

# CHẤT LƯỢNG THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÔNG CHỨC VẤN ĐỀ VÀ GIẢI PHÁP

TS NGÔ THÀNH CAN\*

**N**âng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ cho đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế là mục tiêu phấn đấu của các bộ, ngành, địa phương. Hội nhập kinh tế quốc tế đem lại nhiều cơ hội phát triển lớn, đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức. Trong hội nhập, các nhà quản lý đưa ra 4 nội dung cần chú trọng: *thứ nhất*, xây dựng một hệ thống luật pháp tốt, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp và các tổ chức khác hoạt động thuận lợi; *thứ hai*, phát triển cơ sở vật chất hạ tầng; *thứ ba*, xây dựng bộ máy hành chính có năng lực cạnh tranh, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả và *thứ tư* là phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển. Con đường trước mắt của sự phát triển đất nước trong bối cảnh hội nhập tuy rộng rãi, song không ít gập ghềnh, khó khăn phải vượt qua. Công cuộc cải cách hành chính ở nước ta nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả của bộ máy hành chính với mục tiêu trọng tâm cải cách thủ tục hành chính đã đạt được những thành công bước đầu đáng kể. Tuy nhiên, đội ngũ công chức thời gian qua vẫn thể hiện sự yếu kém, chưa ngang tầm với yêu cầu của công vụ. Tham nhũng, lãng phí, cửa quyền, những nhiễu còn khá phổ biến trong cách hành xử hiện nay của đội ngũ công chức. Bài viết trình bày quan niệm về chất lượng thực hiện công việc của công chức, những yếu tố ảnh hưởng và đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng thực hiện công việc của công chức.

## 1. Chất lượng thực hiện công việc.

*a. Quan niệm về chất lượng thực hiện công việc của công chức.*

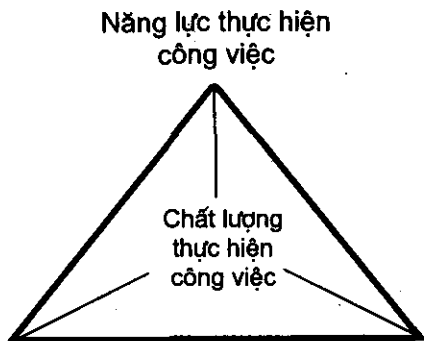
Khi đề cập vấn đề chất lượng công chức, người ta nói đến trình độ đào tạo và năng lực làm việc của họ. Trình độ đào tạo của công chức thể hiện ở bằng cấp, chứng chỉ, chứng nhận trình độ đã được đào tạo. Trình độ đào tạo thể hiện cấp độ kiến thức, kĩ năng chuyên môn cá nhân thu nhận được từ khoá đào tạo. Như vậy, trình độ đào tạo cho biết người công chức đó được đào tạo như thế nào, với chuyên môn gì, thời gian bao lâu và bằng cấp như thế nào. Thông tin từ "trình độ đào tạo" cho ta biết khả năng có thể thực hiện được công việc mang tính nghề nghiệp mà cá nhân được đào tạo, là một trong những tiêu chuẩn đầu tiên để làm một loại công việc chuyên môn được đào tạo hay đảm trách một vị trí công việc, một chức danh lãnh đạo quản lý nào đó. Chẳng hạn, theo Quyết định số 83/2004/QĐ-BNV ngày 17-11-2004 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ về việc ban hành tiêu chuẩn vụ trưởng thuộc bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, yêu cầu tiêu chuẩn về trình độ đào tạo như sau: Tốt nghiệp đại học phù hợp với lĩnh vực công tác; tốt nghiệp lý luận chính trị cao cấp; tốt nghiệp quản lý hành chính nhà nước ngạch chuyên viên cao cấp; thành thạo một ngoại ngữ thông dụng ở trình độ C; sử dụng thành thạo máy tính và các trang thiết bị văn phòng phục vụ cho công tác.

\* Bộ Nội vụ.

## NGHIÊN CỨU - TRAO ĐỔI

Tuy nhiên, trình độ đào tạo cho biết không nhiều về năng lực thực hiện công việc thực tế của cá nhân, đó chỉ là yêu cầu đầu tiên để công chức đảm nhận công việc chuyên môn tương ứng. Năng lực mà công chức có được để thực hiện công việc một cách có kết quả mới đích thực là cái mà các cơ quan cần quan tâm đến. Năng lực chính là khả năng của một người để làm được một việc, để xử lý một tình huống và để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể trong một môi trường xác định. Nói cách khác, năng lực là khả năng sử dụng các “tài sản”, tiềm lực của một con người như kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất khác để đạt được các mục tiêu cụ thể trong một điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Các nhà nghiên cứu cho rằng, năng lực làm việc gồm có các thành tố như kiến thức, kỹ năng và thái độ.

