



## **CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU ĐẨY MẠNH CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH Ở NƯỚC TA HIỆN NAY\***

TS. NGUYỄN NGỌC HIẾN

*Thư trưởng Bộ Nội vụ - Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia*

### **3. Một số giải pháp tiếp tục xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước.**

CB,CC giữ vai trò quyết định trong nền HCNN. Trong những năm qua, thực hiện chương trình CCHC, nhờ những giải pháp tích cực đã từng bước hình thành được đội ngũ CB,CC có chất lượng và có tính chuyên nghiệp, góp phần vào đổi mới và phát triển đất nước.

Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ CB,CC còn nhiều bất cập trước yêu cầu xây dựng nền hành chính phát triển, hiện đại trên các phương diện kiến thức, kỹ năng quản lý HCNN, phong cách làm việc và đạo đức công vụ; tính chuyên nghiệp tuy được hình thành nhưng rất thấp. Vì vậy, cần có một số giải pháp để tiếp tục xây dựng đội ngũ CB,CC:

*a. Nhóm giải pháp nhằm phát triển về số lượng và cơ cấu đội ngũ CB,CC nhà nước.*

Mục đích của nhóm giải pháp này là giải quyết chất lượng đầu vào và bố trí hợp lý cơ cấu đội ngũ CB,CC hành chính trong hệ thống các cơ quan HCNN. Để giải quyết vấn đề đó, cần:

*Thứ nhất:* Thực hiện tốt quy chế tuyển dụng CB,CC hiện có và đổi mới một số nội dung của quy chế đó.

Về thực hiện Quy chế tuyển dụng cán bộ, công chức, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản, như *Pháp lệnh Cán bộ, công chức* năm 1998 (sửa đổi, bổ sung 2003) thể chế hoá chế độ thi tuyển; Nghị định số 95/1998/NĐ-CP hướng dẫn và quy định chi tiết về việc tổ chức thi tuyển; Thông tư số 04/1998/TT-BTC-CBCP của Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ (nay là Bộ Nội vụ) hướng dẫn cụ thể về việc thi tuyển công chức. Tuy nhiên, công tác tổ chức tuyển dụng đến nay vẫn chưa đạt được kết quả mong muốn; chưa xây dựng được đội ngũ CB,CC hành chính ổn định, chuyên nghiệp, trình độ, năng lực của đội ngũ này còn rất hạn chế, chưa ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ; tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật của một bộ phận CB,CC còn yếu. Cơ cấu đội ngũ CB,CC chưa đáp ứng được yêu cầu trước mắt và lâu dài, còn phổ biến tình trạng hẫng hụt giữa các thế hệ CB,CC trong các cơ quan.

Để khắc phục tình trạng trên, cùng với các giải pháp khác, giải pháp tuyển dụng CB,CC đúng với tinh thần của quy chế tuyển dụng đã ban hành là điều cần thiết. Giải pháp này đòi hỏi nội dung thi phải

\* Tiếp theo kì trước (số 2-2006).

phù hợp với yêu cầu các vị trí công tác; quy chế thi tuyển chặt chẽ được công bố công khai trên diện rộng, có nhiều ứng viên tham gia để chọn người có năng lực nhất cho vị trí cần tuyển; việc tổ chức thi hay ra đề thi tiến hành theo từng chuyên ngành hẹp, với nội dung phù hợp để xác định đúng người của vị trí cần tuyển. Hội đồng tuyển dụng phải hết sức công tâm, thận trọng, nghiêm túc, khách quan và bảo đảm yếu tố bí mật trong các khâu ra đề, làm phách, chấm thi.

*Về đổi mới một số nội dung của quy chế hiện hành, cần mở rộng việc tuyển dụng dưới hình thức thi tuyển đối với các chức vụ lãnh đạo và quản lý (ở trung ương là các cấp cục, vụ, viện trở xuống, ở địa phương là cấp sở, ngành trở xuống) để bảo đảm nên hành chính có được đội ngũ công chức lãnh đạo và quản lý có chất lượng cao, thu hút người có tài, có đức vào nền công vụ. Các đối tượng tuyển chọn có thể mở rộng sang các khu vực khác ngoài đội ngũ CB,CC hành chính hiện có.*

Để giảm thiểu tiêu cực, nâng cao chất lượng tuyển dụng công chức và thuận lợi cho quản lý biên chế của các cơ quan hành chính nhà nước, ở trung ương cần tập trung việc thi tuyển vào Bộ Nội vụ, ở địa phương vào các UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (cho cả cấp huyện). Đối với tuyển công chức chuyên môn ở cấp xã, việc thi tuyển tập trung giao cho Sở Nội vụ phụ trách.

