

HOÀN THIỆN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM

Nguyễn Xuân Cường¹

TÓM TẮT

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị (NNLQT) là một trong những công cụ quan trọng để phát triển NNLQT một tổ chức nói chung. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam (CNCSVN) nổi nòng, song thực tế hoạt động này ở tập đoàn còn tồn tại những hạn chế, bất cập. Nghiên cứu, đưa ra các giải pháp hoàn thiện quy hoạch phát triển NNLQT tập đoàn sẽ góp phần quan trọng phát triển NNLQT ở tập đoàn này. Bài báo vận dụng lý luận để đánh giá thực trạng hoạt động quy hoạch nhân lực quản trị (NLQT) của cơ quan quản lý nhà nước và tập đoàn, từ đó đưa ra những giải pháp hoàn thiện quy hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN trong thời gian tới.

Từ Khóa: Quy hoạch, tổ chức bộ máy, nguồn nhân lực quản trị, cổ phần hóa, Tập đoàn công nghiệp Cao su.

1. MỞ ĐẦU

Tập đoàn CNCSVN là một tập đoàn kinh tế lớn của Nhà nước, có vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế, xã hội, an ninh, quốc phòng. Những năm qua, mặc dù đã có những nỗ lực đổi mới, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, song kết quả, hiệu quả còn thấp, chưa tương xứng với những nguồn lực, tiềm năng hiện có, điều đó do nhiều nguyên nhân, nhưng chủ yếu là vấn đề năng lực quản trị. NNLQT tuy dồi dào về số lượng nhưng chất lượng còn hạn chế, đặc biệt là khâu quy hoạch phát triển đội ngũ nhà quản trị. Quy hoạch NLQT tập đoàn là công cụ quan trọng để tạo nguồn nhân lực (NNL) chất lượng phục vụ cho công tác bổ nhiệm vào các vị trí, chức danh quản trị, trong số này nòng cốt là các nhà quản trị cấp cao. Mặc dù, Nhà nước đã có những quy định khá đầy đủ về quy hoạch nhân sự quản trị tập đoàn kinh tế, có tiêu chuẩn và quy trình quy hoạch cụ thể, khá chặt chẽ, song nhiều tiêu chuẩn căn bộ quản trị còn chung chung; khâu đánh giá căn bộ đưa vào quy hoạch và trách nhiệm đánh giá NLQT còn bộc lộ những hạn chế, đó là do các quy định còn chung chung, chưa chi tiết, cụ thể và còn nhiều lỗ hổng dễ phát sinh cho việc hình thành lợi ích nhóm; quy trình quy hoạch còn nhiều cấp, trách nhiệm cá nhân và tập thể trong quy hoạch còn chưa rõ ràng, cụ thể, chặt chẽ. Do vậy, rất cần phải có đánh giá đúng đắn công tác quy hoạch NLQT và có giải pháp khoa học, thực tiễn để hoàn thiện công tác quy hoạch NLQT Tập đoàn CNCSVN, đây là yếu tố quan trọng đảm bảo chất lượng NLQT trong giai

đoạn hiện tại và tương lai, nâng cao chất lượng bổ nhiệm, sử dụng NLQT, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị và kinh doanh Tập đoàn CNCSVN.

2. KHAI QUÁT VỀ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM

Tập đoàn CNCSVN được hình thành trên cơ sở chuyển đổi Tổng công ty Cao su Việt Nam theo Quyết định số 248/2006/QĐ-TTg ngày 30/10/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc Phê duyệt đề án thi điểm hình thành Tập đoàn CNCSVN và Quyết định số 981/QĐ-TTg ngày 25/6/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN thành công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu.

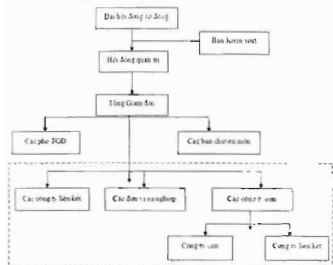
Tiếp theo, ngày 26/12/2017, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 2090/QĐ-TTg về việc Phê duyệt phương án cổ phần hóa và chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN thành Tập đoàn CNCSVN - Công ty cổ phần theo hình thức cổ phần hóa, kết hợp bán phần vốn nhà nước và phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ. Sau cổ phần hóa, Tập đoàn CNCSVN chuyển thành Tập đoàn CNCSVN - Công ty cổ phần, có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam. Điểm khác biệt là trước khi cổ phần hóa, Tập đoàn CNCSVN hoạt động theo quy định của pháp luật và theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của tập đoàn được Chính phủ phê duyệt tại Nghị định số 28/2014/NĐ-CP ngày 10/4/2014), sau cổ phần hóa, Tập đoàn CNCSVN - Công ty cổ phần hoạt động theo quy định của pháp luật và Điều lệ do Đại hội đồng cổ đông Tập đoàn thông qua.

