

# **NHẬN DIỆN NHỮNG YẾU TỐ LIÊN QUAN ĐẾN KĨ NĂNG LÀM VIỆC HIỆU QUẢ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC**

**GS TSKH NGUYỄN VĂN THÂM\***

1. Trong nhiều văn kiện quan trọng của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là các văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc một số kì gần đây đã nhấn mạnh rằng, chúng ta hiện đang có một bộ máy hành chính còn công kênh, làm việc không hiệu quả, dù rằng đã làm được khá nhiều việc. Vì sao như vậy? Bài viết này hi vọng góp một tiếng nói để xem xét vấn đề rất quan trọng này, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, khi chúng ta đang tích cực thực hiện công cuộc đổi mới đất nước và đang bước trên con đường hội nhập với thế giới.

Qua nghiên cứu cho thấy, hiệu quả công việc được xác định trên cơ sở chi phí vật chất và thời gian bỏ ra cho một công việc nhất định và kết quả thực tế đạt được. Chi phí thời gian và vật chất bỏ ra ít mà kết quả đạt cao, hoàn thành được nhiều việc thì hiệu quả được đánh giá là cao. Về các điều kiện để làm việc hiệu quả, nếu xét về mặt lý thuyết đơn thuần thì có thể nêu lên như sau:

- Sự hiểu biết về công việc một cách đầy đủ và sâu sắc.

- Cá nhân hay tổ chức được giao phải có khả năng để hoàn thành tốt công việc, nói cách khác là phải có năng lực để thực hiện công việc được giao.

- Có phương pháp làm việc khoa học (Làm bằng cách nào? Làm theo quy trình nào?).

- Lộ trình thực hiện được quản lý chặt chẽ và được điều chỉnh kịp thời khi cần thiết.

- Công việc được nhiều người ủng hộ, góp sức để thực hiện

- Có đủ nguồn lực cần thiết cho quá trình thực hiện công việc...

Có thể tin chắc rằng những điều trên đây khi nói ra sẽ rất ít gây tranh cãi. Vấn đề là ở chỗ chúng có thực sự được quan tâm áp dụng vào quá trình giải quyết công việc của mỗi tổ chức hay không? Chính vì những vấn đề trên, do không được quan tâm áp dụng trong thực tế nên hiệu quả công việc của nhiều cán bộ không được nâng cao. Thực tế cho thấy rằng, có những công việc rất rõ ràng, cần làm, có thể làm, được nhiều người ủng hộ, mong đợi, không thiếu nguồn lực để làm, không bị ai, kể cả cấp trên ngăn cản,...nhưng vẫn khó khăn khi triển khai và bị kéo dài, kéo theo đó là sự lãng phí về thời gian và tiền bạc. Đó là điều rất đáng suy nghĩ.

2. Khi nói đến hiệu quả giải quyết công việc, chúng ta không thể không quan tâm đến kĩ năng làm việc của cán bộ, công chức (CB,CC). Càng có kĩ năng làm việc tốt thì hiệu quả giải quyết công việc càng cao. Hiệu quả công việc phản ánh kĩ năng làm việc của người được giao công việc đó. Kĩ năng làm việc của mỗi người được hình thành trên cơ sở tri thức, cách làm việc cộng với kinh nghiệm và thói quen làm việc hàng ngày của CB,CC. Đó là một phần quan trọng tạo nên năng lực làm việc

\* Học viện Hành chính.

của cán bộ. Làm việc có kĩ năng là làm việc trên cơ sở của sự hiểu biết, của các phương pháp khoa học, có kinh nghiệm được tích lũy và tạo thành những thói quen tốt, có nguyên tắc. Nó là tấm gương cho thấy cán bộ đã làm việc như thế nào trong thực tế chứ không đơn thuần chỉ là lý thuyết. Ngoài ra, cũng cần nói rằng kĩ năng làm việc là một khái niệm tổng quát; trong đó, bao gồm nhiều kĩ năng cụ thể, ví như kĩ năng quản lý thời gian, quản lý xung đột, kĩ năng xử lý thông tin, kĩ năng vượt qua thách thức, kĩ năng hợp tác, cách thức giao tiếp với mọi người...