Chuyển hình thức thi viết là chủ yếu như hiện nay sang hình thức thi trắc nghiệm và phỏng vấn trực tiếp. Đối với các thí sinh thi tuyển vào các cơ quan trung ương và cấp tỉnh, ngoài các nội dung chuyên môn, cần phải bổ sung thêm tiêu chuẩn thành thạo một ngoại

ngữ (Anh, Nga, Đức, Pháp, Trung Quốc...) và tin học thực hành.

*Thứ hai: Đổi mới căn bản phương pháp định biên cho các cơ quan quản lý HCNN.*

Để khắc phục cơ chế “xin - cho” trong công tác định biên, tuyển dụng, thi nâng ngạch CB,CC và xây dựng đội ngũ CB,CC chuyên nghiệp, hiện đại, cần tiến hành đổi mới phương pháp định biên, tiến tới thể chế hoá định biên các cơ quan HCNN. Muốn vậy, cần nghiên cứu và đưa ra phương pháp định biên có tính khoa học phù hợp với thực tiễn và dễ áp dụng bằng một chương trình hoặc đề tài nhà nước độc lập xác định biên chế, tiến hành định biên cho tất cả các cơ quan HCNN theo trình tự: thống nhất phương pháp định biên; tổ chức định biên ở một số cơ quan được lựa chọn điểm; tổ chức trao đổi kinh nghiệm; tổng hợp kết quả để trình Chính phủ xem xét, ban hành quyết định.

*b. Nhóm giải pháp về nâng cao trình độ, năng lực đội ngũ công chức HCNN.*

Nhóm giải pháp này liên quan đến vấn đề đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng kiến thức QLNN cho đội ngũ CB,CC HCNN, bao gồm:

*Trước hết, cần đổi mới căn bản nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng CB,CC nhà nước.*

Nhằm trang bị kiến thức QLNN cho tất cả CB,CC trong bộ máy nhà nước, năm 1996 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 874/QĐ-TTg về đào tạo, bồi dưỡng CB,CC nhà nước. Tiếp đó ngày 07-5-2001 Thủ tướng ban hành Quyết định số 74/2001/QĐ-TTg phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CB,CC giai đoạn 2001-2005 với mục tiêu

đến cuối năm 2005 sẽ tổ chức đào tạo kiến thức QLNN cho hết lượt tất cả CB,CC nhà nước. Tuy gọi là các lớp bồi dưỡng kiến thức quản lý hành chính cho các ngạch chuyên viên nhưng thực chất là các chương trình đào tạo nhằm trang bị những kiến thức và kỹ năng cơ bản, ban đầu. Do đó, còn nặng về lý thuyết, phần kỹ năng quản lý và phương pháp làm việc mới được đề cập ở mức độ tổng quát, cơ bản. Vì thế cần:

- Chuyển từ đào tạo, bồi dưỡng cơ bản sang đào tạo, bồi dưỡng rèn luyện về kỹ năng quản lý và phương pháp làm việc xuất phát từ nhu cầu của người học và hướng đến người học.

- Chuyển từ đào tạo, bồi dưỡng dài ngày sang đào tạo, bồi dưỡng ngắn ngày dưới hình thức các lớp tập huấn, hội thảo, huy động sự tham gia tích cực của học viên.

- Phát triển các chương trình đào tạo theo chức danh lãnh đạo và quản lý trong bộ máy HCNN.

- Phát triển các chương trình bồi dưỡng thi nâng ngạch công chức nhà nước.

- Phát triển các chương trình bồi dưỡng tiền bổ nhiệm các cấp lãnh đạo từ cấp vụ, sở trở lên.

- Đào tạo cơ bản, ban đầu chuyên vào đào tạo tiền công vụ cho tất cả công chức dự bị trước khi bổ nhiệm vào một ngạch công chức nhà nước.

Giải pháp này làm cho con đường học tập của CB,CC nhà nước diễn ra liên tục, từ đào tạo tiền công vụ, rèn luyện, cập nhật kiến thức và kỹ năng quản lý, phương pháp làm việc, đào tạo trước khi bổ nhiệm vào các chức danh lãnh đạo, quản lý trong bộ máy nhà nước và bồi

dưỡng thi nâng ngạch CB,CC nhà nước.