Năng lực làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng công việc và là một trong ba yếu tố chính tác động đến chất lượng công việc: *năng lực thực hiện công việc, động cơ và môi trường tổ chức công việc*. Các nhà nghiên cứu đưa ra sơ đồ mô tả các yếu tố tác động đến chất lượng thực hiện công việc sau:



Động cơ, khuyến khích      Môi trường tổ chức

Hiện nay, ở nước ta, có thể nói, cả ba yếu tố nêu trên đều đang ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng thực hiện công việc của công chức. Họ làm việc không có cơ chế khuyến khích thích hợp, chưa có động lực thúc đẩy vì nhân dân phục vụ. Môi trường tổ chức chưa tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho công chức, chế độ chính sách chưa

khích lệ người tài làm việc, chủ nghĩa bình quân, bình xét làm tê liệt sự hăng hái của họ và thực sự năng lực làm việc của họ cũng rất hạn chế, họ có thể góp ý kiến phê bình, nhận xét rất dài, nhưng lại không làm được việc hoặc làm chậm lại, làm theo hướng có lợi cho cá nhân để trục lợi.

*b. Những khiếm khuyết của đội ngũ công chức tồn tại khá lâu trong nền công vụ.*

Các nhà nghiên cứu về hành chính và tổ chức chỉ ra mấy nguyên nhân cơ bản sau:

*Một là*, tầm nhìn và các giá trị cơ bản của nền công vụ chưa rõ ràng. Có thể nói rằng, công chức nói chung chưa được trang bị rõ ràng, đầy đủ về tầm nhìn và các giá trị cơ bản của nền công vụ. Vì một nền công vụ năng động? Một nền công vụ hiệu quả và cạnh tranh hay nền công vụ xuất sắc? Hay vì các giá trị cơ bản: liêm chính, trung thực, công bằng, khách quan và rất nhiều thứ khác mà các văn bản đã nêu. Rõ ràng, các văn bản đã nêu không thiếu nhưng chưa tường minh các giá trị cơ bản, vì dàn trải và chưa nêu bật những giá trị cơ bản của nền công vụ. Với cách nhìn chung chung như hiện nay thì công chức cũng chỉ có cái nhìn chung chung. Cần làm rõ hơn các giá trị cơ bản của công vụ mà bất cứ người công chức nào cũng biết, cũng ghi nhớ.

*Hai là*, thiếu động lực làm việc cho nền công vụ. Công chức không phải làm việc vì tiền, bởi vì, tiền lương cho công chức không cao. Và nếu không phải vì tiền thì công chức phấn đấu vì danh, vì chức? Cách lựa chọn cán bộ hiện nay làm nảy sinh nhiều tiêu cực “mua bán”, người tài ít được trọng dụng. Với cách “bỏ phiếu bình bầu” thì những người trung bình và kém kém sẽ “liên kết” với nhau không bầu cho người giỏi hơn, vì họ biết rằng làm việc với người giỏi hơn họ sẽ không theo được và sẽ bị loại trừ. Bên cạnh đó, cơ quan nào cũng có một số người “ngồi chơi xơi nước”, không phải làm gì hoặc làm rất ít mà vẫn hưởng lương đầy đủ. Đó là kết quả của sự phân bố

biên chế không theo công việc, không có bản mô tả công việc cụ thể cho từng người. Cán có sự công bằng, công minh và công khai trong công vụ.

