

BÀN VỀ CHẾ ĐỘ KÈM CẶP CÔNG CHỨC TRẺ

■ PGS.TS NGUYỄN HỮU KHIỂN (*)

Tiêu chuẩn để đánh giá công chức là sự thành thạo trong công vụ. Đây là yêu cầu khách quan của nền hành chính hiện đại và đòi hỏi chất lượng công vụ từ xã hội. Sự thành thạo đó bằng con đường nào trong thời gian nhanh nhất? Lâu nay có yếu tố khách quan "sống lâu lên lão làng", như một đặc điểm của hoàn thiện kỹ năng. Vậy cần bao lâu để một công chức tự mình đạt đến độ thành thạo?

"Không thầy đố mày làm nên", câu thành ngữ nói về vai trò dẫn dắt, chỉ bảo, cung cấp tri thức và phương pháp của người dạy đối với người học. Trong công vụ có những so sánh tương đồng để nói rằng: một công chức mới nếu được kèm cặp, giúp đỡ, dìu dắt chắc chắn sẽ thành thạo công việc nhanh chóng. "Học thầy không tày học bạn" là vai trò của người đỡ đầu, dẫn dắt công chức đi trước với công chức mới.

Sự trôi chảy, nhanh chóng và hiệu quả là những tiêu chí quan trọng của công vụ. Về mặt khách quan, nền tảng vật chất xã hội cao sẽ hỗ trợ đắc lực các yêu cầu nói trên. Nhưng công vụ là một khái niệm có từ hệ thống, tính liên hoàn và mối quan hệ cấu trúc, trong đó yếu tố chủ

quan liên quan năng lực của công chức. Nghĩa là, để thực hiện một dịch vụ hành chính, một quyết định hành chính, thường phải qua rất nhiều bước và mỗi bước như một thủ tục (cải cách hành chính cho dù triệt để như thế nào thì thủ tục hành chính không bao giờ chỉ là một, mà thường là "hơn một"). Vấn đề của cải cách ở chỗ: mỗi thủ tục cần hiệu quả tối đa, chi phí tối thiểu là dịch vụ tốt.

Vậy cần có sự trôi chảy giữa các bước "trong hệ thống dịch vụ. Trong trường hợp như thế, sự chênh lệch về "mức độ thành thạo" trước sự vận hành hệ thống của dịch vụ (trong công vụ) sẽ kém hiệu quả. Muốn có sự đồng bộ trong hệ thống tất yếu phải có "sự thành thạo" trong hệ thống ở cùng một đẳng cấp (có thể có giấy nhận tiền ở phòng kế toán từ rất sớm nhưng khi nhận được tiền thì rất muộn do sự không thành thạo của người thủ quỹ là nhân viên mới nhận việc (thay người về hưu chẳng hạn)

Về vấn đề làm sao để có sự thành thạo trong chuyên môn của công chức mới, trong lý luận về chức nghiệp của nền hành chính hiện đại, các nhà hành chính quốc tế đã dành những phần quan trọng trong các khoá học về chức nghiệp (và theo đó là hệ

thống tài liệu đồ sộ của họ với những lý thuyết, học thuyết, nguồn gốc và lịch sử...) để trình bày dưới dạng một thuật ngữ từ hoạt động, từ thể chế, từ chức năng của hành chính, đó là khái niệm "đỡ đầu trong công vụ".

Liên quan đến vấn đề này, các nhà khoa học (như Bà TS.Maria Michèle Guay - GS Trường Hành chính Quốc gia Quê-béch, Ca-na-đa) đã trình bày căn bản những vấn đề liên quan: bối cảnh (sự cần thiết), thực chất của công việc "đỡ đầu", các công việc đòi hỏi người đỡ đầu (người đi trước), người được đỡ đầu (công chức mới), quan hệ giữa họ và kết quả có được.v.v...