Tập đoàn CNCSVN - Công ty cổ phần, vốn điều lệ là 40.000 tỷ đồng, trong đó dự kiến ban đầu vốn

¹ Đại học Thương Mại

Nhà nước chiếm tỷ lệ 75%, còn lại là vốn đầu tư của người lao động, tổ chức công đoàn tập đoàn và các cổ đông khác. Song, quá trình thực hiện việc thoái vốn nhà nước không đạt được kết quả như dự kiến. Đến thời điểm Đại hội đồng cổ đông lần đầu (ngày 22/5/2018), tỷ lệ vốn nhà nước vẫn chiếm gần tuyệt đối: 96,8%, còn lại là vốn của các cổ đông khác.

Tổ chức bộ máy của Tập đoàn CNCsvn - Công ty cổ phần được thể hiện trên sơ đồ sau:



Cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành và kiểm soát tập đoàn được quy định trong điều lệ tổ chức và hoạt động của tập đoàn, gồm: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị (HDQT), Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc và bộ máy Công ty mẹ - Tập đoàn.

Về lao động: Đến năm 2018, tổng số lao động bình quân của Tập đoàn CNCsvn là 81.771 người, số lao động tăng 1.832 người so với năm 2016 (79.939 người), trong đó lao động nữ chiếm 39%, lao động người dân tộc thiểu số chiếm 28,6%.

Về nguồn nhân lực quản trị (NNLQT) cấp cao Tập đoàn: Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp với sự chấp thuận của Thủ tướng Chính phủ, đã giới thiệu người đại diện phần vốn nhà nước tham gia (đề bầu) vào HDQT, để HDQT bổ nhiệm vào các chức danh Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc Tập đoàn CNCsvn - Công ty cổ phần. Theo quy trình, Đại hội đồng cổ đông bầu HDQT, Chủ tịch HDQT - những người đại diện phần vốn nhà nước thuộc nguồn quy hoạch chức danh Chủ tịch, Thành viên Hội đồng thành viên tập đoàn (trước cổ phần hóa), kết quả: 6/7 nhân sự thuộc nguồn quy hoạch được bầu là thành viên HDQT, còn 1 thành viên HDQT là thành viên HDQT độc lập. Theo giới thiệu của Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp, HDQT

đã bổ nhiệm Tổng giám đốc và 4 Phó Tổng giám đốc, các nhân sự này cũng thuộc nguồn quy hoạch chức danh Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc tập đoàn (trước cổ phần hóa).

Trong quá trình hoạt động và ở nhiệm kỳ mới (từ ngày 01/6/2018), bộ máy lãnh đạo, quản lý Tập đoàn CNCsvn - Công ty cổ phần, gồm: HĐQT: 7 người, Ban Tổng giám đốc: 5 người, Ban kiểm soát: 3 người, Kế toán trưởng: 1 người và 1 thành viên HĐQT độc lập không thuộc nguồn quy hoạch cấp cao.

Về bộ máy chuyên môn tư vấn quản trị cho Tập đoàn: Bao gồm các Ban: Tổ chức nhân sự; Kế hoạch đầu tư, Công nghiệp; Quản lý kỹ thuật; Lao động tiền lương; Tài chính kế toán; Xây dựng cơ bản; Xuất nhập khẩu; Thanh tra, bảo vệ quân sự; Thi đua - Tuyên truyền và thể thao; Văn phòng Tập đoàn và các Văn phòng đại diện.

Về lĩnh vực hoạt động: Tính đến thời điểm năm 2018, Tập đoàn CNCsvn có 127 đơn vị bao gồm: Công ty mẹ - Tập đoàn, 4 đơn vị đơn vị sự nghiệp hoạt động lĩnh vực y tế, trường học, viện nghiên cứu, tạp chí; 122 công ty (gồm: công ty TNHH MTV do Tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ, công ty cổ phần, công ty liên danh, liên kết) hoạt động trong các lĩnh vực, ngành nghề chính: trồng, chế biến cao su, công ty chế biến gỗ, khu công nghiệp, công nghiệp cao su, thủy điện, ngân hàng, chứng khoán, cơ sở hạ tầng, kho bãi, địa ốc ...

Hoạt động chính của tập đoàn là trồng, khai thác, chế biến và xuất khẩu cao su. Theo báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất, kinh doanh năm 2017, tổng diện tích cao su toàn tập đoàn là 407.997,36 ha, trong đó diện tích kinh doanh là 179.513,39 ha, diện tích chăm sóc kiến thiết cơ bản là 211.377,96 ha, diện tích trồng mới và tái canh 12.382,12 ha, diện tích khác là 4.703,9 ha. So với năm 2016 (diện tích cao su toàn tập đoàn là 413.523,27 ha), diện tích có giảm gần 1,3% nhưng sản lượng khai thác tăng 0,95% (277.397 tấn/253.294 tấn).

Tuy nhiên, để phục vụ tốt cho lĩnh vực hoạt động chính của ngành, đồng thời khai thác toàn diện tiềm năng đất đai, nguồn lực và sản phẩm của tập đoàn, hoạt động của tập đoàn đã được mở rộng sang các lĩnh vực khác như công nghiệp (chế biến sản phẩm cao su kỹ thuật; cơ khí chế tạo máy móc ngành cao su; chế biến gỗ, thép tấm, xi măng, thủy điện); xây dựng; dịch vụ đầu tư và tư vấn đầu tư; kho vận; du lịch và thể thao, đào tạo, nghiên cứu khoa học ...

