

KINH NGHIỆM

THI TUYỂN GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP:

Hình thức lựa chọn nhân sự hiệu quả

VIỆC TỔ CHỨC THI TUYỂN GIÁM ĐỐC HIỆN NAY CHƯA ĐƯỢC LUẬT HÓA, TUY NHIÊN VINACOMIN ĐÃ MẠNH DẠN ÁP DỤNG THI TUYỂN GIÁM ĐỐC CÁC CÔNG TY CON. ĐÂY LÀ MỘT HÌNH THỨC LỰA CHỌN GIÁM ĐỐC MỘT CÁCH HIỆU QUẢ.

● TS. NGUYỄN VĂN HẢI - *Vinacomin*

Thực tế thì Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin) đã tổ chức thi tuyển giám đốc từ năm 2008. Đến nay, đã có 12 giám đốc các công ty sản xuất than, địa chất, tư vấn, viện, trường được bổ nhiệm qua hình thức thi tuyển.

Qua từng giai đoạn và loại hình doanh nghiệp, việc thi tuyển giám đốc ở Vinacomin đã rút ra nhiều bài học kinh nghiệm.

Quy trình chung

Về tiêu chuẩn cán bộ, quy trình lấy phiếu tín nhiệm, lập quy hoạch, tiêu chuẩn theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ đều được tiến hành một cách đầy đủ. Tuy nhiên bước cuối cùng để trước khi quyết định bổ nhiệm giám đốc, Vinacomin đã thí điểm tổ chức thi tuyển giám đốc.

Để tổ chức thi tuyển phải lựa chọn tối thiểu 2 ứng cử viên đáp ứng các yêu cầu về trình độ chuyên môn, năng lực, kinh nghiệm quản lý và trong số cán bộ kế cận giám đốc, đồng thời, phải lấy phiếu tín nhiệm từ cán bộ chủ chốt trong Đảng ủy, công đoàn, đoàn thanh niên, Hội đồng quản trị (hoặc Hội đồng thành viên) tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, trưởng các phòng ban, công trường, phân xưởng đảm bảo yêu cầu mới được là ứng cử viên tham gia thi tuyển.

Cho phép các ứng cử viên có thời gian viết đề án trong khoảng 1 tháng và được phép tìm hiểu, tiếp cận các thông tin liên quan đến nội dung đề án tại các phòng ban, phân xưởng v.v... của công ty.

Về nội dung đề án cơ bản như: *Định hướng phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2010 - 2015 và tầm nhìn đến 2020*. Tất nhiên giai đoạn phù hợp với thời điểm tổ chức thi tuyển để bổ nhiệm. Nội dung bao gồm các phần như giới thiệu lịch sử phát triển của công ty, đánh giá thực trạng các nguồn lực của công ty như: tài nguyên khoáng sản, nguồn nhân lực, đánh giá tình hình quản trị của công ty trên các lĩnh vực, kết quả và nguyên nhân, cơ hội và thách thức, định hướng và giải pháp phát triển công ty trong 5 năm tới và tầm nhìn 10 - 15 năm, kết luận và kiến nghị. Sau khi các ứng cử viên hoàn thành đề án, nộp lên Tập đoàn.

Thành lập Ban giám khảo: Tập đoàn thành lập Ban giám khảo, thành phần bao gồm Đảng ủy Tập đoàn, Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, một số Phó Tổng giám đốc và các ban liên quan. Về phía doanh nghiệp tham gia Ban giám khảo bao gồm: Bí thư Đảng ủy, Giám đốc, Chủ tịch Công đoàn, Bí thư Đoàn thanh niên. Nguyên tắc Ban giám khảo làm việc tập thể, từng thành viên ban giám khảo tự cho điểm và bỏ phiếu kín. Kết quả được lựa chọn là ứng cử viên nào cao phiếu nhất sẽ được bổ nhiệm là giám đốc công ty và được công bố kết quả ngay sau khi kiểm phiếu.