Vấn đề này ở Việt Nam đã có chưa, được nhận thức như thế nào và kết quả ra sao? Chúng tôi cho rằng, để nhận thức vấn đề này một cách thật sự thì vẫn còn là mới (hoặc ít nhất là cần phải chuẩn hoá những việc đã làm liên quan cái gọi là "đỡ đầu"). Kèm cặp hành chính là một thuật ngữ trong công vụ nói về mối quan hệ "cặp đôi" giữa người công chức có kinh nghiệm (đã thành đạt trong công vụ) và người công chức mới, theo đó, người công chức có thâm niên cao hơn (trong cùng một loại công

(*) Phó Giám đốc Học Viện Hành chính Quốc Gia

BÀN VỀ CHẾ ĐỘ KÈM CẶP CÔNG CHỨC TRẺ

■ PGS.TS NGUYỄN HỮU KHIỂN (*)

Tiêu chuẩn để đánh giá công chức là sự thành thạo trong công vụ. Đây là yêu cầu khách quan của nền hành chính hiện đại và đòi hỏi chất lượng công vụ từ xã hội. Sự thành thạo đó bằng con đường nào trong thời gian nhanh nhất? Lâu nay có yếu tố khách quan "sống lâu lên lão làng", như một đặc điểm của hoàn thiện kỹ năng. Vậy cần bao lâu để một công chức tự mình đạt đến độ thành thạo?

"Không thấy đổ mày làm nên", câu thành ngữ nói về vai trò dẫn dắt, chỉ bảo, cung cấp tri thức và phương pháp của người dạy đối với người học. Trong công vụ có những so sánh tương đồng để nói rằng: một công chức mới nếu được kèm cặp, giúp đỡ, dìu dắt chắc chắn sẽ thành thạo công việc nhanh chóng. "Học thấy không tày học bạn" là vai trò của người đỡ đầu, dẫn dắt công chức đi trước với công chức mới.

Sự trôi chảy, nhanh chóng và hiệu quả là những tiêu chí quan trọng của công vụ. Về mặt khách quan, nền tảng vật chất xã hội cao sẽ hỗ trợ đắc lực các yêu cầu nói trên. Nhưng công vụ là một khái niệm có từ hệ thống, tính liên hoàn và mối quan hệ cấu trúc, trong đó yếu tố chủ

quan liên quan năng lực của công chức. Nghĩa là, để thực hiện một dịch vụ hành chính, một quyết định hành chính, thường phải qua rất nhiều bước và mỗi bước như một thủ tục (cải cách hành chính cho dù triệt để như thế nào thì thủ tục hành chính không bao giờ chỉ là một, mà thường là "hơn một"). Vấn đề của cải cách ở chỗ: mỗi thủ tục cần hiệu quả tối đa, chi phí tối thiểu là dịch vụ tốt.

Vậy cần có sự trôi chảy giữa các bước "trong hệ thống dịch vụ. Trong trường hợp như thế, sự chênh lệch về "mức độ thành thạo" trước sự vận hành hệ thống của dịch vụ (trong công vụ) sẽ kém hiệu quả. Muốn có sự đồng bộ trong hệ thống tất yếu phải có "sự thành thạo" trong hệ thống ở cùng một đẳng cấp (có thể có giấy nhận tiền ở phòng kế toán từ rất sớm nhưng khi nhận được tiền, thì rất muộn do sự không thành thạo của người thủ quỹ là nhân viên mới nhận việc (thay người về hưu chẳng hạn)

Về vấn đề làm sao để có sự thành thạo trong chuyên môn của công chức mới, trong lý luận về chức nghiệp của nền hành chính hiện đại, các nhà hành chính quốc tế đã dành những phần quan trọng trong các khoá học về chức nghiệp (và theo đó là hệ

thống tài liệu đồ sộ của họ với những lý thuyết, học thuyết, nguồn gốc và lịch sử...) để trình bày dưới dạng một thuật ngữ từ hoạt động, từ thể chế, từ chức năng của hành chính, đó là khái niệm "đỡ đầu trong công vụ".

Liên quan đến vấn đề này, các nhà khoa học (như Bà TS.Maria Michèle Guay - GS Trường Hành chính Quốc gia Quê-béch, Ca-na-đa) đã trình bày căn bản những vấn đề liên quan: bối cảnh (sự cần thiết), thực chất của công việc "đỡ đầu", các công việc đòi hỏi người đỡ đầu (người đi trước), người được đỡ đầu (công chức mới), quan hệ giữa họ và kết quả có được.v.v...

Vấn đề này ở Việt Nam đã có chưa, được nhận thức như thế nào và kết quả ra sao? Chúng tôi cho rằng, để nhận thức vấn đề này một cách thật sự thì vẫn còn là mới (hoặc ít nhất là cần phải chuẩn hoá những việc đã làm liên quan cái gọi là "đỡ đầu").