Về vốn, tổng vốn nhà nước của tập đoàn sử dụng qua 3 năm tuy có giảm, (năm 2016: 65.838 tỷ đồng, năm 2017: 44.306 tỷ đồng, năm 2018 đạt gần 36.500 tỷ đồng) là do Tập đoàn đã triển khai công tác cổ phần hóa, song tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu liên tục tăng từ 5,34% năm 2017 lên 11,3% năm 2018. Ngoài ra, trong 3 năm gần đây, Tập đoàn đã có sự đầu tư mạnh mẽ vào khâu chế biến cao su, chuyển dịch mạnh mẽ từ chủ yếu bán, xuất khẩu sản phẩm thô sang sản phẩm chế biến, từ đó đem lại kết quả, hiệu quả kinh doanh tăng cao cả về giá trị gia tăng, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận.

Chức năng nhiệm vụ, lĩnh vực và phạm vi hoạt động của Tập đoàn đặt ra nhu cầu cần có một lực lượng cán bộ quản trị mạnh cả về số lượng và chất lượng, đa dạng về lĩnh vực chuyên môn cả về tầm chiến lược vĩ mô, hợp tác quốc tế và cả năng lực điều hành các nhiệm vụ cụ thể.

Thực tế đã khẳng định rằng, hoạt động sản xuất, kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, đòi hỏi phải có năng lực tổ chức đảm bảo khả năng lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp thích nghi nhanh chóng với môi trường luôn biến động, phức tạp với nhiều yếu tố bất định, rủi ro. Theo đó, Tập đoàn phải quan tâm nâng cao hiệu quả quản trị, mà trước hết phải chú trọng phát triển đội ngũ nhà quản trị, thường xuyên phát triển NNLQT cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu đảm bảo việc hoạch định và thực thi chiến lược đúng đắn, nâng cao kỹ năng điều hành, tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, phức tạp và nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng.

3. THỰC TRẠNG QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM - CÔNG TY CỔ PHẦN

3.1. Khái quát kết quả quy hoạch nhân lực quản trị của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Đầu góc độ quản lý nhà nước, Tập đoàn CNCsvn là đơn vị triển khai xây dựng chiến lược, quy hoạch phát triển NNLQT cấp cao, trình Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (Bộ NN&PTNT), Thủ tướng Chính Phủ phê duyệt theo phân cấp thẩm quyền quản lý. Tập đoàn cũng thực thi các chính sách của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, các bộ, ngành liên quan để cụ thể hóa thành các quy định triển khai các chính sách phát triển NNLQT cấp cao trên cơ sở thực hiện các quy định của Chính phủ,

Thủ tướng chính phủ, Bộ NN&PTNT (Quyết định số 2340/QĐ-BNN-TCCB ngày 10/10/2013 của Bộ NN&PTNT ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ngành NN&PTNT, Quyết định số 1323/QĐ-BNN-TCCB ngày 17/6/2014 của Bộ NN&PTNT phê duyệt Đề án nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành NN&PTNT giai đoạn 2014 - 2010). Theo đó, hoạt động quy hoạch nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn CNCsvn đã đạt được những kết quả nhất định:

Về số lượng: Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất, kinh doanh trong thời gian tới, Tập đoàn CNCsvn - Công ty cổ phần đã tiến hành quy hoạch, về số lượng được 847 người quy hoạch vào các chức danh Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó tổng giám đốc/Phó giám đốc, Kế toán trưởng của các Tổng công ty, công ty thành viên. Đội ngũ NLQT cấp cơ sở của các Tổng công ty, công ty thành viên được quy hoạch cho giai đoạn 2016 - 2021 có 1.627 người. Các chức danh quản trị cấp cao tập đoàn hiện tại có đủ số lượng các nhà quản trị đảm nhiệm, nguồn quy hoạch nhân lực cấp cao tập đoàn đảm bảo đầy đủ theo quy định của cơ quan quản lý nhà nước.

Về trình độ chuyên môn: Hầu hết cán bộ được quy hoạch các chức danh lãnh đạo, quản lý tổng công ty, công ty thành viên có trình độ đại học trở lên (2.305 người, chiếm 93,17% tổng số người được quy hoạch, trong đó trình độ thạc sỹ trở lên có 159 người, chiếm 6,43%), số còn lại là 143 người có trình độ cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, trung học phổ thông. Như vậy, có thể nói cán bộ quy hoạch NNLQT cấp trung và cấp cơ sở còn hạn chế về chuyên môn.

Các nhà quản trị cấp cao hiện tại, nhìn chung đáp ứng đủ tiêu chuẩn nhà quản trị cấp cao tập đoàn theo quy định, tuy nhiên các tiêu chuẩn còn chung chung, chưa cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá năng lực quản trị điều hành, còn một số nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch chưa được đào tạo, bồi dưỡng bài bản về quản trị và đạo tạo kiến thức, kinh nghiệm hiện đại hóa và công nghệ thông tin; khả năng sử dụng ngoại ngữ còn hạn chế, do đó hạn chế trong giao tiếp, trong công việc quản trị hội nhập. Và các nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch cũng rơi vào tình trạng này, mặc dù những năm gần đây, Tập đoàn hoạt động sản xuất, kinh doanh có lãi song chưa tương xứng với tiềm năng và đầu tư của nhà nước cho Tập đoàn.