*Ba là*, chưa đánh giá đúng năng lực làm việc của công chức. Cách đánh giá chung chung bằng một bản kê khai theo mẫu của cá nhân, rồi bình bầu đánh giá, với các nhận xét bình bầu "có giá trị" na ná nhau của ông lãnh đạo, của chị phục vụ cũng như của anh lái xe. Người ta hay lầm lẫn là người công chức phải chịu trách nhiệm trước tập thể chứ không phải trước người thủ trưởng, nên đánh giá phải bình bầu tập thể và kết quả là, đánh giá ào ào cho xong hoặc là dùng phiếu bầu loại trừ nhau. Một hiện tượng lạ trong công vụ là bất kể ai trong công vụ, từ cậu cán sự, cô văn thư cho đến các bác chuyên viên hay chú lãnh đạo đều có thể nhận xét: *năng lực làm việc của cán bộ, công chức hiện nay yếu kém quá, đã không đáp ứng được yêu cầu của nhiệm vụ lại còn gây khó khăn cho người khác để trục lợi, những nhiều, vôi vĩnh*. Cái đánh giá chung chung gây ra cho người ta ảo tưởng là ta giỏi, nếu có ai yếu kém thì là người khác chứ không phải là ta. Hiện nay, còn có tình trạng lẫn lộn không phân biệt được người làm tốt, người làm kém và người không làm được việc. Nên có nhà lãnh đạo ngành phải thốt lên nhận xét là: *Hiện nay trong các cơ quan nhà nước chỉ có 1/3 người làm được việc, 1/3 không làm được việc, còn lại 1/3 là vừa làm vừa phát ngôn linh tinh*. Đã đến lúc phải nhận thấy rằng muốn có nền công vụ vững mạnh phải có sự đánh giá công chức đúng đắn và thủ trưởng là người phải chịu trách nhiệm.

*Bốn là*, công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực công tác cho công chức chưa hiệu quả. Kết quả của quá trình đào tạo, bồi dưỡng trong nhiều năm qua là đã đào tạo, bồi dưỡng được nhiều những cái mà công chức ít dùng vào công việc mà thường chỉ dùng để nói, để đăng đàn phát biểu. Chúng ta quá tập trung vào đào tạo những cái chung chung mà chỉ cần nghiên cứu, đọc nhiều là có thể "dạy" được, chúng

ta quá ít tập trung vào đào tạo những cái mà công chức cần có kỹ năng thành thạo để làm việc. Nghĩa là chưa chú trọng đào tạo, bồi dưỡng tăng cường năng lực làm việc cho công chức, vì vậy mà công tác đào tạo, bồi dưỡng có hiệu quả thấp, gây lãng phí lớn.

## 2. Cách thức nâng cao trình độ, năng lực đội ngũ công chức.

Nâng cao trình độ, năng lực cho công chức cần có sự tăng cường phát triển về kiến thức và kỹ năng làm việc, về kinh nghiệm và quan hệ công tác, về ý thức trách nhiệm và tổ chức phối hợp, cũng như về khả năng lãnh đạo và tổ chức các nguồn lực. Sự thiếu hụt, sự không đầy đủ về mặt này hay mặt khác đều dẫn đến sự khập khiễng, sự không hoàn hảo trong phát triển năng lực công tác cho công chức. Đề cập đến vấn đề nâng cao trình độ, phát triển năng lực công tác đối với công chức không thể không nói đến cơ hội đem đến cho sự phát triển. Dù một người có năng lực thực hiện công việc tiềm tàng ở mức độ nào đi chăng nữa mà không có được cơ hội thể hiện, không được giao những công việc thích hợp thì khó mà nói đến phát triển năng lực. Chính vì thế mà một số nhà nghiên cứu đã đưa ra công thức phát triển năng lực như sau:

$$\text{Phát triển năng lực} = \text{Kiến thức} \times \text{Kỹ năng} \times \text{Thái độ} \times \text{Cơ hội}$$

Thông thường, có hai con đường chính để nâng cao trình độ, năng lực thực hiện công việc cho công chức:

*Thứ nhất*, thông qua con đường tuyển dụng. Nghĩa là đáp ứng yêu cầu về tiêu chuẩn của đội ngũ bằng việc tuyển dụng những người về công tác tại cơ quan có trình độ đào tạo, năng lực công tác như mong muốn của tổ chức. Cách này về lý luận thì rất tốt, song thực tế không thực hiện được vì hiện nay, chúng ta đang tuyển theo dạng chỉ tuyển những người khá nhất trong số những người xin về cơ quan công tác mà không có sự thay đổi chính sách đãi ngộ. Cách tuyển này không khả thi.

*Thứ hai*, triển khai đào tạo, bồi dưỡng số công chức hiện có để nâng cao từng bước về trình độ, năng lực đội ngũ này. Khuyến khích các cá nhân thi tuyển tham gia các khoá đào tạo, tham gia vào các khoá bồi dưỡng tăng cường rèn luyện kỹ năng công tác như các kỹ năng tổng hợp, báo cáo, trình bày, phân tích, đánh giá, kiểm tra, lập kế hoạch. Đồng thời, có những chính sách của cơ quan để khuyến khích và hỗ trợ công chức học tập nâng cao trình độ, năng lực. Cách thứ hai này có tính khả thi, đáp ứng tình hình thực tế hiện nay và khả năng tổ chức thực hiện của các cơ quan nhà nước.

