực về khả năng phân tích tổng hợp và kỹ năng phân tích môi trường hoạt động cho CBQL cấp cao cần được nâng cao hơn nữa trong tương lai gần.

Việc xác định mục tiêu dài hạn, ngắn hạn và xây dựng kế hoạch để đạt được mục tiêu dựa trên định hướng chiến lược vốn là yêu cầu cần thiết để tổ chức duy trì và phát triển. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần thiết phải nâng cao khả năng đó của các CBQL cấp cao trong thời gian tới đây.

Về năng lực quản lý, năng lực quản lý nói chung của các CBQL cấp cao được đánh giá ở mức trung bình (điểm từ 2,93 đến 3,53). Trong đó, tiêu chí “đánh giá cán bộ, khuyến khích động viên” và “năng lực tổ chức, quản lý và điều hành” được cho điểm cao nhất (lần lượt là 3,53 và 3,37). Đây là điểm mạnh của đội ngũ CBQL trong các DNNVV và cần tiếp tục được phát huy hơn nữa.

Xét về năng lực tổ chức, quản lý và điều hành thì tiêu chí “Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp” được đánh giá thấp hơn cả (điểm trung bình = 2,93).

Đánh giá cán bộ và khuyến khích động viên là một kỹ năng quan trọng cần có của đội ngũ CBQL cấp cao. Mức điểm trung bình là 3,53 cho thấy việc đánh giá cán bộ và khuyến khích động viên cán bộ nhân viên đã được thực hiện khá tốt theo đúng quy định của pháp luật và quy chế của các doanh nghiệp. Song để phát huy cao hơn nữa tinh thần làm việc hăng say của CBQL, để giữ lại những người tài, lãnh đạo và chủ doanh nghiệp cần có những cơ chế động viên, chế độ thưởng phù hợp.

Về năng lực chuyên môn sâu: Ngoài những kỹ năng về tư duy, quản lý điều hành nói trên, một quản lý giỏi cũng cần có hiểu biết sâu, nắm vững thật chắc chuyên ngành phụ trách. Kết quả khảo sát cho thấy đội ngũ CBQL cấp cao của doanh nghiệp có chuyên môn chưa cao (điểm trung bình dao động là 3,0).

Khả năng hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi

phụ trách được đánh giá mức 3,21 là mức trung bình. Chúng ta cũng thấy trong tiêu chuẩn về năng lực tư duy ở trên, việc xác định và xây dựng kế hoạch cho mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn cũng chỉ ở mức 3,16. Cho nên kỹ năng xây dựng và kế hoạch thực hiện mục tiêu đặt ra rất cần được đội ngũ CBQL cấp cao của doanh nghiệp chú trọng và có biện pháp, kế hoạch nâng cao trong thời gian tới.

Về quan hệ giao tiếp và ứng xử, Năng lực giao tiếp, ứng xử được đánh giá trên mức trung bình với các tiêu chí cụ thể trong nhóm này là thiết lập và phát triển các mối quan hệ hợp tác với các tổ chức quốc tế, các đối tác, giải quyết, điều hoà tốt các mâu thuẫn trong đơn vị) đều được cho điểm trên 3,0.

Khả năng đàm phán, thương thuyết và ra quyết định được đánh giá ở mức thấp nhất (điểm trung bình = 2,87). Chỉ có 6,7% người được hỏi trả lời

rằng CBQL cấp cao của doanh nghiệp họ có kỹ năng này khá tốt. Việc nắm bắt những kỹ năng đàm phán và thương thuyết sẽ phục vụ rất nhiều cho hoạt động và sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là một đòi hỏi cấp thiết, cần được đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp chú trọng.

Tóm lại, qua bảng đánh giá năng lực hiện có của CBQL cấp cao trong các DNNVV, bên cạnh một số mặt mạnh cần phát huy còn có một số hạn chế sau:

- Chưa thực sự thấy được tầm quan trọng của tầm nhìn chiến lược đối với đặc điểm của ngành đang kinh doanh.

- Chưa thực hiện tốt việc lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp.