Cụ thể:

- Về trình độ lý luận chính trị, có 707 người có trình độ cao cấp, 415 người có trình độ trung cấp, 310 người có trình độ sơ cấp, số còn lại chưa có bằng lý luận chính trị.

- Về độ tuổi, cán bộ được quy hoạch cho NNLTQ cấp trung và cấp cơ sở tập trung chủ yếu từ 31 đến 50 tuổi chiếm 93,9%, trên 50 tuổi chiếm 6,1%. Như vậy, cơ cấu về độ tuổi là tương đối hợp lý, tỷ lệ đáng viên là 86,14%.

- Về cơ cấu, các nhà quản trị cấp cao hiện tại và nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao được phê duyệt đảm bảo về cơ cấu: các nhà quản trị chung và quản trị theo lĩnh vực hoạt động có chuyên môn phù hợp, song năng lực chưa được đánh giá cụ thể và chính xác, do đó mới chỉ đảm bảo về số lượng từng loại, còn chất lượng thì hạn chế. Theo danh sách quy hoạch NNQT cấp cao Tập đoàn giai đoạn 2016 – 2021 đã được Thủ tướng Chính phủ và Bộ NN&PTNT phê duyệt, gồm 28 người được quy hoạch vào các chức danh: Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Kiểm soát viên, Kế toán trưởng. Theo đó:

+ Quy hoạch chức danh Chủ tịch HĐQT có 4 người đang đảm nhận chức vụ từ Trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên cho 1 chức danh Chủ tịch HĐQT.

+ Quy hoạch chức danh Thành viên HĐQT có 23 người đang đảm nhận chức vụ từ Phó trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên (cho 7 chức danh Thành viên HĐQT, kể cả Chủ tịch HĐQT), đảm bảo hơn 3 người/1 vị trí.

+ Quy hoạch chức danh Tổng giám đốc có 4 người đang đảm nhận chức vụ từ trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên (cho 1 chức danh Tổng giám đốc).

+ Quy hoạch chức danh Phó tổng giám đốc có 20 người đang đảm nhận chức vụ từ Phó trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên và Chủ tịch Công đoàn (cho 5 chức danh Phó tổng giám đốc), đảm bảo 4 người/1 vị trí Phó tổng giám đốc.

+ Quy hoạch chức danh Kiểm soát viên, Kế toán trưởng có 11 người, trong đó Kiểm soát viên có 7 người (cho 3 vị trí Kiểm soát viên), Kế toán trưởng có 4 người (cho 1 chức danh Kế Toán trưởng).

Như vậy, có thể nói nguồn quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn đã đáp ứng yêu cầu về số lượng, bình quân đạt từ 3 - 4 người cho một chức danh quy

hoạch, cơ cấu theo vị trí, chức danh quy hoạch hợp lý, đảm bảo đủ số lượng cho mỗi nhóm chức danh, đồng thời đảm bảo cơ cấu về chuyên môn phù hợp để đảm nhận các chức danh quản lý được quy hoạch, gồm: kinh tế, quản trị kinh doanh, quản lý kỹ thuật, tài chính kế toán, nông nghiệp, xây dựng cơ bản, lâm nghiệp ...

Về kinh nghiệm quản lý, cán bộ được quy hoạch đều kinh qua các chức vụ quản lý, tối thiểu là cấp trung và tương đương của Tập đoàn, nên đều có kinh nghiệm quản lý nhất định, cùng với việc đào tạo, bồi dưỡng và tích lũy kinh nghiệm quản lý; cán bộ được quy hoạch có thể đáp ứng được tiêu chuẩn NLQT cấp cao Tập đoàn.

Như vậy, số lượng nguồn quy hoạch tương đối tốt để đào tạo, bồi dưỡng cho NNLTQ Tập đoàn. Tuy nhiên, về chất lượng thì Tập đoàn và các đơn vị thành viên cần phải có chính sách, kế hoạch và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng bài bản, quyết liệt về chuyên môn sâu quản trị tập đoàn, về chính trị, ngoại ngữ và tin học mới đáp ứng được yêu cầu phát triển đổi mới quản trị và phát triển Tập đoàn trong điều kiện vừa học, vừa làm.

- Về phát triển NNLTQ cấp trung mà chủ yếu là đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học thì Tập đoàn, các Tổng công ty, công ty thành viên mặc dù có chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trước và sau quy hoạch tuy nhiên kết quả còn hạn chế. Đầu tư kinh phí cho đào tạo còn ít và tập trung chủ yếu vào đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn, cập nhật kiến thức, kinh nghiệm (năm 2016: kinh phí đào tạo đại học, thạc sĩ và ngoại ngữ là 808,37 triệu đồng; năm 2017: kinh phí đào tạo đại học, thạc sĩ và ngoại ngữ là 560,85 triệu đồng, đào tạo cập nhật kiến thức là 3.910,06 triệu đồng). Với quy mô tập đoàn là 125 đơn vị thành viên, thì kinh phí đào tạo dành cho các năm là rất thấp, nhất là đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn ở bậc đại học trở lên và trình độ ngoại ngữ.