Muốn xây dựng được kĩ năng làm việc tốt phải nhận diện chính xác các loại kĩ năng cụ thể nói trên với các biểu hiện cụ thể của chúng trong từng bối cảnh nhất định. Vì nếu như chúng ta không có kĩ năng để quản lý tốt thời gian và công việc của mình thì hậu quả của điều đó sẽ rất khó nói hết. Chẳng hạn, một hệ quả rất dễ thấy là nó sẽ dẫn đến sự khủng hoảng trong công việc, hoặc làm chúng ta phải lãng phí thời gian vào những việc vô ích, làm mất thời cơ, thậm chí để mất phương hướng trong quá trình định hướng giá trị của cuộc sống. Thực tế cho thấy, nhiều người cho rằng việc quản lý thời gian là đơn giản! Nhưng đây chính là một quan niệm sai lầm trong nhận thức của họ về kĩ năng làm việc của bản thân. Hãy giả sử rằng trong một ngày toàn bộ sức lực của chúng ta bị cuốn hút vào những công việc vụn vặt, không còn thời gian để làm những việc quan trọng khác thì liệu cách làm việc như thế có thể xem là có hiệu quả không? Nên chú ý rằng, đôi khi mãi mê theo đuổi các quan hệ hàng ngày một cách vô thức, thời gian trôi qua, rất có thể chúng ta sẽ bỏ mất những giá trị lớn cần cho cuộc sống thực tế, bỏ mất các cơ hội để giải quyết công việc hiệu quả. Vì vậy, cần phải biết quản lý thời gian, phải học được kĩ năng tổ chức thời gian theo kế hoạch để chủ động thực hiện các công việc theo đúng yêu cầu

mà chúng ta mong muốn.

Một trong những biện pháp đơn giản mà mọi người thường áp dụng là liệt kê công việc hàng ngày để theo dõi. Nhưng nếu chỉ liệt kê đơn thuần mà không tính đến một cách đầy đủ yêu cầu thực hiện công việc đó một cách cụ thể thì việc liệt kê sẽ không thể góp phần nâng cao hiệu quả giải quyết công việc. Cho nên, điều quan trọng là cần nhận ra trong số những việc đang đợi thực hiện đâu là việc cần phải ưu tiên và phải tìm giải pháp để kiểm soát được các công việc một cách chắc chắn nhất. Đó là kĩ năng cần phải có đối với CB,CC nếu muốn làm việc một cách hiệu quả. Giải pháp này giúp tạo ra khả năng gắn kết trách nhiệm với kết quả công việc, nối kết các giá trị với nhau. Điểm mạnh của giải pháp này là nó cho phép ưu tiên lựa chọn công việc, tạo ra cấu trúc và phát triển năng lực quản lý của CB,CC. Nếu chúng ta biết rằng các giá trị trong cuộc sống thực tế không phải bao giờ cũng phù hợp với điều ta mong muốn thì không nên chủ quan khi lựa chọn công việc theo sở thích mà cần có căn cứ rõ ràng, tức là phải tính toán một cách khoa học. Giá trị của bất cứ công việc nào cũng mang tính khách quan do cuộc sống đặt ra. Muốn nhận diện được chính xác các giá trị đó nhất định phải có được những hiểu biết cần thiết, phải có sự hỗ trợ của người khác.

3. Thực tế chỉ ra rằng xử lý các mối quan hệ là vô cùng quan trọng trong quá trình giải quyết bất cứ công việc gì để có được một hiệu quả thực tế. Bỏ qua điều đó thì phạm sai lầm trong xử lý công việc là khó tránh. Chính vì vậy, trong công việc đòi hỏi phải có sự giao lưu, hiểu biết, khám phá... Phải học được cách thay đổi quan niệm về công việc trong các mối quan hệ một cách khoa học. Ví dụ, giải phóng mặt bằng thu hồi đất cho các dự án thì cuộc sống của những con người từng gắn bó với đất đai bị thu hồi sẽ xử lý ra sao là phù hợp? Hoặc ban hành một đạo luật mới thì

có vấn bản nào liên quan cần thay đổi và thay đổi như thế nào? Trong quan hệ với con người, nhà quản lý phải luôn luôn đặt ra câu hỏi: ta làm việc với người đó như vậy đã hợp lý chưa? Có thể làm việc với mọi người theo cách như thế không hay cần thay đổi, có cách nào xử lý tốt hơn không? v.v. Quên mất điều đó không ít người, kể cả cán bộ lãnh đạo, đã vấp sai lầm trong quan hệ với CB,CC thuộc quyền, từ đó đã gây ra nhiều hậu quả không tốt cho công việc. Họ đã không biết cách thoát khỏi sự khống chế của các hành vi cũng như cách hành động cứng nhắc và hiệu quả công việc thấp là điều dễ hiểu.