Kèm cặp hành chính là một thuật ngữ trong công vụ nói về mối quan hệ "cặp đôi" giữa người công chức có kinh nghiệm (đã thành đạt trong công vụ) và người công chức mới, theo đó, người công chức có thâm niên cao hơn (trong cùng một loại công

(*)Phó Giám đốc Học Viện Hành chính Quốc Gia

việc) có trách nhiệm chỉ dẫn, giúp đỡ, làm mẫu, làm gương đối với người (hoặc một số người) công chức mới, nhằm giúp họ sớm vận dụng thành thạo kiến thức một cách thành thực, trên cơ sở đó làm cho hệ thống công vụ vận hành một cách khoa học, trôi chảy và hiệu quả.

Kèm cặp trong công vụ là sự cần thiết khách quan trong hoạt động của nền hành chính công. Nó khách quan là ở chỗ xuất phát từ đòi hỏi của xã hội, dẫn tới đòi hỏi của nền công vụ. Nó cần thiết do yêu cầu về hiệu quả của công vụ hình thành từ xã hội đối với nền hành chính nhà nước (thậm chí là không có giới hạn; vì vậy kèm cặp trong công vụ chỉ là một khâu của quá trình hoàn thiện).

Hành chính là một khoa học, và công vụ là thể hiện ra trong thực tiễn thông qua sự vận hành của hoạt động công vụ. Như thế nhận thức chủ quan (của nhà khoa học, của Chính phủ, của nhà quản lý...) là rất cần thiết nếu chỉ trông chờ (hoặc phó mặc) cho sự tự thân của các hoạt động công vụ - nghĩa là ý thức được phải làm gì, làm như thế nào, phải kế hoạch hoá, đặt rõ mục tiêu, chi phí ngân sách và phương tiện từ phía thể chế để cho sự hoàn thiện từ khách quan trở thành chủ quan (chương trình hành động) của tổ chức, thể chế và nhà quản lý.

Sự kèm cặp, giúp đỡ đó trong hành chính ở nước ta không phải là "chưa từng xuất hiện", trái lại nó đã từng tồn tại, nhưng được nhìn hoặc từ góc độ của một khoa học ngoài hành chính hoặc là một hoạt động phi chính thức (nơi làm,

nơi không tùy thuộc vào người đứng đầu cơ quan hành chính).

Thứ nhất, kèm cặp đã là một chế độ, là một khâu tất yếu trong đào tạo sư phạm của ngành giáo dục (sinh viên năm cuối đi thực tập tại một trường học và ở đó người ta phân công một giáo viên có kinh nghiệm hướng dẫn có chế độ, người này có trách nhiệm giúp đỡ và cho ý kiến nhận xét; ý kiến của họ có giá trị pháp lý về việc sinh viên có đạt, có hoàn thành thực tập sư phạm hay không). Thực ra gọi là ngoài hành chính vì hoạt động thực tập của sinh viên gắn với quá trình đào tạo trong khoa học giáo dục như một khoa học độc lập. Nhưng ở góc độ khác, giáo viên thuộc công chức sự nghiệp, nằm trong cơ cấu của hành chính nhà nước. Họ rất cần sự thành thạo ngay từ khi chưa ra trường vì nghề của họ gắn với giáo dục tri thức và hoàn thiện nhân cách cho con người.

Thứ hai, trong các cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta, sự thay đổi có tính thường xuyên các thế hệ theo hướng người già (có kinh nghiệm) ra khỏi công vụ và người trẻ (mới vào nghề) bắt đầu tham gia guồng máy hành chính. Chính sự "luân chuyển" đó đã ít nhiều phá vỡ tính cân đối, sự bình thường trong vận hành hành chính.

Từ thực tế đó xuất hiện lực lượng lao động mới cơ quan hành chính và sự kèm cặp, giúp đỡ mặc dù đó chưa phải là một quy định có tính hành chính-pháp lý. Thí dụ, nhân viên kế toán mới nhận được sự giúp đỡ của những người đi trước. Việc làm này mang tính "tất yếu - nghề

nghiệp" bởi sự sai sót trong ngành này là sai sót về tài chính, ngân sách, tiền bạc và đó là một yêu cầu "không thể xảy ra" trong công vụ.