Nhờ công tác quy hoạch và công tác đào tạo, bồi dưỡng NLQT thuộc nguồn quy hoạch khả bài bản, nên Tập đoàn đã chủ động trong việc bổ nhiệm, thay thế NLQT cấp cao tập đoàn sau khi chuyển sang Công ty cổ phần.

3.2. Thành công, hạn chế về quản lý nhà nước và quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam đối với quy hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn

3.2.1. Thành công

Quản lý nhà nước về phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn đã được Chính phủ, Bộ, ngành thực hiện khá bài bản trong việc ban hành các quy định về quy hoạch, chương trình đào tạo, kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn.

Các văn bản pháp quy của Nhà nước khá đầy đủ, rõ ràng; quy định về chức trách, nhiệm vụ quản lý quy hoạch của từng cấp; trách nhiệm tổ chức thực hiện và kiểm tra, giám sát, phê duyệt và chịu trách nhiệm về phê duyệt và tổ chức thực hiện quy hoạch đã được phê duyệt cũng như việc phối kết hợp với nhau trong quy trình quy hoạch NLQT nói chung và NLQT cấp cao tập đoàn nói riêng.

Kết quả việc quy hoạch NLQT cấp cao của Tập đoàn CNCsvn đều đáp ứng tiêu chuẩn, quy trình, đồng thời định kỳ đã thực hiện việc rà soát, bổ sung quy hoạch đúng với quy định, đảm bảo những căn bộ được quy hoạch đủ về số lượng, cơ cấu và tiêu chuẩn chức danh được quy hoạch.

Ngoài ra, Chính phủ, Bộ, ngành liên quan và Tập đoàn cũng đã ban hành và triển khai chính sách đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ NLQT của Tập đoàn CNCsvn. Trên cơ sở đó, tập đoàn xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của tập đoàn nói chung và NLQT tập đoàn nói riêng. Ngoài kinh phí Nhà nước cấp, tập đoàn tạo mọi điều kiện về tài chính và thời gian cho các cán bộ đi học và tập trung vào:

- Đào tạo, bồi dưỡng NLQT cấp cao theo hướng cập nhật, nâng cấp chất lượng NLQT cấp cao để đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực hiện chính sách nhiệm vụ.

- Đào tạo, bồi dưỡng NLQT thuộc nguồn quy hoạch để đảm bảo đủ tiêu chuẩn chức danh đã được quy hoạch.

Ngoài ra còn đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu phát triển Tập đoàn, yêu cầu của hội nhập kinh tế.

Nhờ có chính sách và sự tổ chức tốt việc thực hiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng của Tập đoàn CNCsvn, đội ngũ NLQT tập đoàn đã không ngừng nâng cao trình độ, trong đó tỷ lệ NLQT có trình độ cao đáng trở lên cao so với các đơn vị kinh doanh trong ngành, việc đào tạo, bồi dưỡng giúp nâng cao chất lượng đội ngũ phù hợp với chuyên môn, nghề nghiệp của người lao động; NLQT được quy hoạch

đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn chức danh quy hoạch, NLQT cấp cao được chức được nâng cao trình độ quản trị.

Nguyên nhân của những thành công trong phát triển đội ngũ các nhà quản trị cấp cao Tập đoàn là các cơ quan quản lý nhà nước từ Chính phủ đến các Bộ, ngành liên quan có nhận thức đúng đắn về công tác NLQT cấp cao; có sự đầu tư nghiên cứu và ban hành các chính sách khá đầy đủ, cụ thể; có sự chỉ đạo, tổ chức thực hiện và kiểm tra, giám sát sát sao với những quy định cụ thể, chặt chẽ. Lãnh đạo Tập đoàn CNCsvn có nhận thức và ý thức trách nhiệm đầy đủ, nghiêm túc thực hiện chỉ đạo của cấp trên và đặc biệt là sự nỗ lực tạo điều kiện để NLQT các cấp, trong đó có NLQT cấp cao được chức và NLQT trong nguồn quy hoạch NLQT cấp cao được học tập, bồi dưỡng.

Bên cạnh những thành công, hoạt động quy hoạch NNLQT vẫn còn những tồn tại cả về chính sách, quy định của Nhà nước và hoạt động triển khai xây dựng quy hoạch của Tập đoàn CNCsvn.

3.2.2. Hạn chế trong hoạt động quy hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn

Công tác quy hoạch mặc dù có tiêu chuẩn và quy trình khá cụ thể, rõ ràng, song một số tiêu chí trong tiêu chuẩn chức danh còn chung chung, nên rất khó trong việc đánh giá năng lực lãnh đạo, quản lý, ví dụ chỉ qui định có trình độ đại học trở lên phù hợp với lãnh đạo phụ trách; ở đây có 2 vấn đề, một là không đề cập đến tốt nghiệp loại gì? năng lực thực sự về chuyên môn; hai là không đề cập rõ đánh giá năng lực quản lý, điều hành cụ thể. Các tiêu chuẩn chưa đề cập hoặc còn đề cập chung chung về năng lực người được đưa vào quy hoạch; tiêu chuẩn năng lực, kết quả hoạt động thực tế chỉ dừng ở mức hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn/nghiệp vụ. Trong khi người cần được đưa vào quy hoạch phải là những người xuất sắc có khả năng phát triển, tiêu chuẩn ngoại ngữ, lý luận chính trị cũng chỉ dừng ở việc đạt yêu cầu về bằng cấp nên còn có những trường hợp đối phó. Không hiếm những trường hợp có bằng cấp ngoại ngữ, tun học song không sử dụng được trong công việc...