Tất nhiên thủ tục bổ nhiệm sau kết quả thi tuyển sẽ do Hội đồng quản trị (đối với Công ty cổ phần) hoặc Hội đồng thành viên (đối với Công ty TNHH một thành viên) sẽ có Nghị quyết và quyết định bổ

Điều 56 Luật Doanh nghiệp năm 2005 đã quy định vai trò giám đốc doanh nghiệp:

“1. Giám đốc hoặc Tổng giám đốc công ty là người điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng thành viên của công ty về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ của mình.

2. Giám đốc hoặc Tổng giám đốc có các quyền và nhiệm vụ đó là:

a). Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng thành viên;

b). Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty;

c). Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty;

d). Ban hành các quy chế, quy định quản lý nội bộ công ty;

đ). Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các

chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên.

e). Ký kết hợp đồng nhân danh công ty, trừ trường hợp thuộc thẩm quyền của Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên công ty.

g). Kiến nghị các phương án cơ cấu tổ chức công ty;

h). Trình báo cáo quyết toán tài chính hằng năm lên Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên công ty;

i). Kiến nghị phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh;

k). Tuyển dụng lao động;

l). Các quyền và nhiệm vụ khác theo quy định tại Điều lệ công ty, hợp đồng lao động mà Giám đốc hoặc Tổng giám đốc ký với công ty theo quyết định của Hội đồng thành viên”.

nhiệm. Thông thường thì Hội đồng quản trị, hay Hội đồng thành viên đều nằm trong thành phần Ban giám khảo, nên có thể tổ chức cuộc họp ngay sau khi có kết quả kiểm phiếu và có Nghị quyết để công bố ngay người được bổ nhiệm giám đốc công ty.

Thi tuyển giám đốc công ty than

- Đầu tiên là Ban tổ chức thông qua sơ yếu lý lịch của các ứng cử viên, để mọi người nắm được nhân thân, quá trình học tập, công tác. Giới thiệu nội dung thể thức cuộc thi tuyển, thành phần ban giám khảo... Sau đó, Chủ tịch Hội đồng thi tuyển (là Chủ tịch HĐQT) điều khiển chương trình.

Phần trình bày: Mỗi ứng cử viên được trình bày đề án của mình trong vòng 45 phút bằng các bảng biểu trình chiếu trên powerpoint.

Phần tranh luận: Các ứng cử viên tranh luận với nhau, đặt câu hỏi cho nhau. Đây cũng là phần sôi nổi, thu hút người nghe, vì bản thân các câu hỏi dành cho “đối thủ” bao giờ cũng hóc búa.

Phần trả lời câu hỏi của công nhân viên và Ban giám khảo: Trước tiên là để cán bộ công nhân viên tại doanh nghiệp đặt câu hỏi cho các ứng cử viên, người giám đốc tương lai của mình, để xem họ kỳ vọng với giám đốc tương lai như thế nào, kiểm chứng những lời hứa của giám đốc tương lai sau này.

Cuối cùng là các thành viên Ban giám khảo đặt câu hỏi và các ứng cử viên trả lời.

Phần bỏ phiếu của Ban giám khảo: theo hình thức cho điểm và bỏ phiếu kín, theo thang 10 điểm và theo nguyên tắc lấy tổng số điểm nhiều nhất.

Về cơ bản tổ chức thi tuyển như vậy là phù hợp. Số cán bộ lựa chọn theo phương thức thi tuyển này về cơ bản là đáp ứng nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, trong quy định về chấm điểm cho các ứng cử viên của Ban giám khảo không quy định điểm tối đa, tối thiểu, hoặc khoảng cách chênh lệch điểm tối đa giữa các ứng cử viên. Do vậy đã có trường hợp số ít thành viên Ban giám khảo đã cho điểm giữa 2 ứng cử viên chênh lệch nhau nhiều quá, nên người có tổng số điểm cao nhất lại không phải là người có nhiều phiếu ủng hộ nhất, xét trên khía cạnh ứng cử viên được số lượng ban giám khảo cho điểm cao nhất trong các ứng cử viên. Sau đó, Ban giám khảo đã phải họp lại và quyết định lựa chọn theo phương pháp người có số phiếu cao nhất của từng thành viên Ban giám khảo.

