

# **ĐỔI MỚI PHƯƠNG PHÁP QUY HOẠCH, ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC**

■ **TS. NGUYỄN ĐỨC VÂN (\*)**

## **Vai trò của quy hoạch**

Mục tiêu của việc xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước là xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước (DNNN) có chất lượng, đồng bộ và toàn diện, có cơ cấu hợp lý, bộ máy tinh gọn, năng động, hoạt động có hiệu quả; một đội ngũ cán bộ vững về chính trị, có phẩm chất đạo đức trong sáng, có trình độ, kiến thức cao, năng lực lãnh đạo, quản lý và điều hành giỏi đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá (CNH, HĐH) đất nước. Việc xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý DNNN phải được bắt đầu từ quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, giáo dục, rèn luyện cán bộ, phải nắm vững quan điểm của Đảng về công tác quy hoạch, nhận xét cán bộ.

Công tác quy hoạch cán bộ của hệ thống chính trị, đặc biệt là cán bộ quản lý sản xuất, kinh doanh là một nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm cho công tác cán bộ đi vào nền nếp, chủ động, có tầm nhìn xa, đáp ứng cả nhiệm vụ trước mắt và lâu dài. “Căn cứ vào chiến lược cán bộ của thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước”<sup>(1)</sup> các ngành, các cấp và người đứng đầu cơ quan, đơn vị “xúc tiến việc xây dựng và thực hiện quy hoạch, kế hoạch cán bộ thuộc phạm vi phụ trách”. “Đồng thời với việc chăm lo xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức trên tất cả các lĩnh vực... quy hoạch cần tập trung vào cán bộ khoa học và chuyên gia; cán bộ quản lý kinh doanh; đặc biệt là cán bộ đứng đầu”<sup>(2)</sup>.

## **Quy hoạch phải được tiến hành đồng bộ**

Công tác quy hoạch cán bộ nói chung, nhất là cán bộ quản lý doanh nghiệp phải được tiến hành đồng thời, đồng bộ, từ quy hoạch cán bộ để xây dựng kế hoạch đào tạo, đào tạo lại. Gắn công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý doanh nghiệp với việc bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách bảo đảm vật chất, động viên tinh thần; quan tâm đào tạo cán bộ trẻ, cán bộ có năng lực nhằm chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp; lấy kết quả học tập, khả năng vận dụng kiến thức đã học vào công tác làm một trong những tiêu chuẩn xem xét đánh giá, đề bạt, bổ nhiệm hoặc thuê làm giám đốc. Cán bộ được bổ nhiệm, đề bạt hoặc thuê nhất thiết phải qua đào tạo, bồi dưỡng, có quá trình cống hiến tốt trong thực tiễn. Nhằm đáp ứng đòi hỏi của thời kỳ mới, công tác quy hoạch, đánh giá và rèn luyện cán bộ quản lý doanh nghiệp cần tập trung vào một số vấn đề sau:

Về mặt nhận thức, cần khẳng định phải có quy hoạch cán bộ, đưa công tác quy hoạch cán bộ trở thành nhiệm vụ thường xuyên của hội đồng quản trị (HĐQT). Thủ trưởng và cơ quan tổ chức, cán bộ cần tổng kết, đánh giá kết quả, tìm nguyên nhân, bổ sung giải pháp, kịp thời khắc phục những khiếm khuyết trong thực hiện quy hoạch cán bộ của cấp mình quản lý. Có sự phối hợp đồng bộ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa cấp uỷ đảng với cơ quan tổ chức cán bộ và các tổ chức đoàn thể quần chúng. Có kết luận cụ thể về mức độ phấn đấu, trưởng thành hoặc đang có xu hướng phát triển đi lên của cán bộ trong diện quy hoạch. Kịp thời bố trí, sử dụng cán bộ trong diện quy hoạch, đồng thời mở

*(\*) Chuyên viên cao cấp, Văn phòng Chính phủ*

rộng phạm vi quy hoạch ngoài doanh nghiệp ở khâu phát hiện tài năng.

Về số lượng cán bộ đưa vào quy hoạch cho từng cấp như: HĐQT, tổng giám đốc cũng cần được mở rộng, có thể là 3 hoặc 4 người cho một chức danh để họ thi đua học tập, phấn đấu vươn lên, để có điều kiện lựa chọn được người tốt cho chức danh cần xây dựng. Khi đã lựa chọn được cán bộ đưa vào diện quy hoạch thì vấn đề đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện, kiểm tra, quản lý, thi tuyển cán bộ lại là khâu quyết định. Công tác quy hoạch phải gắn chặt với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Căn cứ vào mặt mạnh, mặt yếu của cán bộ, vào yêu cầu công việc mà tiến hành đào tạo, bồi dưỡng cán bộ cho phù hợp.

