

**Sai lầm trong quản trị
của doanh nghiệp nhà
nước**

Dụng nhân và chế độ đãi ngộ là một trong những yếu tố quan trọng trong hoạt động quản trị và phát triển nguồn nhân lực, đem lại sự thành công cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, những điều này không được coi trọng tại hầu hết các doanh nghiệp nhà nước.

Khi nói đến sự yếu kém của các doanh nghiệp nhà nước, người ta thường hình dung đến các nguyên nhân liên quan như cơ chế bao cấp, sự trì trệ trong cơ chế hoạt động, thiếu hụt nhân sự có năng lực, và yếu kém về năng lực quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp...

Tuy nhiên, tựu trung lại cũng là vấn đề nhân sự và chế độ đãi ngộ. Trong chính sách dụng nhân, các doanh nghiệp nhà nước thường mắc sai lầm nghiêm trọng khi lặp lại cơ chế sắp xếp, bố trí cán bộ của cơ quan hành chính sự nghiệp nhà nước.

Cơ chế bổ nhiệm cán bộ quản lý, lãnh đạo tuân theo các tiêu chí cơ bản như: phải là đảng viên, có thâm niên công tác và thuộc diện cán bộ quy hoạch của tổ chức Đảng trong doanh nghiệp đó. Tài năng đôi khi cũng chỉ là một điều kiện đủ (chứ không phải là điều kiện cần) theo cơ chế bổ nhiệm nhân sự nêu trên.

Như vậy, một người trẻ, có tài năng, mới vào làm cho doanh nghiệp nhà nước khó mà được trọng dụng, bổ nhiệm vào các vị trí quản lý, lãnh đạo. Bên cạnh đó, chúng ta còn bắt gặp đâu đó một doanh nghiệp nhà nước như một “nhà trẻ hay là nơi giải quyết” chế độ, chính sách, bởi công nhân viên đa phần đều là người được gửi gắm, hoặc chuyển ngành trong khu vực nhà nước. Hoạt động tuyển dụng trong doanh nghiệp nhà nước đôi khi không còn tuân thủ nguyên tắc “có việc mới cần người mà xuất hiện tình trạng” “có người rồi mới tạo ra việc?”.

Một yếu tố quan trọng khác cũng góp phần dẫn đến tình trạng yếu kém của đội ngũ nhân sự trong các doanh nghiệp nhà nước là chế độ đãi ngộ: cơ chế trả lương và chính sách động viên khen thưởng.

Mặc dù doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh doanh, thu lợi nhuận và tự trang trải chi phí, nhưng lại bị bắt buộc áp dụng hệ thống thang lương-bảng lương gần giống như dành cho cơ quan hành chính sự nghiệp-là các tổ chức hoạt động bằng ngân sách nhà nước. Nhược điểm cơ bản và quan trọng nhất của hệ thống thang lương-bảng lương này là cơ chế trả lương không theo năng lực lao động, mà dựa trên bằng cấp, chức danh công việc và thâm niên công tác.

Nếu như tại các doanh nghiệp tư nhân, một sinh viên mới ra trường có thể đề nghị mức lương cho mình, và doanh nghiệp chủ động đưa ra một mức lương phù hợp mà cả hai có thể chấp nhận được, thì điều này khó xảy ra ở doanh nghiệp nhà nước, dẫn đến sự cào bằng trong việc trả lương. Tình trạng người có năng lực nhưng mới ra trường luôn có mức lương thấp hơn một người bình thường nhưng có thâm niên làm việc là điều rất dễ thấy tại các doanh nghiệp nhà nước.

Hệ thống thang lương-bảng lương nhà nước quá phức tạp đã dẫn đến tính tiêu cực, không công bằng trong cách trả lương. Hiện tượng “thưởng trong lương rất phổ biến tại các doanh nghiệp nhà nước. Đó là một biến tướng của việc buộc phải chi sai quỹ tiền lương nhằm đảm bảo thu nhập đủ sống cho công nhân viên của doanh nghiệp (vì lương theo hệ số của thang lương-bảng lương quá thấp). Bất cập này là nguyên nhân chính của tình trạng lãn công, tâm lý “không cần làm nhiều, vì lương vẫn thế trong đại bộ phận người lao động của doanh nghiệp nhà nước.