Tuy nhiên như vậy chưa hoàn toàn thuyết phục được người dự cuộc họp thi tuyển, vì nó chưa phù hợp với quy chế từ ban đầu và làm cho ứng cử viên cũng không thấy thoải mái khi trúng tuyển hoặc không trúng tuyển.

Thi tuyển giám đốc công ty tư vấn và viện.

Đây là hai đơn vị số lượng cán bộ công nhân viên không nhiều và chủ yếu là cán bộ nghiên cứu, cho nên, Tập đoàn áp dụng phương thức thay đổi khi bỏ phiếu.

Các bước tiến hành thi tuyển cũng như trên, không thay đổi, tuy nhiên thay đổi theo hướng ban giám khảo không cho điểm mà để cán bộ công nhân viên bỏ phiếu cho điểm, như là hình thức bầu giám đốc.

Kết quả lựa chọn là khách quan, có thể nói là trung thực. Nhưng một số người vẫn chưa thật hài lòng với kết quả như trên, do nhận thức của công nhân viên là khác nhau, mong muốn là khác nhau, chưa kể đến vấn đề lợi ích nhóm trong một tập thể cũng như một doanh nghiệp có thể chi phối số phiếu bầu.

Thi tuyển giám đốc của công ty cổ phần sản xuất than

Các bước tiến hành thi tuyển không có gì thay đổi. Tuy nhiên điểm thay đổi cơ bản là cách thức bỏ phiếu của Ban giám khảo, theo đó thay vì hình thức chấm điểm là hình thức bỏ phiếu là “Đạt” và “Không đạt”. Mặc dù kết quả lựa chọn của Ban giám khảo là khách quan trung thực, phù hợp. Tuy nhiên về logic thì 2 ứng cử viên đã được lựa chọn vào để bầu làm giám đốc công ty là đã “Đạt” rồi chứ không phải là “Không đạt” mà vấn đề lựa chọn ai tốt hơn là nhiệm vụ của Ban giám khảo. Do vậy người nhận phiếu “không đạt” và người trong cuộc bầu khoản khi công bố ứng cử viên “không đạt”, chưa thật thuyết phục người dự cuộc thi tuyển.

Thi tuyển giám đốc công ty địa chất

Rút kinh nghiệm từ những lần trước, với 2 ứng cử

viên, nên trong cách thức cho điểm của Ban giám khảo có quy định: cho điểm các ứng cử viên cách nhau không quá 2 điểm, trên thang điểm 10. Kết quả lựa chọn của Ban giám khảo là khách quan, trung thực, và mọi người tham dự đều thấy là phù hợp.

Việc tổ chức thi tuyển giám đốc hiện nay chưa được luật hóa, tuy nhiên Vinacomin đã mạnh dạn áp dụng thi tuyển giám đốc các công ty con. Đây là một hình thức lựa chọn Giám đốc một cách hiệu quả. Các giám đốc được lựa chọn qua thi tuyển đều phát huy tốt và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Do chưa có quy định cụ thể, cho nên mỗi lần tổ chức thi tuyển lại thấy được những khiếm khuyết cần thay đổi.

Bài học lớn nhất ở đây là phương pháp cho điểm của Ban giám khảo, vì nó quyết định kết quả cuộc thi tuyển. Tốt nhất là cho điểm trên thang 10 điểm và quy định chênh lệch điểm tối đa giữa các ứng cử viên thì kết quả lựa chọn sẽ phù hợp nhất.

Mặc dù còn những hạn chế, nhưng rõ ràng những người được bổ nhiệm qua thi tuyển đã phát huy được khả năng của mình, cũng như phải chịu trách nhiệm thực hiện Đề án đã trình bày trong cuộc thi tuyển giám đốc như là thực hiện một lời hứa trước cấp trên và cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp ■



NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI



- **Địa chỉ:** Số 49 Ngô Quyền, Hàng Bài, Hoàn Kiếm, TP. Hà Nội
- **Điện thoại:** (04) 6256.3666
- **Fax :** (04) 6256.3616
- **Website:** shb.com.vn