

MỘT SỐ GIẢI PHÁP XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ TRONG BỘ MÁY HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

TS. NGÔ THÀNH CAN

Bộ Nội vụ

Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý (LĐ,QL) có đủ trình độ và năng lực công tác là một trong những yêu cầu mang tính cấp bách hiện nay. Trong phạm vi bài viết này, chúng tôi xin nêu lên một số vấn đề về thực trạng của đội ngũ cán bộ LĐ,QL và trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp phát triển đội ngũ cán bộ LĐ,QL nhằm đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của nhiệm vụ công tác trong thời gian tới.

1. Vài nét về thực trạng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Năm 2000, Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ (nay là Bộ Nội vụ) đã tiến hành điều tra về trình độ và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức (ĐT,BD CB,CC) nhà nước đối với số cán bộ LĐ,QL từ cấp phòng trở lên ở các cơ quan trung ương (TƯ) và địa phương (ĐP). Tổng số đã điều tra trên 30.000 cán bộ LĐ,QL; trong đó, có 6.242 cán bộ ở TƯ (1.974 cán bộ lãnh đạo cấp vụ trở lên và 4.268 cán bộ là trưởng, phó phòng), 23.960 cán bộ ở ĐP (4.274 cán bộ là giám đốc, phó giám đốc sở và tương đương và 19.686 cán bộ quản lý là trưởng, phó phòng). Số cán bộ là nữ chiếm khoảng 23% ở TƯ và 15% ở ĐP; tuổi đời tập trung chủ yếu ở khoảng tuổi từ 45-54 (TƯ: 64,4% và ĐP: 68,2%). Về trình độ chuyên môn cũng có nhiều vấn

đề cần lưu tâm:

TRÌNH ĐỘ CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ LĐ,QL

STT	Trình độ	TƯ (%)	ĐP (%)
1	Trình độ chuyên môn		
	- Sơ cấp	0,9	4,3
	- Đại học	75	71
	- Trên đại học	6,4	0,6
2	Lý luận chính trị (đã qua đào tạo)	60	78
3	Kiến thức QLNN	60	65
4	Ngoại ngữ, tin học		
	- Chưa biết	27	43
	- Chưa có khái niệm sử dụng	30	56

Việc phân tích các số liệu một cách tách bạch giữa TƯ và ĐP là cần thiết để có thể thấy chi tiết hơn sự khác biệt giữa hai khối này.

Cuộc điều tra cũng cho thấy sự đánh giá của chính cán bộ LĐ,QL về sự phù hợp giữa công việc và khả năng của họ: đối với cán bộ khối TƯ, có sự phù hợp là 67%, không phù hợp là khoảng 2%, còn với cán bộ khối ĐP, tỉ lệ tương ứng là 60% và 3%. Nhìn chung, có sự phù hợp của việc bố trí cán bộ và khả năng đảm nhiệm công việc của họ. Đánh giá về trình độ chuyên môn của cán bộ so với yêu cầu vị trí công tác cho ta kết quả như sau: đối với cán bộ TƯ, có sự tương xứng 84%, thấp hơn là 3%; tỉ lệ tương tự đối với cán bộ ĐP là 82% và 6%. Các tiêu chuẩn còn thiếu đối với đội ngũ cán bộ

đã điều tra như sau:

Tiêu chuẩn còn thiếu	Cán bộ TƯ (%)	Cán bộ ĐP (%)
Trình độ đào tạo chuyên môn	0,2	1,3
Lý luận chính trị	39,0	24,5
Kiến thức QLNN	46,9	40,2
Ngoại ngữ	27,4	43,2
Tin học	29,8	56,2