### 3. Kiến nghị mấy giải pháp nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

*Một là*, xác định rõ danh mục công việc cho từng công chức. Các cơ quan hành chính cần tổ chức phân tích công việc thông qua chuyên gia tư vấn bên ngoài để làm rõ chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị và của từng cá nhân. Mỗi vị trí công tác, mỗi cá nhân phải có một bản mô tả công việc; trong đó, nêu rõ vị trí công việc gì, phải báo cáo trực tiếp ai, nhiệm vụ chính là gì, các công việc gì phải làm, yêu cầu tiêu chuẩn đối với vị trí công việc là như thế nào. Khi công chức được tuyển và bố trí công việc, họ phải có bản mô tả đó và họ phải thực hiện theo các công việc được phân công của bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc cụ thể với sự tham gia xây dựng của các chuyên gia tư vấn sẽ không có chuyện ngày ngày công chức đến cơ quan pha trà, uống nước, nói chuyện phiếm, vào mạng giết thời gian, nghe nhạc, chơi trò chơi nhiều giờ liền vì không có việc làm, vì ít việc làm, vì dầy dụa chưa chịu làm, vì chưa muốn làm. Chúng ta có thể đặt ra nhiều câu hỏi đối với việc bố trí, phân công công việc như: Tại sao cơ quan nhà nước có nhiều người có nhiều thời gian ngồi chơi? Tại sao cơ quan nào cũng có những người không phải làm việc gì, chỉ đến cơ quan ngồi chơi và lĩnh lương? Tại sao người ta chỉ làm lảng cháng, ít việc mà vẫn nhận thêm người về cơ quan? Tại sao

lãnh đạo cơ quan lại không muốn nhà viên có bản mô tả công việc rõ ràng? Tại sao phải năng lực của họ kém đến mức họ không biết phải có bản mô tả công việc không? Tại sao các tổ chức không phải của Nhà nước, nhân viên lại luôn bận rộn, ít có thời gian ngồi chơi? Tại sao người ta lại làm được như vậy?

Chúng ta cần trả lời những câu hỏi này một cách tường minh, nghiêm túc và cần có một người có đủ thẩm quyền điều phối các cơ quan liên quan về công tác tổ chức cán bộ để thực hiện cải cách triệt để công việc này.

*Hai là*, xây dựng môi trường tổ chức thuận lợi cho thực hiện công việc, lấy hiệu quả công việc làm trọng tâm. Yêu cầu cần thực hiện đồng bộ đối với các nội dung khác nhau để cải thiện môi trường tổ chức như tổ chức bộ máy đơn vị, cơ chế phối hợp, các trang thiết bị phục vụ công việc, văn hoá tổ chức, công tác quản lý lãnh đạo. Tất cả những nội dung này đều có ảnh hưởng trực tiếp đến sự nỗ lực làm việc của các cá nhân. Không nên tách rời việc trang bị các trang thiết bị làm việc (máy tính, máy photocopy), tác phong lãnh đạo của người lãnh đạo, bầu không khí làm việc của cơ quan, sự phối hợp giữa các đơn vị cá nhân ra khỏi các hoạt động chuyên môn. Cần xác định chính các yếu tố này tạo nên giá trị sản phẩm, làm nên chất lượng thực hiện công việc của công chức.

*Ba là*, tạo động lực, động cơ làm việc lành mạnh cho công chức với mục tiêu cuối cùng là xây dựng nền công cụ vững mạnh, cạnh tranh, chuyên nghiệp, hiệu quả. Trước hết, thi tuyển công chức phải công bằng, cạnh tranh, chọn những người giỏi trong số những người giỏi, tạo cho họ niềm tự hào mình là công chức. Không nên quan niệm một cách giản đơn là cứ tăng lương, tạo thêm thu nhập là tạo động lực cho công chức làm việc tốt hơn. Các nghiên cứu cho thấy<sup>2</sup>, nhu cầu tinh thần, nhu cầu khẳng định mình, nhu cầu được nhìn nhận đánh giá đúng trong cơ quan là những động lực

lớn lâu dài đối với công chức. Nhu cầu vật chất là quan trọng, không thể không tính đến, nhưng đó chỉ là những nhu cầu bậc thấp và không lâu dài. Xây dựng tâm nhìn nền công vụ và các giá trị như *liêm chính, trung thực, khách quan, công bằng* đến với từng công chức<sup>3</sup>. Trao quyền, trao trách nhiệm cho công chức theo những yêu cầu công việc, họ phải chịu trách nhiệm về công việc của họ trước tiên chứ không phải lãnh đạo đơn vị. Như vậy, chữ kí của công chức có giá trị trong giải quyết công việc của họ chứ không phải chỉ là việc họ chuẩn bị nội dung công việc cho lãnh đạo kí và họ chịu ít trách nhiệm về nội dung công việc.