*Thứ hai*, sắp xếp lại hệ thống các cơ sở đào tạo công chức và tăng cường năng lực cho hệ thống này. Cần thiết chế hệ thống các cơ sở đào tạo công chức thống nhất theo ba cấp: Học viện Hành chính Quốc gia và các Phân viện Hành chính Quốc gia; các trường hành chính khu vực; các trường hành chính cấp tỉnh và các trường quản lý cán bộ của các bộ, ngành.

Đổi mới nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng hiện có theo các hướng đào tạo, bồi dưỡng ở giải pháp trên.

Xây dựng đội ngũ giảng viên cơ hữu và giảng viên kiêm nhiệm bảo đảm về số lượng và chất lượng, có phương pháp giảng dạy phù hợp với đối tượng học viên là công chức nhà nước.

Nhà nước có kế hoạch đầu tư thích đáng bảo đảm cho các cơ sở đào tạo có đủ cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật và phương tiện hiện đại đáp ứng yêu cầu đào tạo bài bản, chất lượng cao.

Xây dựng quy chế hoạt động và các thiết chế, chính sách riêng cho hệ thống đào tạo, bồi dưỡng này, không để phải vận dụng chế độ, chính sách chung với các khu vực khác như hiện nay.

*Thứ ba*, đổi mới cơ chế, chính sách đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng:

- Đổi mới căn bản phương pháp và nội dung quy hoạch, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng công chức của cơ quan nhà nước, dựa trên sự đánh giá tiềm năng, nhu cầu, tiêu chuẩn chức danh và phân tích công việc của CB,CC.

- Có chính sách làm rõ trách nhiệm và quyền lợi của CB,CC tham gia đào tạo, bồi dưỡng hàng năm.

- Mở rộng hệ thống các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CB,CC nhằm tăng tính cạnh tranh, tự quản và nâng cao chất lượng đào tạo bồi dưỡng CB,CC.

- Có chính sách đầu tư thống nhất, nguồn lực mạnh cho các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CB,CC thuộc hệ thống nhà nước trên cả ba phương diện: nhân lực, vật lực và tài lực.

- Có chính sách quy định trách nhiệm và quyền lợi của những nhà quản lý hàng đầu trong các tổ chức nhà nước, tổ chức tư tham gia công tác đào tạo, bồi dưỡng ở các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CB,CC.

- Có chính sách thực tập bắt buộc ở các cơ quan HCNN cho đội ngũ công chức dự bị trong thời gian tham gia đào tạo tiền công vụ.

*c. Nhóm giải pháp về tổ chức quản lý công chức hành chính nhà nước.*

Để làm tốt công tác tổ chức quản lý công chức HCNN cần thực hiện các giải pháp sau:

*Thứ nhất*, quản lý chặt chẽ số lượng và chất lượng công chức HCNN. Cần tiến hành tổng điều tra, khảo sát đội ngũ CB,CC và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng CB,CC, hình thành cơ sở dữ liệu thông tin về CB,CC, từng bước xây dựng chương trình quốc gia quản lý CB,CC. Có biện pháp hoàn thiện thể chế quản lý CB,CC.

*Thứ hai*, đổi mới căn bản phương pháp và tổ chức đánh giá CB,CC hàng năm. Chuyển sự đánh giá CB,CC dựa vào những tiêu chí chung chung và những ý kiến chủ quan của người được đánh giá, sang các tiêu chí mới đảm bảo tính xác thực, khoa học, khách quan đối với CB,CC được đánh giá.

Về phương pháp đánh giá, cần dựa

trên các cơ sở thực tế, như mức độ thực hiện chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công chức trong tổ chức; các sáng kiến đề xuất cải tiến nội dung, phương pháp làm việc; khả năng hợp tác và phối hợp hoạt động, kỹ thuật lao động, ý chí vươn lên, khả năng tiếp thu vận dụng các kiến thức - kỹ năng, thu hút mọi người vào thực hiện công việc... từ đó có thang điểm cụ thể cho từng tiêu chí và tổng hợp kết quả chung.

Về tổ chức đánh giá, thủ trưởng bộ phận quyết định đánh giá cuối cùng căn cứ vào bản tự đánh giá, ý kiến của tập thể và sự theo dõi của mình.