Hiện nay, trong đội ngũ cán bộ LĐ,QL còn không ít công chức thiếu tiêu chuẩn nghiệp vụ của ngạch mà họ đã được xếp vào - thường gọi đó là những trường hợp nợ tiêu chuẩn. Để từng bước tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ này, sắp xếp cán bộ vào hệ thống ngạch, bậc một cách chính quy, Chính phủ đã ban hành những văn bản quy định trình độ, bằng cấp cần thiết; đối với những cán bộ còn thiếu tiêu chuẩn cần có chính sách ĐT,BD để họ đáp ứng đầy đủ những yêu cầu về tiêu chuẩn của ngạch, của vị trí mà họ đang nắm giữ. Số cán bộ quản lý thiếu tiêu chuẩn nghiệp vụ còn nhiều, nhất là về kiến thức QLNN, vì đây là yêu cầu tiêu chuẩn hàng đầu đối với những người làm việc trong các cơ quan công quyền, trong các bộ phận hành chính. Công việc của họ liên quan đến việc thực hiện và ban hành các quyết định quản lý, đến việc thực hiện chế độ chính sách liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến nhiều người. Chính vì vậy, họ cần phải sớm được ĐT,BD về kiến thức QLNN để vận hành bộ máy nhà nước tốt hơn, hiệu quả hơn.

Một trong những nguyên nhân của vấn đề trên là do hệ thống chính sách về quản lý, sử dụng, tuyển chọn, ĐT,BD đánh giá cán bộ LĐ,QL còn chưa được đồng bộ, hoàn thiện, chưa tạo ra những chính sách ưu tiên phát triển người có

năng lực vượt trội, có khả năng phát triển. Hơn nữa, bản thân đội ngũ cán bộ LĐ,QL cũng chưa tự mình rèn luyện phấn đấu vươn lên, học tập nâng cao trình độ và năng lực đáp ứng yêu cầu của tình hình, nhiệm vụ mới của sự nghiệp chuyên nghiệp hoá, hiện đại hoá nền hành chính trong bối cảnh cạnh tranh khu vực và toàn cầu hoá.

2. Một số giải pháp xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong thời gian tới.

Để xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ,QL trong bộ máy công quyền có chất lượng, chúng ta cần thực hiện nhất quán, đồng bộ một số giải pháp cơ bản sau:

- Tăng cường về mặt nhận thức đối với công tác cán bộ.

Đội ngũ cán bộ LĐ,QL ở trong bộ máy quản lý hành chính nhà nước (HCNN) các cấp là một bộ phận đại diện ưu tú, tiêu biểu cho chất lượng cán bộ của nền công vụ, cho trình độ và năng lực của đội ngũ CB,CC nói chung. Đội ngũ này có vai trò quyết định đến sự thành công của công cuộc cải cách hành chính (CCHC) và chính họ cũng giữ vai trò quyết định tiến độ của CCHC, đến năng lực cạnh tranh của công vụ Việt Nam trong xu thế hội nhập khu vực và toàn cầu hoá. Công tác xây dựng đội ngũ cán bộ trong bộ máy quản lý HCNN vừa qua còn nhiều thiếu sót, cách làm thiếu quy hoạch, không sâu sát, không theo đúng quy trình, chưa dân chủ lắng nghe ý kiến của nhân dân và tập thể; chưa tích cực phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng những cán bộ có đức có tài. Khắc phục những tồn tại, thiếu sót trên là cả một quá trình và phải mất không ít thời gian.

Trước hết cần phải xác định rõ vai trò,

nhệm vụ, trách nhiệm của từng vị trí LĐ,QL trong bộ máy quản lý HCNN. Thực hiện quy trình phát triển cán bộ một cách thực sự khách quan, dân chủ. Chúng ta phải tập trung, thu hút được những người thực sự có tài, có uy tín, có đạo đức phục vụ bộ máy quản lý HCNN, có như vậy thì việc thực hiện các đường lối, chủ trương của Đảng và Nhà nước mới nhanh chóng đi vào cuộc sống một cách hiệu quả.