Cán bộ trẻ trong diện quy hoạch cần được đào tạo tập trung cơ bản, phải trải qua thời gian rèn luyện, thử thách trong thực tiễn, gắn sát với công việc dự kiến được giao. HĐQT, thủ trưởng và cơ quan tổ chức cán bộ phải trực tiếp và thường xuyên theo dõi giúp đỡ, đánh giá mức độ trưởng thành của cán bộ trong diện quy hoạch. Thông báo kịp thời cho cán bộ trong diện quy hoạch biết về những mặt tốt để phát huy và mặt hạn chế cần khắc phục. Việc quản lý, kiểm tra cán bộ thuộc diện quy hoạch cần dựa vào đơn vị nơi cán bộ công tác và các đoàn thể quần chúng. Nếu làm tốt khâu quản lý, kiểm tra sẽ góp phần nâng cao chất lượng phấn đấu của cán bộ, hạn chế được số cán bộ trong diện quy hoạch bị loại thải. Đối với cán bộ được phát hiện bên ngoài doanh nghiệp, cần có cơ chế phối hợp chặt chẽ với người có trách nhiệm quản lý nhân sự và có cơ chế, chính sách thiết thực nhằm thu hút tài năng.

#### **Đổi mới phương pháp quy hoạch**

Không nhất thiết trường hợp nào cũng phải xếp thứ tự nhất, nhì đối với cán bộ quy hoạch, mà mọi cán bộ trong diện quy hoạch đều có điều kiện và cơ hội phấn đấu như nhau. Khi cần bổ sung cán bộ cho một vị trí, chức danh nào đó thì lựa chọn một cách tập thể, dân chủ. Cần quan niệm, không phải bất cứ cán bộ nào trong diện quy hoạch cũng đều được sử dụng, đề bạt; không phải cứ người được quy hoạch trước thì bố trí, sử dụng trước, mà việc bố trí, sử dụng cán bộ, đưa cán bộ vào các cương vị lãnh đạo là căn cứ vào tiêu chuẩn, năng lực, hiệu quả

công việc thực tế, uy tín và khả năng phát triển của cán bộ. Tránh tình trạng thực hiện quy hoạch cán bộ một cách gò ép, cứng nhắc và máy móc, hoặc theo kiểu chọn thái tử, lỏng động cơ cá nhân trong việc bố trí, sử dụng cán bộ. Cần mở rộng đối tượng quy hoạch; thông thường có hai nguồn là tại chỗ và do giới thiệu từ bên ngoài thông qua các cơ sở đào tạo...

Để thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, HĐQT, thủ trưởng và cơ quan tổ chức cán bộ phải thực sự công tâm, khách quan, mạnh dạn đề bạt những người có đủ phẩm chất, năng lực, trình độ, dù người đó còn trẻ. Cần phải coi trọng hiệu quả sản xuất, kinh doanh của DN để lựa chọn, cân nhắc cán bộ nguồn quy hoạch. Có nhiều cách lựa chọn, xin nêu một số phương pháp quy hoạch:

- Xem xét từ con đường hình thành chức vụ của cán bộ quản lý DN, có hai phương pháp: *một là* quy hoạch tuần tự; nghĩa là từ chức vụ thấp tuần tự lên chức vụ cao hơn ở cùng lĩnh vực công tác; *hai là* quy hoạch vượt cấp cùng tuyến, nghĩa là từ chức vụ thấp bỏ qua một hoặc nhiều bậc lên chức vụ cao hơn ở cùng lĩnh vực nếu phát hiện được tài năng. Ví dụ: từ trưởng phòng hoặc giám đốc doanh nghiệp thành viên hoặc tuyển nguồn từ bên ngoài tuyển thẳng giữ chức tổng giám đốc không nhất thiết phải qua chức vụ phó tổng giám đốc... nhưng đều phải thông qua thi tuyển, trúng tuyển mới được đề bạt, bổ nhiệm.

- Xem xét theo phạm vi qui hoạch, có phương pháp quy hoạch trọng điểm và quy hoạch đại trà. *Quy hoạch trọng điểm* là quy hoạch cho một số chức vụ cụ thể, có tầm quan trọng hơn đối với một lĩnh vực nào đó hoặc đối với toàn bộ công tác quy hoạch ở một công ty thành viên quan trọng, nòng cốt nào đó. Còn quy hoạch đại trà là quy hoạch trên diện rộng nhằm tạo nguồn để có nhiều cán bộ có khả năng đáp ứng nhu cầu của nhiều chức vụ công tác. Quy hoạch đại trà thường là việc định hướng phấn đấu theo những điều kiện, tiêu chuẩn chung của người cán bộ. Trong quy hoạch đại trà cần tính đến việc giới thiệu của các đơn vị, những cơ sở đào tạo và công ty cung ứng nguồn nhân lực quản lý chất lượng cao.

*(Xem tiếp trang 17)*

bộ trước khi được đề bạt vào vị trí lãnh đạo.