Chất lượng nhân lực được quy hoạch và tính hợp lý trong quy trình bổ nhiệm chưa cao, nguyên nhân là có tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm còn chung chung, chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể nên khó

đang gia chính xác, tạo kẽ hở cho sự nể nang, lợi ích nhóm.

Chất lượng quy hoạch còn thấp, tổ chức các cấp và số cấp tham gia quy hoạch chưa hợp lý, nguyên nhân là số lượng cấp tham gia làm quy hoạch nhiều nhưng hạn chế trong khâu đánh giá, trách nhiệm mỗi khâu, mỗi tổ chức, cá nhân trong quy hoạch còn chung chung, chưa cụ thể nên quy trình quy hoạch có vẻ chặt chẽ nhưng vẫn để lọt nhân lực quy hoạch chất lượng thấp.

Cấp xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT tập đoàn chưa hợp lý. Việc tổ chức đào tạo các cấp đại trà do bộ chủ quản thực hiện chưa bao quát được các nội dung và kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản trị cho các cá nhân nhà quản trị cấp cao, hình thức tập trung đào tạo trong một thời gian nhất định cũng khó khăn cho việc tham gia cho một số chức danh quản trị, dẫn đến việc tham gia mang tính hình thức. Do có quá nhiều cấp trong quy trình quy hoạch nhân sự, nên việc quy trách nhiệm tổ chức và người đứng đầu trong quy hoạch trở nên khó khăn hơn và dễ dẫn đến tình trạng quan liêu. Trong kinh tế thị trường phát triển, nhà nước quản lý bằng luật pháp, trên doanh nghiệp, tập đoàn là luật, người đại diện tham gia quyết sách thông qua vị trí của mình được quyết định bởi tỉ lệ vốn góp, do đó nên chăng cần xóa bỏ chế độ bộ chủ quản? thay vào đó là cơ chế quản trị tập đoàn của nhà nước, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập hiện nay. Do đó, nên ban hành quy định chung về các đối tượng thuộc diện phải đào tạo, có chính sách hỗ trợ và giám sát chặt chẽ việc thực hiện.

Về chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn để tạo nguồn và thực hiện quy hoạch: Chính sách đào tạo tương đối cụ thể, chi tiết và chặt chẽ, người học được cấp kinh phí và bố trí thời gian học tập, song công tác giám sát chất lượng đào tạo, bố trí sử dụng sau đào tạo và chế độ đãi ngộ còn hạn chế. NLQT cấp cao Tập đoàn và NLQT thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn tập trung học tập để "phủ đầy" các bằng, cấp thuộc tiêu chuẩn quy hoạch; hoặc học tập để nâng cao năng lực thực hành quản trị, song điều kiện, thời gian và nhận thức về việc học tập để nâng cao năng lực thực tế rất hạn chế, phần khác do công việc quản trị Tập đoàn bận rộn nên khó đầu tư thời gian đầy đủ cho việc học; sau nữa, một số kiến thức và kỹ năng nghề quản trị chưa được quan

tâm đào tạo đúng mức, năng lực các cơ sở đào tạo tạo cũng hạn chế nên chất lượng đào tạo chưa cao.

Chính sách đãi ngộ (tiền lương, thù lao, tiền thưởng) còn mang tính bình quân, bất hợp lý so với thị trường lao động; bất hợp lý trong tương quan giữa người quản lý tập đoàn với cấp trên và người lao động. Tiền lương, thù lao, tiền thưởng vừa cao so với hiệu quả quản lý, hiệu quả kinh doanh, lại vừa thấp so với thị trường; so với các nước và khu vực tư nhân thì khoảng cách tiền lương, thù lao của người quản lý với người lao động còn thấp, do đó khó thu hút, duy trì và phát triển đội ngũ nhà quản trị giỏi, thiếu tính kích thích, nỗ lực làm việc của người quản lý. Việc quy định mức lương tối thiểu và hệ số được hưởng trên mức lương tối thiểu (lương cơ bản) cũng bất hợp lý, chưa sát với thị trường lao động, do đó chưa hấp dẫn để thu hút nhân lực vào nguồn quy hoạch.

4. GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN QUY HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI

Trên cơ sở định hướng phát triển của Tập đoàn CNCsvn và các đơn vị thành viên, nhận thức đúng đắn về vai trò của NNLQT các cấp, những ưu điểm và tồn tại, tiềm năng và thế mạnh của NNLQT hiện có, để hoàn thiện quy hoạch phát triển NNLQT đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ phát triển Tập đoàn và các đơn vị thành viên, cần chú trọng triển khai thực hiện những giải pháp chủ yếu sau:

- Xây dựng chiến lược phát triển NNLQT làm cơ sở cho quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn.