Cần có cái nhìn thật khách quan, thẳng thắn vào công tác xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ,QL, coi đây như một công việc cần phải đổi mới trước hết. Cần tạo ra những cơ hội mở cho tất cả trong việc lựa chọn cán bộ LĐ,QL. Một quá trình công khai, dân chủ sẽ mang lại những thành công trong việc tuyển chọn được những cán bộ có năng lực tốt. Có những vị trí trong bộ máy quản lý HCNN có thể tổ chức thi tuyển một cách công khai, rộng rãi hoặc chúng ta hoàn toàn có thể tổ chức phỏng vấn những ứng cử viên vào các vị trí LĐ,QL để xem trình độ, năng lực của họ có phù hợp với vị trí đó không.

Công tác cán bộ chúng ta đã thực hiện trong nhiều năm qua và không phải là không có nhiều kết quả tốt, tuy nhiên, sự phát triển nói chung luôn cần có cái nhìn đổi mới, khách quan để hoàn thiện, đổi mới những gì cần thiết trong quá trình chúng ta đang thực hiện.

- *Tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ LĐ,QL theo vị trí chức danh trong bộ máy quản lý HCNN.*

Chúng ta đã có một hệ thống những tiêu chuẩn cho các chức danh cán bộ lãnh đạo. Tuy nhiên, hệ thống những tiêu chuẩn này còn chung chung và thường là bổ nhiệm trước, còn sau đó mới ĐT,BD

hoàn thiện các tiêu chuẩn cần thiết. Việc bổ nhiệm, đề bạt cán bộ lãnh đạo căn cứ vào những điều kiện và tiêu chuẩn như về mặt chính trị tư tưởng; đạo đức lối sống; tính năng động quyết đoán; được quần chúng tín nhiệm và tập hợp được quần chúng tham gia vào các hoạt động thực tiễn; có kinh nghiệm, được rèn luyện trong thực tiễn là cần thiết... Song điều kiện quan trọng đối với cán bộ lãnh đạo là sự ĐT,BD về chuyên môn và về kĩ năng LĐ,QL. Người cán bộ LĐ,QL được ĐT,BD một cách có chủ định sẽ tốt hơn rất nhiều khi họ phải thực hiện công việc của người LĐ,QL dần dần bằng kinh nghiệm hoặc bằng việc rút ra những bài học kinh nghiệm trong quá trình LĐ,QL.

Trong công tác cán bộ cần làm rõ vai trò, trách nhiệm và nhiệm vụ của từng vị trí, chức danh cán bộ. Đó chính là việc xây dựng bản mô tả công việc của mỗi vị trí công tác. Bản mô tả công việc này nên đề cập đến các phần chính như: chức năng cơ bản; các nhiệm vụ chính; những công việc chính phải thực hiện; những yêu cầu đối với công việc; các tiêu chuẩn cần thiết. Trên cơ sở đó, từng bước thực hiện tiêu chuẩn hoá về trình độ và năng lực với những yêu cầu về các mặt đối với mỗi vị trí, chức danh trong bộ máy quản lý HCNN.

Với tinh thần đổi mới công tác cán bộ, Hội nghị Trung ương 3 khoá VIII của Đảng đã xác định phấn đấu chậm nhất đến năm 2005, những cán bộ chủ chốt dưới 45 tuổi phải có trình độ đại học về chuyên môn, trình độ cao cấp về lý luận chính trị; ĐT,BD trước khi bổ nhiệm, đề bạt; khắc phục tình trạng bầu cử, bổ nhiệm rồi mới đưa đi đào tạo.

- *Xây dựng quy hoạch, kế hoạch ĐT,BD đội ngũ cán bộ LĐ,QL.*

Phát hiện, tạo nguồn là một công việc rất quan trọng trong công tác cán bộ. Cần căn cứ vào nhiệm vụ, căn cứ vào chức danh, tiêu chuẩn của từng loại cán bộ, đồng thời xem xét đến năng lực, khả năng phát triển của từng người để tìm ra những cán bộ có triển vọng, có khả năng trong lĩnh vực LĐ,QL. Thực hiện công tác này nhằm tạo ra nguồn cán bộ có khả năng đáp ứng những đòi hỏi của công tác LĐ,QL.