- CBQL cấp cao còn yếu kém về kỹ năng đàm

Bảng 2: Thực trạng năng lực CBQL cấp trung

STT	Nội dung	Trung bình(*)	Không đồng ý (%)	Đồng ý (%)
Năng lực quản lý				
1	Bố trí bộ máy tổ chức phù hợp với chức năng, nhiệm vụ	3.20	16	36
2	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp	3.20	18.7	38.7
3	Xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ	3.09	30.7	40
4	Tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác	3.35	10.7	45.3
5	Ra quyết định quản lý phù hợp và kịp thời	3.27	17.3	44
6	Giám sát, kiểm tra việc thực hiện công việc thường xuyên, đúng quy trình và điều chỉnh, đề xuất điều chỉnh kế hoạch thực hiện kịp thời	3.29	9.3	38.7
7	Sơ kết, tổng kết và đánh giá kết quả thực hiện một cách rõ ràng, có tính thuyết phục	3.32	9.3	41.3
8	Đề ra và thực hiện đúng chính sách khen thưởng, kỷ luật	3.25	12	37.3
Năng lực chuyên môn sâu				
1	Có chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách	3.49	9.3	52
2	Có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác có liên quan	3.23	17.3	40
3	Hoạch định được chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách	3.28	9.3	37.3
4	Tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của doanh nghiệp	3.13	22.7	36
5	Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển đội ngũ cán bộ chuyên môn phù hợp với sự phát triển chuyên ngành	3.16	20	36
Quan hệ giao tiếp, ứng xử				
14	Có kỹ năng đàm phán, thương thuyết	3.11	17.3	28
15	Giải quyết, điều hoà tốt các mâu thuẫn trong đơn vị	3.35	12	46.7
16	Có khả năng tiếp cận và đánh giá chính xác các thông tin liên quan đến thị trường	3.33	18.7	46.6

(*) Điểm thấp nhất là 1; Điểm cao nhất là 5.

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2012)

phán, thương thuyết và ra quyết định.

2.2. Đánh giá năng lực CBQL cấp trung

Đối với CBQL cấp trung, phiếu đánh giá gồm 3 tiêu chuẩn lớn (Năng lực quản lý, Năng lực chuyên môn sâu, Quan hệ giao tiếp và ứng xử), với 16 tiêu chí cụ thể (Bảng 2).

Về năng lực quản lý, các tiêu chí trong nhóm này được đánh giá khá đồng đều và ở mức trên trung bình. Trong đó khả năng tạo lập được môi trường làm việc đoàn kết, khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và hợp tác được đánh giá cao nhất (điểm trung bình = 3,35) với 45,3% sự đồng thuận của các doanh nghiệp tham gia khảo sát. Tuy nhiên, tiêu chí xây dựng các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý và được sự đồng thuận của cán bộ chỉ nhận được mức điểm trung bình = 3,09, thấp nhất trong nhóm năng lực này.

Kỹ năng đánh giá cán bộ và khuyến khích động viên cũng nhận được mức điểm tương đối tốt so với các tiêu chí khác trong nhóm này. Đây là kỹ năng rất quan trọng và cần thiết vì thế các doanh nghiệp cần phải quan tâm hơn nữa đến công tác này để trang bị cho các CBQL.

Về năng lực chuyên môn sâu, phần lớn các doanh nghiệp (52%) đều khẳng định CBQL cấp trung của doanh nghiệp có chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách (điểm trung bình cao nhất nhóm = 3,49). Các CBQL cấp trung của doanh nghiệp còn có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác có liên quan để thực hiện tốt công việc (ngoại ngữ, công nghệ thông tin, pháp luật, kinh tế) và có khả năng vận dụng vào công việc thực tiễn.

Khả năng hoạch định chiến lược và kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành sâu thuộc phạm vi phụ trách của CBQL cấp trung được đánh giá cao hơn so với CBQL cấp cao (điểm trung bình = 3,28 so với 3,21). Mặc dù vậy mức điểm này cũng chỉ ở mức trên trung bình. Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải có kế hoạch nâng cao khả năng này trong thời gian tới.

Về quan hệ giao tiếp và ứng xử, khả năng đàm phán và thương thuyết với các đối tác được đánh giá ở mức 3,11; thấp nhất so với các tiêu chí cụ thể khác trong nhóm này.

Ngoài khả năng đàm phán và thương thuyết thì các CBQL cấp trung của doanh nghiệp lại làm xử lý khá tốt các mối quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp. Họ giải quyết, điều hoà tốt các mâu thuẫn trong đơn vị (điểm trung bình = 3,35 và được sự đồng tình của 46,7% doanh nghiệp).

Qua phân tích trên có thể kết luận rằng năng lực của CBQL cấp trung trong các DNNVV còn có một số hạn chế sau:

- Chưa xây dựng được các quy chế quản lý rõ ràng, hợp lý.
- Kỹ năng đàm phán và thương thuyết còn yếu.
- Chưa tổ chức tốt việc thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của doanh nghiệp.

2.3 Đánh giá năng lực CBQL cấp cơ sở

Đối với CBQL cấp cơ sở, phiếu đánh giá gồm 3 tiêu chuẩn lớn (Năng lực quản lý, Năng lực chuyên môn sâu, Quan hệ giao tiếp và ứng xử), với 6 tiêu chí cụ thể.