Hiện tại, Tập đoàn chưa chủ động xây dựng chiến lược kinh doanh nên chưa xây dựng được chiến lược phát triển NNL của tập đoàn nói chung và NNL cốt lõi - NLQT tập đoàn nói riêng. Cần có quy định và thực hiện nghiêm túc việc xây dựng chiến lược phát triển nhân lực quản trị ở Tập đoàn và ở các đơn vị thành viên. Để có đội ngũ nhà quản trị tập đoàn đủ tầm và năng lực quản trị cần phải có chiến lược dài hạn tạo nguồn, xác định phân loại các nhóm NLQT chủ yếu, cốt lõi, đào tạo lý luận và thực tiễn NNLQT đảm bảo đủ cấp độ năng lực quản trị theo yêu cầu của mỗi vị trí, chức danh và có lộ trình phát triển cho mỗi cá nhân nhà quản trị, tạo NNLQT dồi dào để đảm bảo chủ động và chất lượng cho công tác bổ nhiệm.

Sau khi đã có chiến lược phát triển NNLQT, cơ quan quản lý nhà nước và Tập đoàn cần xây dựng và thực hiện quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển NNLQT cấp cao, tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra, kiểm soát chất chế với trách nhiệm cụ thể, rõ ràng trong việc thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển NNLQT

- Tăng cường phân cấp, tăng trách nhiệm trong thực hiện các khâu trong quy trình quy hoạch phát triển NNLQT tập đoàn, đặc biệt giai đoạn sau có phân hóa Tập đoàn CNCSVN

Để đảm bảo tuân thủ đúng quy định và quy trình quy hoạch NLQT tập đoàn, cần phải phân cấp, tăng cường trách nhiệm trong quy hoạch NNLQT Tập đoàn CNCSVN. Nhà nước cần tăng cường thanh tra, kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định về quy hoạch NLQT tập đoàn, quy định rõ trách nhiệm cá nhân và tập thể đối với thực hiện tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch nguồn nhân lực.

- Cụ thể hóa, chi tiết hơn các tiêu chuẩn chức danh quản trị cấp cao Tập đoàn thành các tiêu chí cụ thể trong danh giá, quy hoạch NLQT Tập đoàn.

Tiêu chuẩn NLQT cấp cao Tập đoàn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp cao. Căn cứ vào vị trí, chức danh cụ thể trong nhóm nhà quản trị cấp cao Tập đoàn để xác định tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể để đảm bảo hoàn thành chức năng, nhiệm vụ quản lý.

Những quy định về tiêu chuẩn, chức danh cần phải được cụ thể hóa cho mỗi chức danh trong quy hoạch và bổ nhiệm. Cụ thể hóa các năng lực chủ yếu sau đây để đảm bảo thực hiện chức năng, nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp cao: (1) Năng lực quản trị điều hành, (2) Năng lực quản trị và phát triển bản thân, (3) Năng lực am hiểu chuyên môn và đặc thù của tổ chức.

Như vậy, các tiêu chuẩn quy hoạch và bổ nhiệm nhà quản trị cấp cao cần phải cụ thể hóa, chi tiết thành các tiêu chí, chỉ tiêu cụ thể đối với mỗi vị trí, chức danh, không nên đưa ra một tiêu chuẩn chung chung đối với các nhà quản trị cấp cao, vừa khó khăn trong đánh giá và kho đánh giá chính xác để lựa chọn đúng người vào quy hoạch, bổ nhiệm, đãi ngộ, đồng thời cũng dễ bị lợi dụng vì lợi ích nhóm, tiêu cực.

- Hoàn thiện quy trình đánh giá NLQT phục vụ cho quy hoạch NLQT Tập đoàn

Để đánh giá chính xác, trung thực thì ngoài việc phải có tiêu chuẩn đúng đắn, khoa học thì cần phải có nguyên tắc, quy trình chặt chẽ, nguồn đánh giá phải có năng lực, công tâm, khách quan, phải có cái nhìn tổng thể, đa diện.

Đánh giá cần phải căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ mà cán bộ quản trị đảm nhiệm. Phải có trọng số cho các tiêu chuẩn, nội dung đánh giá, chứ không thể đánh đồng nhất tất cả các tiêu chuẩn, tiêu chí như nhau, nên chăng áp dụng đánh giá theo mục tiêu (MBO) hay đánh giá cho điểm để đảm bảo tính chính xác cao hơn, xác thực hơn, tùy theo mức độ quan trọng của các nội dung, tiêu chuẩn đánh giá để có mức điểm thích hợp.

Hoàn thiện quy trình quy hoạch NLQT Tập đoàn

Quy trình thực hiện quy hoạch có thể nói khá chất chế từ bước giới thiệu nhân lực quy hoạch đến tổ chức hội nghị lấy phiếu giới thiệu nguồn quy hoạch, giới thiệu, xem xét và quyết định quy hoạch, và cuối cùng là báo cáo Bộ chủ quản để phê duyệt quy hoạch

Để phát triển NNLQT Tập đoàn và các đơn vị thành viên cần chú trọng công tác tuyển dụng, các tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ theo chức danh rõ ràng, chất lượng cao, quy trình tuyển dụng công khai, minh bạch.