Nghị quyết Trung ương 3 khoá VIII yêu cầu mỗi cấp, mỗi ngành phải có kế hoạch tạo nguồn cán bộ, chú trọng: những cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, công chức có thành tích xuất sắc dưới 45 tuổi ở các quận, huyện, tỉnh, thành phố, các bộ, ban ngành TƯ; những công nhân, nông dân, trí thức, cán bộ và chiến sĩ lực lượng vũ trang ưu tú, cán bộ dân tộc thiểu số, cán bộ nữ, con em các gia đình có công với cách mạng có triển vọng, có thành tích, sáng kiến trong lao động, công tác; các sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, các nhà khoa học trẻ tuổi thuộc các lĩnh vực.

ĐT,BD là một khâu trong công tác cán bộ, là một hoạt động quan trọng trong tổ chức nhằm đảm bảo tăng cường chất lượng, năng lực công tác cho đội ngũ cán bộ. ĐT,BD không chỉ đảm bảo hoàn chỉnh các tiêu chuẩn nghiệp vụ, đảm bảo tiêu chuẩn chức danh cán bộ, mà chính là tăng cường năng lực LĐ,QL cho cán bộ, là đảm bảo nguồn nhân lực cho tương lai của nền công vụ. Chỉ có sự nhìn nhận đúng đắn về ĐT,BD, chúng ta mới có được sự đầu tư đúng mức để công tác này đáp ứng nhu cầu đào tạo mà mục tiêu cuối cùng là sự phát triển đội ngũ cán bộ LĐ,QL trong bộ máy quản lý HCNN.

Công tác ĐT,BD cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo của từng cá nhân và tổ chức.

Nên xác định nhu cầu đào tạo theo cả ba loại: nhu cầu đào tạo đáp ứng việc hoàn thiện các tiêu chuẩn nghiệp vụ, chức danh cán bộ; nhu cầu đào tạo đáp ứng việc tăng cường năng lực LĐ,QL, thực hiện tốt nhiệm vụ được giao và nhu cầu đào tạo phát triển nguồn nhân lực đáp ứng cho việc phát triển trong tương lai. Trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch ĐT,BD phát triển nguồn nhân lực của tổ chức cho từng giai đoạn, như kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực 5 năm và hàng năm.

Trong ĐT,BD cần tăng cường công tác hợp tác quốc tế. Cần phải gửi những cán bộ LĐ,QL đi ĐT,BD ở nước ngoài theo những ngành, những môn học mà trong nước chưa có điều kiện đào tạo hoặc đào tạo ở trong nước chưa tốt, chưa đáp ứng được yêu cầu của thực tiễn. Các hình thức đào tạo có thể khác nhau như đào tạo ở ngoài nước, ở trong nước nhưng do giáo viên nước ngoài thực hiện hay kết hợp vừa đào tạo ở trong và ngoài nước. Việc học tập và trao đổi kinh nghiệm của các nước cho đội ngũ cán bộ là cần thiết, nó không chỉ nâng cao năng lực công tác nói chung mà còn tác động đến tâm hồn và văn hoá của họ. Cần xây dựng một chương trình học bổng của Chính phủ để ĐT,BD phát triển đội ngũ cán bộ LĐ,QL, phát triển nguồn nhân lực cho bộ máy quản lý HCNN. Trong Ban điều hành CCHC nên thành lập phân ban ĐT,BD để tập trung vào thực hiện những cải cách cho công tác ĐT,BD như: cải cách chính sách đào tạo, chương trình đào tạo, nội dung đào tạo, đánh giá đào tạo.

- Quản lý, sử dụng, đánh giá đội ngũ cán bộ LĐ,QL.

Xu thế chung hiện nay đang diễn ra ở nhiều nước trên thế giới là các khâu như tuyển chọn, ĐT,BD, sử dụng cán bộ

thường gắn bó chặt chẽ với nhau, mang tính cạnh tranh, sàng lọc công khai và tiêu chuẩn chính để được tín nhiệm để bạt là: thông minh, sáng tạo, có bản lĩnh, giàu tính nhân văn, làm việc có hiệu quả. Hoạt động quản lý phải đạt được mục đích bồi dưỡng, rèn luyện, phát huy khả năng của đội ngũ cán bộ và bản thân từng cán bộ. Quản lý cán bộ phải thông suốt hai nguyên tắc cơ bản là Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ; đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ.