*Thứ ba*, phân định rõ tổ chức quản lý công chức HCNN và viên chức sự nghiệp nhà nước. Thực hiện giải pháp này cần xây dựng quy chế quản lý viên chức sự nghiệp riêng, tiến tới xây dựng luật công chức và viên chức riêng, không để lẫn lộn như hiện nay trong *Pháp lệnh Cán bộ, công chức*; xây dựng đề án chuyển hoạt động của các đơn vị sự nghiệp có thu sang chế độ khoán sự nghiệp và tự quản; thực hiện chuyển viên chức sự nghiệp sang chế độ hợp đồng lao động; nghiên cứu chế độ, chính sách biệt phái công chức nhà nước theo thời hạn sang các đơn vị sự nghiệp, các tổng công ty nhà nước.

*Thứ tư*, nghiên cứu chính sách luân chuyển công chức lãnh đạo (cấp vụ, sở trở xuống) theo định kỳ (3 đến 5 năm) giữa các vị trí cùng cấp ở các bộ phận khác nhau trong bộ máy HCNN.

#### **4. Giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn tài chính công trong các cơ quan nhà nước.**

Mục tiêu đổi mới phương thức sử dụng nguồn lực tài chính công (TCC)

trong các cơ quan HCNN là làm cho nó có tác động tích cực đến việc xây dựng bộ máy gọn, nhẹ, mang tính chuyên nghiệp hơn; gần dân, dân chủ hơn; cung cấp được nhiều dịch vụ chất lượng cao hơn; tiết kiệm được thời gian, công sức tiền bạc cho người dân hơn.

Để đạt được mục tiêu trên, trong đổi mới phương thức sử dụng nguồn nhân lực TCC cần quán triệt quan điểm: bảo đảm đủ nguồn nhân lực tài chính cần thiết cho các cơ quan HCNN hoạt động với tinh thần tiết kiệm, hiệu quả; bảo đảm tính minh bạch, bình đẳng, hiệu quả, đồng thời có tính ràng buộc; quản lý theo kết quả đầu ra; hướng tới nâng cao trách nhiệm của xã hội trong việc thụ hưởng các dịch vụ do cơ quan HCNN cung cấp. Để đạt được mục tiêu này cần thực hiện các nhóm giải pháp sau:

*a. Nhóm các giải pháp cấp bách, ngắn hạn.*

*Thứ nhất*, đẩy nhanh tiến trình tách biệt cơ chế tài chính của khu vực hành chính với khu vực sự nghiệp, hoàn thiện cơ chế tài chính theo hướng trao quyền tự chủ cho các đơn vị sử dụng ngân sách. Sự tách biệt cơ chế tài chính giữa hai khu vực nhằm từng bước nâng cao tính chủ động, hiệu quả hoạt động của từng khu vực. Từ đó, nghiên cứu hoàn thiện cơ chế quản lý, sử dụng nguồn lực TCC trong cơ quan HCNN vốn được cung cấp từ ngân sách nhà nước.

Việc hoàn thiện cơ chế quản lý và sử dụng nguồn lực TCC ở cơ quan HCNN cần hướng vào các nội dung chính sau:

- Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, xây dựng các định mức phân bổ ngân sách nhà nước, đảm bảo đủ nguồn lực tài chính cần thiết cho triển

khai các hoạt động, đồng thời có tác động tích cực trong việc tiết kiệm và nâng cao hiệu quả sử dụng.

- Mở rộng hơn nữa quyền chủ động của các cơ quan HCNN trong sử dụng nguồn TCC được phân bổ, để cao trách nhiệm thủ trưởng cơ quan, tăng cường vai trò thanh tra, giám sát của cơ quan quyền lực nhà nước.

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực TCC trong cơ quan nhà nước.

- Xác lập chế độ thưởng phạt nghiêm minh trong bảo đảm sử dụng nguồn tài chính.

*Thứ hai*, mở rộng diện áp dụng cơ chế tự chủ về tài chính đối với tất cả các đơn vị HCNN, các tổ chức đảng, đoàn thể, hiệp hội có sử dụng kinh phí nhà nước cấp.

Cơ chế tự chủ về tài chính được thực hiện trên cơ sở khoán chi hành chính, là một biện pháp đổi mới quản lý TCC. Cơ chế này đã được áp dụng ở một số cơ quan HCNN và đã đem lại những hiệu quả thiết thực. Cần mở rộng đối tượng thực hiện khoán chi hành chính đối với tất cả các đơn vị HCNN (bắt buộc thực hiện) và các tổ chức chính trị, chính trị - xã hội được ngân sách nhà nước bảo đảm kinh phí hoạt động. Hạn mức giao khoán kinh phí được xác lập trên cơ sở khối lượng và chất lượng công việc của cơ quan HCNN sau khi xác định được biên chế tương ứng, phù hợp.