Bảng 3: Thực trạng năng lực CBQL cấp cơ sở

TT	Thị trường	2000	2003	2005	2007	2009	2010	7/2011
1	EU, NAUY, Thụy Sĩ	49	100	171	269	331	331	379
2	Hàn Quốc	-	189	251	379	470	483	494
3	Mỹ	92	198	292	370	370	496	506
4	Trung Quốc	-	-	260	381	471	485	496
5	Canada	-	-	264	221	247	247	247
6	Liên bang Nga	-	-	-	25	33	33	33
7	Việt Nam (Đủ điều kiện đảm bảo VSATTP)	51	189	264	386	460	496	506

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2012)

Về năng lực quản lý, CBQL cấp cơ sở chỉ thực hiện nhiệm vụ giám sát, kiểm tra và đánh giá kết quả công việc. Kỹ năng này được đánh giá khá tốt với mức điểm trung bình = 3,33. Đây là điểm mạnh của đội ngũ CBQL cấp cơ sở trong các doanh nghiệp và cần tiếp tục được phát huy hơn nữa.

Về năng lực chuyên môn sâu, 41,3% doanh nghiệp đánh giá các CBQL cấp cơ sở của họ có chuyên môn sâu về chuyên ngành phụ trách. Ngoài ra họ còn có kiến thức, hiểu biết rộng về những lĩnh vực chuyên môn khác như công nghệ thông tin, pháp luật, kinh tế và vận dụng khá tốt vào công việc thực tiễn. Tuy nhiên, khả năng tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành phù hợp với định hướng chung của doanh nghiệp lại được cho điểm thấp nhất nhóm (3,16). Điều này đặt ra cho các DNNVV trong ngành sản xuất TACN một yêu cầu cấp bách cần phải nâng cao năng lực này hơn nữa của đội ngũ CBQL cấp cơ sở.

Về quan hệ giao tiếp và ứng xử, các CBQL cấp cơ sở cũng như cấp cao và cấp trung của DNNVV đều thực hiện khá tốt việc giải quyết, điều hoà các mâu thuẫn trong đơn vị. Việc này sẽ giúp cho các cán bộ nhân viên, các phòng ban, các phân xưởng của doanh nghiệp đoàn kết và tập trung hăng say hơn trong công việc.

Qua phân tích trên, có thể kết luận rằng năng lực của CBQL cấp cơ sở trong các DNNVV còn có một số hạn chế sau:

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa rõ ràng, chưa có tính thuyết phục.

- Chưa thực hiện tốt kế hoạch phát triển chuyên môn chuyên ngành cho CBQL cấp cơ sở để phù hợp với định hướng chung của phát triển doanh nghiệp.

Một số giải pháp nâng cao năng lực CBQL của

Tài liệu tham khảo:

1. Viện Nghiên cứu hải sản, “Kế hoạch phát triển và quản lý nguồn nhân lực viện nghiên cứu hải sản”, Chương trình hỗ trợ phát triển ngành thủy sản giai đoạn 2 (2008).
2. Cục Chăn nuôi, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2010), Chiến lược phát triển chăn nuôi đến năm 2020.
3. Lê Bá Lịch (2007), Tổng quan ngành thức ăn chăn nuôi Việt Nam, Hiệp hội thức ăn chăn nuôi Việt Nam.
4. Lê Thị Mỹ Linh (2009), “Nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong điều kiện kinh tế hội nhập qua điều tra”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, Số 144 tháng 6/2009, Trang 132-135.

DNNVV

Thứ nhất, rà soát đánh giá đầy đủ toàn diện năng lực của đội ngũ CBQL, từ đó chủ động đề xuất các biện pháp giải quyết, sắp xếp, bố trí lại vị trí, chức năng, nhiệm vụ của từng cán bộ trong doanh nghiệp.

Thứ hai, cần xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và các kỹ năng còn yếu của CBQL để duy trì và phát triển cán bộ nhân viên một cách có hiệu quả, đáp ứng tốt các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp và của ngành.

Thứ ba, cần xây dựng đội ngũ CBQL có nhận thức, kiến thức và kỹ năng về quản lý:

- Cần chú trọng đến tâm lý cán bộ, thông cảm với nhu cầu của họ, cân nhắc giữa việc xây dựng phát triển đội ngũ CBQL sao cho nhu cầu của họ thống nhất với nhu cầu của doanh nghiệp;

- Chia sẻ với CBQL những thông tin về hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như những thách thức và cơ hội mà doanh nghiệp đang phải đối mặt bằng cách truyền đạt công khai, các quyết định của doanh nghiệp, xây dựng và công bố các tiêu chuẩn đánh giá công việc một cách rõ ràng để mọi người yên tâm phát huy sự sáng tạo mà không sợ bị tranh công hay trừ dập;

- Cán bộ lãnh đạo, quản lý cần phải đảm bảo các kỹ năng về đánh giá con người, thực hành động viên người lao động, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, phát huy tiềm lực của nhân viên trẻ và giữ chân người giỏi. Bên cạnh đó, cũng cần thiết xem đây là một trong những tiêu chuẩn bắt buộc khi bố trí đề bạt cán bộ. □