Thứ ba, ĐTBD đội ngũ giảng viên đáp ứng các yêu cầu đổi mới thể hiện trong các điều Luật Cán bộ, công chức. Đội ngũ giảng viên phải được đào tạo, bồi dưỡng đầu tiên về những nội dung sẽ được ĐTBD đại trà. Chất lượng đội ngũ giảng viên còn chưa được nâng lên chừng nào vẫn còn quan niệm cho rằng đưa cho giảng viên một chương trình và một tập tài liệu là đủ cho thực hiện ĐTBD. Khó có thể hình dung có được một đội ngũ CBCC hiện đại, chuyên nghiệp trong khi đội ngũ giảng viên của các cơ sở ĐTBD còn nhiều yếu, kém. Cần thống nhất quan điểm, giảng viên cho các khóa ĐTBD cán bộ đa phần là giảng viên kiêm chức, là những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn nhất định và có phương pháp sư phạm, được bồi dưỡng về phương pháp giảng dạy.

Thứ tư, ĐTBD CBCC ở nước ngoài. Đây là một hoạt động đào tạo quan trọng để nhanh

chóng lấp đầy khoảng cách về năng lực thực hiện công việc của CBCC so với các nước phát triển khác, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Có hai đối tượng cần được tham gia ĐTBD ở nước ngoài là, cán bộ lãnh đạo, quản lý và giảng viên các cơ sở ĐTBD.

Để làm tốt công tác ĐTBD theo Luật Cán bộ, công chức trong thời gian tới rất cần có một cách làm mới với một tư duy mới. Nếu thực hiện theo cách làm cũ thì khó có thể nói đến hiệu quả trong ĐTBD. Không cần thiết phải “dỡ ra làm lại từ đầu”, nhưng cần một cách làm ĐTBD mới. Cái khó đầu tiên phải vượt qua là chuyển đổi cách làm ĐTBD đối với đội ngũ CBCC đang làm công tác đào tạo. Họ cần được bồi dưỡng qua “chương trình quản lý đào tạo” đã được các dự án về đào tạo xây dựng và chuyển giao. Quản lý ĐTBD là một nghề, có chuyên môn nghiệp vụ đặc thù, không phải ai làm cũng đạt kết quả cao □

## Đổi mới phương pháp...

*(Tiếp theo trang 27)*

### Đổi mới phương pháp đánh giá cán bộ

Đánh giá cán bộ là khâu quan trọng có ý nghĩa rất lớn trong công tác cán bộ. Nếu giữ cách đánh giá cán bộ quản lý doanh nghiệp theo kiểu bình quân hiện nay thì chỉ là sự vô về, không phân minh chuyện đúng, sai, đồng thời mất tính khích lệ động viên những nhà quản lý giỏi. Trên thực tế, không hiếm những ví dụ về nhà doanh nghiệp mới hôm qua nhận những hình thức khen thưởng cao nhưng hôm nay lại là người phải chịu trách nhiệm không nhỏ trước luật pháp vì những hành vi làm tổn hại đến lợi ích chung. Vì vậy, phải đổi mới cách đánh giá cán bộ quản lý doanh nghiệp. Đánh giá đúng, chính xác là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng cán bộ đúng với năng lực, sở trường, là căn cứ để công tác cán bộ chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và bổ nhiệm hoặc thuê làm giám đốc, để cho cán bộ nhận thấy mặt yếu mà khắc phục và phát huy ưu điểm của mình. Nếu đánh giá sai, dẫn tới sẽ dùng người sai, bỏ sót người tài năng, để phân tử cơ hội có điều kiện phát triển, làm cho nội bộ mất đoàn kết và làm

cho cán bộ tốt bi quan, chán nản. Mục đích đánh giá cán bộ quản lý một mặt nhằm cung cấp các thông tin phản hồi cho cán bộ biết năng lực và kết quả việc thực hiện công việc của mình hiện tại đang ở mức độ nào, giúp họ phấn đấu để tự hoàn thiện mình và làm việc tốt hơn. Mặt khác, cung cấp thông tin cho công tác quản lý cán bộ, từ quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển chọn, đề bạt cán bộ cho đến quản lý hệ thống lương, thưởng cán bộ. Như vậy, suy cho cùng đánh giá không phải chỉ để biết kết quả, mà nhằm nâng cao chất lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp, kết quả và hiệu quả công tác của người cán bộ và của cơ quan sử dụng cán bộ quản lý doanh nghiệp, đem lại lợi ích cho cả cá nhân, doanh nghiệp và nhà nước... Có như vậy, chúng ta mới hy vọng công tác tạo nguồn, quy hoạch đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng nhằm cung ứng cho xã hội một lớp cán bộ quản lý DNNN có chất lượng cao, đáp ứng đòi hỏi của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước □

### Ghi chú:

(1) Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ. *Sổ tay nghiệp vụ cán bộ làm công tác Tổ chức Nhà nước, Hà Nội, 2000, tr. 325-326.*

(2) *Sổ đ, tr. 326-327.*