Để thực hiện cơ chế khoán chi hành chính, cần xây dựng, thực thi hệ thống chính sách liên quan đến chủ trương khoán biên chế và kinh phí cho cơ quan HCNN như chính sách lao động, tiền lương, chính sách tiết kiệm, thưởng,

phạt... phù hợp.

*Thứ ba*, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chế độ, định mức chi tiêu, sử dụng nguồn lực TCC.

Hệ thống này cần được xây dựng trên cơ sở xác định rõ nhu cầu sử dụng vật tư, phương tiện tài sản của nhà nước phục vụ thực hiện nhiệm vụ của CB,CC và các cơ quan HCNN; từ đó đưa ra định mức, tiêu chuẩn hợp lý tránh tình trạng lãng phí, lạm dụng, đảm bảo các tài sản được sử dụng đúng chế độ trách nhiệm của tổ chức, cá nhân, đặc biệt là người đứng đầu cơ quan, đơn vị.

*Thứ tư*, tăng cường tính công khai, minh bạch trong quản lý, sử dụng nguồn TCC tại cơ quan HCNN. Công khai tài chính để cho mọi CB,CC nhà nước, tập thể người lao động thực hiện quyền kiểm tra, giám sát quá trình sử dụng quản lý vốn, tài sản nhà nước. Để đảm bảo tính công khai, minh bạch, cần tăng cường sự tham gia của kiểm toán nhà nước trong kiểm soát chi tiêu, trong hoạt động quản lý, sử dụng ngân sách nhà nước của cơ quan HCNN.

*b. Giải pháp chiến lược dài hạn.*

Nội dung của giải pháp này là thay thế phương pháp quản lý ngân sách theo dự toán truyền thống, ngắn hạn, xây dựng trên cơ sở nguồn lực đầu vào bằng phương pháp quản lý ngân sách theo kết quả đầu ra, có tầm nhìn trung hạn 3 năm liên tục. Cách quản lý này đảm bảo hiệu quả của việc sử dụng ngân sách nhà nước, lấy kết quả đầu ra về số lượng và chất lượng làm tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động. Giải pháp này đòi hỏi:

- Phải rà soát, xác định lại rõ ràng chức năng, nhiệm vụ cụ thể trong các bộ phận của cơ quan, từng công chức.

- Xác lập những tiêu chí đánh giá kết quả đầu ra đối với hoạt động của cơ quan HCNN nhất là trong cung cấp các dịch vụ hành chính (mức độ hoàn thành tốt nhiệm vụ; thoả mãn yêu cầu chính đáng của người dân; tín nhiệm của dân...).

- Xây dựng nội dung, cách thức, quy trình đánh giá, kiểm tra của cơ quan quyền lực nhà nước, có sự tham gia kiểm tra, giám sát của người dân trong việc sử dụng kinh phí được cấp đối với cơ quan HCNN, hướng tới việc đảm bảo tính công khai, minh bạch trong sử dụng nguồn kinh phí và mức độ đáp ứng việc cung cấp dịch vụ hành chính cho người dân trong giới hạn nguồn lực được giao.

- Hiện đại hoá nền hành chính; hoàn thiện công nghệ quản lý; ISO hoá quá trình quản lý hành chính, tạo cơ sở, quy trình tiêu chuẩn cấp phát kinh phí theo kết quả đầu ra cho cơ quan HCNN.

- Xây dựng cơ chế đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị sử dụng ngân sách, gắn quản lý chi ngân sách theo kết quả đầu ra với số lượng, chất lượng và hiệu quả hoạt động của các cơ quan HCNN.

\*

\* \* \*

Trên đây là một số các giải pháp nhằm thúc đẩy cải cách hành chính ở nước ta trong giai đoạn hiện nay. Các giải pháp trên cần được thực hiện đồng bộ, trong mối quan hệ hữu cơ với nhau để phát huy hiệu lực thực tế nhằm đảm bảo xây dựng một nền hành chính gọn, nhẹ, năng động, có hiệu lực và hiệu quả trong quản lý các quá trình xã hội, thúc đẩy sự phát triển mọi mặt đời sống xã hội nước ta trong giai đoạn tiếp theo □