Phải xây dựng tiêu chuẩn đánh giá và bổ nhiệm cán bộ, quá trình bổ nhiệm cần coi trọng cán bộ thực tiễn có trình độ, phẩm chất và khả năng phát triển; coi trọng tố chất hơn là những đánh giá trên cơ sở năng lực, phẩm chất hiện có vì tố chất mới là yếu tố cơ bản của sự phát triển.

Quy hoạch phải đảm bảo tính "đồng" và "mở", chú trọng cả nguồn tư ngoài Tập đoàn thông qua các chính sách thu hút, đãi ngộ, sử dụng nhân tài đảm bảo không bị "chảy máu chất xám" vừa thu hút được nguồn bên ngoài Tập đoàn.

Tăng cường công tác đào tạo, đào tạo lại NNLQT để tạo nguồn quy hoạch và thực hiện quy hoạch

Cần chú ý đào tạo nguồn cho công tác quy hoạch cán bộ, tăng cường cả số lượng và chất lượng với tiêu chuẩn và quy trình rõ ràng, khoa học phù hợp với thực tiễn của Tập đoàn, đảm bảo tính công khai, minh bạch, khách thi.

Đào tạo và chính sách đãi ngộ phải đúng đắn là con đường chủ yếu để phát triển NNLQT Ngoài đảo

tạo chuyên môn cần đổi với các lĩnh vực hoạt động, cần chú trọng bồi dưỡng cập nhật kiến thức và các kỹ năng quản trị, các kiến thức hội nhập, ngoại ngữ và tin học, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế, đa văn hóa, tiếp cận các mô hình quản trị tiên tiến; cần đánh khâu kinh phí thỏa đáng cho công tác đào tạo và xây dựng văn hóa học tập trong Tập đoàn và các đơn vị thành viên.

5. KẾT LUẬN

Trong điều kiện thị trường lao động mờ, liên thông và kết nối vào một thị trường NLQT rộng lớn của khu vực và quốc tế, lực lượng lao động có trình độ cao sẽ có nhiều cơ hội, có nhiều lựa chọn. Vì vậy, trong quá trình quy hoạch, sử dụng cán bộ quản trị cần quan tâm đến mong ước, nguyện vọng, cơ hội phát triển, cùng với đó là chế độ đãi ngộ phù hợp để giữ chân các cán bộ trẻ có năng lực ở lại với Tập đoàn.

Quy hoạch và phát triển NNLQT Tập đoàn là nhiệm vụ có tính chiến lược, quan trọng cần phải thực hiện thường xuyên, đảm bảo tính đồng bộ cao với chiến lược phát triển của Tập đoàn và nội bộ hệ thống Tập đoàn. Để phát triển NNLQT Tập đoàn, cần phải đổi mới nhận thức, tuyên truyền với các đơn vị thành viên, đổi mới bộ phận chuyên trách làm công tác nhân sự phải có năng lực, phẩm chất và tinh chuyên nghiệp cao; phải coi công tác phát triển NLQT nói chung và phát triển đội ngũ cán bộ quản trị nói riêng là nhiệm vụ trọng yếu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điểm, Nguyễn Ngọc Quân (2012). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân.

2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2005). *Đề án hình thành và phát triển Tập đoàn kinh tế trên cơ sở Tổng công ty nhà nước*.

3. Vũ Huy Tư. *Mô hình Tập đoàn kinh tế trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội 2002.

4. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam năm (2013). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh năm 2013 và kế hoạch năm 2014*.

5. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam năm (2014). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh năm 2014 và kế hoạch năm 2015*.

6. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam năm (2015). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh năm 2015 và kế hoạch năm 2016*.

7. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam năm (2016). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh năm 2016 và kế hoạch năm 2017*.

8. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam năm (2017). *Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh năm 2017 và kế hoạch năm 2018*.

9. CEO ở Trung Quốc, tiếng nói từ kinh nghiệm thực tiễn của 20 nhà lãnh đạo doanh nghiệp quốc tế, Juan Antonio Fernandez & Laurie Underwood, Nxb. Trẻ, 2007.

10. 12 nhân tố quản lý hiệu quả, Rodd Wagner và James K.Harter, Nxb. Lao động, 2010./.

COMPLETION OF MANAGEMENT CAPABILITY PLANNING AT VIETNAM RUBBER GROUP

Nguyen Xuan Cuong

Summary

Management capability planning is one of the most important process of any organization, and Vietnam Rubber Group (VRG) is no exception. However, the execution of such process in the group still suffers many drawbacks and inefficiencies. A thorough investigation and research is, therefore, necessary to improve the process. In this article, the author applied organizational development theories to assess current situation of management capability planning in both state's supervising agency and the Group, and proposed solutions to improve such process for VRG in the future.

Keywords: *Planning, organization, management level, privatization, Vietnam Rubber Group.*

Người phản biện: TS. Nguyễn Tiến Mạnh

Ngày nhận bài: 8/7/2019

Ngày thông qua phản biện: 30/7/2019

Ngày duyệt đăng: 6/8/2019