Công tác quản lý cán bộ có nội dung rất rộng và phức tạp từ việc tuyển chọn, bố trí, phân công, sử dụng; phân cấp; quy hoạch, kế hoạch ĐT,BD; đánh giá, bổ nhiệm; khen thưởng, thực hiện chính sách cán bộ. Vì thế công tác quản lý cán bộ cần có một khung pháp lý hoàn thiện và chỉ có việc thực hiện đồng bộ các chính sách cán bộ, các quy định về công tác cán bộ thì công tác này mới thu được nhiều thành công. Trước mắt, nên tập trung phân định rõ chức năng quản lý của từng cấp và từng bước phân cấp một cách mạnh mẽ, triệt để.

Đánh giá cán bộ là cơ sở cho việc lựa chọn, bố trí, sử dụng, để bạt cán bộ. Đánh giá đúng sẽ có tác dụng thúc đẩy, phát huy được khả năng của từng cán bộ cũng như của đội ngũ cán bộ. Đánh giá cán bộ phải trên cơ sở tiêu chuẩn, lấy hiệu quả công tác thực tế và sự tín nhiệm của nhân dân làm thước đo chủ yếu; có phương pháp khoa học, khách quan công tâm, theo quy trình chặt chẽ, phát huy dân chủ, dựa vào tập thể và nhân dân để đánh giá, tuyển chọn cán bộ. Chủ tịch Hồ Chí Minh rất quan tâm đến công tác đánh giá cán bộ, Người viết: “Kinh nghiệm cho biết: mỗi lần xem xét lại nhân tài, một mặt thì tìm thấy những nhân tài mới,

một mặt khác thì những người hủ hoá cũng lòi ra”¹.

Theo chúng tôi, cần có một phân ban hay một tổ cái cách về quản lý nguồn nhân lực trong Ban điều hành CCHC. Phân ban này sẽ tập trung vào cải cách công tác quản lý CB,CC đặc biệt là cán bộ LĐ,QL ở các công việc như: chính sách, chế độ, chiến lược phát triển, quy hoạch, tuyển dụng, lương bổng, khen thưởng, kỉ luật, hưu trí.

Trong những năm tới, chúng ta cần có những thay đổi nhất định đối với công tác xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ,QL trong bộ máy quản lý HCNN. *Thứ nhất*, cần xây dựng kế hoạch chiến lược cán bộ trong bộ máy quản lý HCNN. *Thứ hai*, có quy hoạch phát triển đội ngũ cán bộ LĐ,QL trong bộ máy quản lý HCNN. *Thứ ba*, xây dựng kế hoạch ĐT,BD đội ngũ cán bộ LĐ,QL và thực hiện những đổi mới trong công tác ĐT,BD trên cơ sở phát triển các kĩ năng LĐ,QL. *Thứ tư*, mạnh dạn thực hiện chính sách trẻ hoá đội ngũ cán bộ LĐ,QL, thực hiện các chính sách khuyến khích, động viên cán bộ chủ động phát huy sáng kiến tăng cường hiệu lực, hiệu quả của bộ máy quản lý HCNN.

Công tác cán bộ cần thực hiện thường xuyên những đổi mới nhằm tăng cường chất lượng đội ngũ cán bộ LĐ,QL, nếu chậm đổi mới, không đáp ứng được những thay đổi của thực tiễn thì sẽ trở thành tụt hậu chứ không phải là ổn định. Có những việc giữ ổn định có nghĩa là không phát triển và tụt hậu, công tác cán bộ là một việc như thế□

1. Hồ Chí Minh Toàn tập, T5, tr.274.

* Số liệu trong bài sử dụng từ kết quả điều tra về trình độ và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước, Ban Tổ chức cán bộ Chính phủ (nay là Bộ Nội vụ), 2000.