Bốn là, thực hiện kiểm tra, đánh giá, khen thưởng công bằng, xử phạt công minh. Phân công, phân nhiệm rõ ràng phải kèm theo chế độ đánh giá, kiểm tra và khen thưởng đối với chất lượng thực hiện công việc của công chức. Kiểm tra đánh giá là công việc thường xuyên của người lãnh đạo chứ không chỉ thực hiện theo chế độ đánh giá 6 tháng đầu năm và đánh giá cuối năm đối với công chức như hướng dẫn hiện nay. Kiểm tra, đánh giá không chỉ là việc xem xét công việc đó được thực hiện như thế nào mà còn là quá trình điều chỉnh, uốn nắn, đốc thúc công việc. Kết quả của việc kiểm tra, đánh giá cần phải thông báo cho công chức biết. Khen thưởng, kỉ luật là quan trọng đối với chất lượng thực hiện công việc của công chức. Khen thưởng theo công việc cần được xem xét áp dụng đối với công chức, ví dụ như khi công chức thực hiện xong một đề án có kết quả, cần khen thưởng kịp thời, động viên tinh thần công tác của họ. Tránh khen thưởng ô ạt, ban phát, như cấp giấy khen "hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ" cho người công chức đã bị ốm mấy năm nay, hay mấy tháng nay, hay người có vị trí lãnh đạo nhưng công việc đơn vị bê trễ, hay khen bỏ đầu đơn vị theo kiểu cơ cấu. Khen lãnh đạo riêng và khen người thừa hành riêng, tránh việc khen lãnh đạo hết chỉ tiêu rồi mới khen nhân viên. Thực hiện việc khen chung chung như cũ là làm thui chột lòng hăng

hái của những công chức mẫn cán.

Năm là, các đơn vị cần xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển công chức dài hạn trong cơ quan. Kế hoạch này được thông báo cho công chức biết. Đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức, cần sớm thành lập Ban hoặc Hội đồng cải cách đào tạo cán bộ, công chức để thống nhất tổ chức quản lý đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực cho đội ngũ công chức hành chính. Thực hiện sớm xây dựng chương trình học bổng của Chính phủ nhằm đào tạo đội ngũ công chức về quản lý nhà nước, về hành chính công. Hình thành một chương trình đào tạo đặc biệt dành cho những người giỏi, thi tuyển cạnh tranh để theo học một chương trình đặc biệt về hành chính và lãnh đạo quản lý nhằm hình thành đội ngũ chuyên gia về quản lý nhà nước cho các ngành, các lĩnh vực ở trung ương và địa phương.

Thay cho lời kết, xin nhắc lại một quy luật phổ biến là "Muốn thực hiện được cải cách thì phải chấp nhận những cái mới không theo nếp quy định cũ". Nếu còn luyến tiếc những quy định cũ thì không thể thực hiện được cải cách. Thực hiện cải cách đồng nghĩa với từ bỏ một số quy định cũ dường như đã thành nếp nghĩ của mọi người, thậm chí có thể liên quan đến quyền lợi của một số vị trí trong các cơ quan hành chính nhà nước. Ngày nay, xu thế cải cách và hội nhập là xu thế không thể đảo ngược. Chúng ta hãy bắt tay làm cho quá trình này diễn ra nhanh hơn □

Tài liệu tham khảo:

1. Học viện Hành chính Quốc gia, *tài liệu hội thảo về đào tạo trên cơ sở năng lực thực hiện công việc*, 2005.
2. George T. Milkovich, John W. Boudreau, 2002, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. David Ma: *Đổi mới văn hóa công vụ ở Việt Nam, quan điểm của một người nước ngoài*. Báo cáo tại hội nghị quốc tế về cải cách hành chính tại Việt Nam, Hà Nội, ngày 25, 26-12-2006.