Lương “cứng là vậy, còn chính sách động viên, khen thưởng cũng chẳng khác gì lương. Tính cào bằng và yếu tố thâm niên vẫn là những đặc điểm cơ bản nhất dùng làm tiêu chí để thực hiện. Vì thế, nó không còn mang tính khích lệ, động viên kịp thời đối với người lao động có cống hiến, có hiệu quả trong giải quyết công việc.

Đơn cử ví dụ thực tế tại một doanh nghiệp nhà nước, giám đốc quyết định mỗi phòng được cử một cán bộ quản lý và một nhân viên xuất sắc đi du lịch nước ngoài. Sau khi tiến hành bình chọn, thì đa phần người được chọn là người có thâm niên công tác hoặc có ảnh hưởng nhất định tại phòng, trong khi đó những nhân viên trẻ có năng lực, có cống hiến thực sự lại không được đề cử. Điều này đã dẫn đến sự bất bình trong tập thể người lao động.

Thêm vào đó, chế độ khen thưởng hàng năm lại mang nặng tính hình thức. Việc bình bầu A, B, C và tiêu chí bình bầu không thực tế, hầu như chỉ còn dựa vào thời gian làm việc trong năm của nhân viên. Thành ra, để không mất lòng mọi người, cuối cùng ai ai cũng xếp loại A, hi hữu lắm mới có loại C, đó là những người mới vào công tác, chưa đủ thâm niên.

Những bất hợp lý trong chế độ đãi ngộ đã không kích thích được sự phấn đấu, cạnh tranh bằng năng lực giữa các nhân viên.

Trong thời gian vừa qua, Nhà nước đẩy mạnh chủ trương đổi mới hoạt động của doanh nghiệp nhà nước thông qua hình thức cổ phần hóa, chuyển đổi thành công ty TNHH một thành viên. Thực chất đây chính là cải tổ về tổ chức bộ máy và tính chất sở hữu vốn, nhằm tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên, biện pháp này cũng chỉ áp dụng đối với các doanh nghiệp nhà nước trong các lĩnh vực mà Nhà nước không cần phải chi phối toàn bộ.

Vậy đối với những doanh nghiệp nhà nước thuộc các ngành nghề chủ lực mà Nhà nước vẫn phải nắm giữ quyền chi phối thì sao? Thiết nghĩ biện pháp cải tổ nội bộ, tái cấu trúc doanh nghiệp là quan trọng. Thực chất, đó chính là việc cải tổ chính sách dụng nhân, cơ chế trả lương, chế độ đãi ngộ.

Nhìn sang kinh nghiệm Trung Quốc, chúng ta sẽ thấy có những công ty, tập đoàn 100% vốn nhà nước nhưng lại thuê nhân sự người nước ngoài, trả lương bằng ngoại tệ và vượt hàng trăm đến hàng ngàn lần so với khung lương quy định. Trông người rồi nghĩ đến ta, hà cứ gì ta không làm được, khi mà cơ chế, chính sách đều do con người tạo ra, không tự nhiên mà có.

Cuối cùng, xin được kết thúc bài viết bằng phát biểu của một doanh nhân trong cuộc hội thảo nguồn nhân lực, được tổ chức trung tuần tháng 6 vừa qua, đại ý như sau: “Nhân tài là bộ óc của doanh nghiệp, nếu biết chăm sóc tốt, doanh nghiệp sẽ tránh được các cơn tai biến, nhũn nã và tình trạng thất thoát chất xám.

Câu nói này thực sự có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp nhà nước trong tình hình hiện nay, khi mà Việt Nam sắp bước chân vào WTO, vào một thế giới mà ở đó không có chỗ cho những doanh nghiệp yếu kém tồn tại.