4. Để làm việc hiệu quả cũng cần phải biết cách thay đổi các thói quen của chính bản thân mình khi thấy nó không còn thích hợp. Chẳng hạn như nhiều người thường có thói quen lúc nào cũng bận rộn, hối hả. Liệu thói quen đó có cần phải thay đổi trong một bối cảnh nào đó không? Ví như thói quen “chen ngang” sẽ buộc phải thay đổi vì cuộc sống không phải lúc nào chen ngang cũng thành công!

Cũng còn nhiều thói quen khác mà chúng ta có thể thấy ở nhiều người khác nhau như thói quen thấy việc gì cũng cho là quan trọng, thấy điều gì cũng cho là cấp bách hoặc muốn tìm hiểu căn kẽ v.v. Thói quen sau là rất tốt. Nhưng kể cả những thói quen tốt, nếu chúng ta không học cách thay đổi khi cần thiết thì làm việc vẫn có thể không mang lại hiệu quả như mong muốn.

Ví dụ, trong hoạt động của nhiều cơ quan thường có không ít những công việc cấp bách đòi hỏi phải giải quyết ngay. Nhưng nếu việc gì cũng cho là cấp bách và nghiên tính cấp bách thì nó sẽ làm tăng cảm giác giả tạo về tầm quan trọng của bản thân, về năng lực kiểm soát và tính an toàn trong công việc cần thực hiện. Nó khiến các vấn đề trở nên trầm trọng một cách không cần thiết và rất có thể làm tụt tệ các chức năng và làm xấu các quan hệ vốn có. Cho nên, nếu công việc không thực

sự cấp bách thì không nên theo thói quen mà đẩy nó về phía cấp bách. Nó cũng giống như nếu không mất ngủ thì không nên theo thói quen mà uống thuốc an thần!

5. Trong công việc quản lý cần học được kỹ năng lựa chọn ưu tiên cho công việc. Vấn đề là ở chỗ làm thế nào để nhận diện được tính chất công việc để từ đó có sự ưu tiên hợp lý. Thông thường, việc ưu tiên là việc không thể trì hoãn đồng thời lại quan trọng. Nó phải là việc liên quan đến sự sống còn, sự phát triển của tổ chức, đến những mục tiêu cơ bản của tổ chức. Nếu việc cấp bách mà tầm quan trọng thấp thì phải có sự hi sinh, bỏ qua những công việc xét thấy không cần đầu tư sức lực. Khó khăn nhất là việc quan trọng nhưng tính cấp bách không đặt ra. Chẳng hạn như việc thông qua một bản quy hoạch, một đề án lớn, xây dựng các đạo luật, viết một cuốn sách v.v... Việc lựa chọn công việc ở đây thể hiện phẩm chất và năng lực của người quản lý. Sở dĩ như vậy vì những công việc như vừa nói đòi hỏi một thái độ trách nhiệm cao, lại không hề thúc bách nên có thể có thời gian để nghiên cứu, so sánh, trao đổi. Những sai lầm ở đây không thể đổ lỗi cho thiếu thời gian, hơn nữa, vì chúng quan trọng cho nên không cho phép dễ dãi để phạm sai lầm. Đã có những sai lầm đối với việc xử lý loại công việc như vậy trong quản lý nhà nước thời gian qua và đã gây ra những hậu quả không thể biện minh.

Muốn nhận diện đúng tính chất của công việc để lựa chọn ưu tiên hợp lý cần có những bước đi thích hợp. Chúng liên quan đến tầm nhìn và sứ mệnh của mỗi người đối với công việc được giao. Trước mỗi công việc, cần xác định sứ mệnh của cá nhân (tổ chức) tham gia thực hiện, xem xét thật chính xác vai trò của mình khi tham gia công việc, nhận dạng các mục tiêu trước mắt và lâu dài của công việc và từ đó lựa chọn ưu tiên sao cho hợp lý. Nếu sự lựa chọn mà làm mất tính cân bằng, làm sai

lệch mục tiêu của sự phát triển chung thì đó là một sự lựa chọn không hợp lý, cần xem xét lại. Có nhiều mô hình để giữ được sự cân bằng. Ví dụ, nếu vai trò, sứ mệnh và nguyên tắc phải tuân thủ khi làm việc được xác định rõ ràng thì tính cân bằng có cơ sở để xác lập. Vô luận ai, không tự nhận thức được vai trò, sứ mệnh của mình đầy đủ và chính xác, không tuân thủ các nguyên tắc khi làm việc cũng sẽ vấp sai lầm khi lựa chọn công việc.

6. Để làm việc có hiệu quả cũng đòi hỏi CB,CC phải biết giao tiếp tốt. Giao tiếp là một nghệ thuật nhưng cũng là một khoa học mà các nguyên tắc của quá trình đó phải được nhận diện và áp dụng đúng. Ví dụ như để giao tiếp hiệu quả cần thực hiện đúng nguyên tắc tôn trọng đối tác. Nếu giao tiếp với dân mà không tôn trọng dân thì thành công trong công việc là rất hạn hữu. Hoặc một nguyên tắc khác của giao tiếp là phải đảm bảo cho các bên tham gia giao tiếp đều thấy rõ lợi ích của chính họ, không được dành lợi cho một phía. Các quy phạm khách quan trong cuộc sống phải được tôn trọng khi giao tiếp, dù đó là giao tiếp hành chính - một kiểu giao tiếp mà bên đại diện cho phía Nhà nước luôn có quyền lực công hỗ trợ.

Cần chú ý rằng giao tiếp là một quá trình mà trong đó mọi yếu tố đều động, từ ý nghĩa của nó cho đến các ngôn từ được sử dụng, tâm lý, ý định giao tiếp đều chuyển động và lệ thuộc vào các tình huống cụ thể. Vì thế, nếu máy móc khi sử dụng một yếu tố nào đó mà không có sự linh hoạt cần thiết thì quá trình giao tiếp sẽ không thể đạt được hiệu quả mong muốn.

Trong giao tiếp có nhiều rào cản cần vượt qua: rào cản về lợi ích, về tâm lý, về nhận thức, ngôn từ, về môi trường v.v. Điều quan trọng là phải nhận diện được các rào cản đó và khả năng tác động vào quá trình giao tiếp mà chúng ta đang thực hiện để tìm cách vượt qua. Chẳng hạn, có một số nơi chính quyền địa phương phải tiến hành

đàm phán với dân để giải phóng mặt bằng và giao đất cho các dự án đầu tư đã được phê duyệt nhưng không thành công. Vậy đâu là rào cản làm cho Nhà nước và công dân không gặp nhau? Có thể có nhiều câu hỏi đặt ra: do không thống nhất được lợi ích cộng đồng và lợi ích cá nhân? Do giá cả không thoả mãn người dân? Do nhận thức chưa đầy đủ yêu cầu của việc giải phóng mặt bằng để thúc đẩy phát triển kinh tế đất nước? Do sự thiếu công bằng của chính quyền địa phương?... Nếu không nhận diện một cách chính xác các rào cản đó chắc chắn việc vượt qua khó khăn để tiếp cận với công dân nhằm thuyết phục họ ủng hộ chính quyền hoàn thành nhiệm vụ giải phóng mặt bằng ở nhiều nơi sẽ còn nhiều nan giải. Nếu chúng ta biết rằng các giải pháp trong quá trình giao tiếp phải góp phần làm tăng được giá trị của quá trình đó, cũng như cần phải có giải pháp tối ưu để bảo đảm cho giao tiếp hiệu quả, thì việc nhận diện chính xác các rào cản nhằm giúp cho việc tìm kiếm các giải pháp giao tiếp hữu hiệu là hết sức quan trọng. Đáng tiếc là nhiều nơi trong thời gian qua đã thường dùng quyền lực thay cho giao tiếp bình đẳng, hiểu biết lẫn nhau, đôi bên cùng có lợi với hi vọng kết thúc nhanh chóng nhiệm vụ đặt ra. Kết quả như chúng ta thấy là nhiều địa phương đã không thể giải quyết nhiệm vụ đặt ra một cách nhanh chóng, trái lại còn chậm trễ hơn.

Trên đây là một vài ý kiến ban đầu nhằm giúp CB,CC có được những kỹ năng cần thiết khi làm việc. Đó là một trong những biện pháp để góp phần tạo ra một đội ngũ cán bộ có khả năng làm việc hiệu quả trong thời gian tới. Kỹ năng làm việc và cơ chế vận hành là những điều mà chúng ta nên hướng tới mạnh mẽ trong thời gian tới. Hi vọng sẽ được các nhà nghiên cứu quan tâm trao đổi thêm □