Trong một số lĩnh vực, bộ ngành đã có chế độ trợ lý, thực tập (như trợ lý bộ trưởng, thực tập vụ trưởng ở ngành ngoại giao). Tuy nhiên, những hoạt động như vậy, hoặc do thuần tuý chuyên môn nghiệp vụ, hoặc do "tự phát" ở một số bộ, ngành mà chưa phải là một quy định hành chính - pháp lý (một việc cần phải làm, không làm là không được!).

Thực tế trong tổ chức thường có mấy biểu hiện cần có kèm cặp trong hành chính:

- Tính liên tục trong công vụ phá vỡ khi bất cập về chuyên môn, trình độ và kỹ năng. Kỹ năng có gắn với việc kèm cặp, giúp đỡ hay không.

- Xuất hiện những sai sót trong công vụ của cán bộ mới khi họ vẫn cần mẫn, chịu khó nhưng chưa thành thạo. Điều đó là luôn xảy ra.

Xuất hiện những mâu thuẫn, xung đột trong nội bộ tổ chức (chê bai nhau, đổ lỗi cho nhau khi công việc không trôi chảy và lỗi đó đổ dồn vào công chức trẻ).

Việc kèm cặp, giúp đỡ đối với công chức mới tuyển dụng là rất cần thiết của nền công vụ và trong cải cách hành chính. Nội dung xây dựng nguồn lực cần đưa việc kèm cặp, giúp đỡ vào khung thể chế, xin có mấy ý kiến như sau:

- Thứ nhất, cần xác định công việc kèm cặp, đỡ đầu đối với cán bộ trẻ là một khâu trong các chính sách về phát triển nguồn lực.

- Thứ hai, cần xây dựng mối quan hệ có tính chuyên môn hành chính giữa người kèm cặp và công chức mới tuyển dụng. Chuyên môn là quan hệ giữa hiểu biết, thành thạo, kinh nghiệm và hiểu biết chưa sâu, chưa hệ thống, còn lúng túng, chưa có kinh nghiệm. Hành chính là quy định, xác định trách nhiệm hành chính.

Đối với người kèm cặp và người được kèm cặp phải hội đủ mấy yêu cầu sau:

Phải có cùng chuyên môn với người được hướng dẫn, chuyên môn trong quản lý cũng là một khái niệm rộng. Có thể đúng theo nghĩa đen: kế toán kèm cặp kế toán, giáo viên lịch sử kèm cặp giáo viên lịch sử...v.v... Nhưng còn theo nghĩa rộng: làm đào tạo hướng dẫn người đào tạo; làm tổ chức hướng dẫn làm tổ chức (kèm chế độ, chính sách, tuyển dụng, thi đua khen thưởng...).

Người kèm cặp phải có thời gian công vụ đủ cho phép tích lũy kinh nghiệm. Nói chung thời gian tỉ lệ thuận với sự tích lũy kinh nghiệm. Theo chúng tôi, một công chức có năm năm trong công vụ trở lên có thể hội đủ yêu cầu về kinh nghiệm để được giao công việc kèm cặp. Tuy nhiên, đòi hỏi đối với công việc kèm cặp theo năm công tác nhiều hơn sẽ có hiệu quả hơn. Thời gian công vụ hoàn toàn không đồng nghĩa với câu "sống lâu lên lão làng". Thực tế cho thấy cần nhiều yếu tố tác động để cho một công chức lâu năm trở thành người có kinh nghiệm, nhất là khi có cơ hội lựa chọn (có năm người, bảy người cần một người).

Sự hài lòng với công việc hướng dẫn, kèm cặp nếu được phân công. Nếu không có yếu tố này sẽ rất khó khăn tạo bầu không khí thân thiện trong hoạt động kèm cặp.

Một số yêu cầu liên quan đạo đức nghề nghiệp. Không thể coi nhẹ yếu tố "hồng" trong trách nhiệm kèm cặp bởi vì mấy vấn đề sau đây có thể xảy ra và người kèm cặp phải đối mặt: người công chức mới không phải là người nhanh nhạy tiếp thu sự chỉ bảo; họ là người chây lười.

Đối với công chức mới, cần quán triệt mấy vấn đề sau đây:

Xác định việc "học việc" từ người kèm cặp cho mình. Có như thế mới để tâm, chuyên tâm lắng nghe và tiếp thu kinh nghiệm (kiến thức đã có, nhưng vận dụng vào các tình huống cụ thể ra sao...).

Không được chây lười, công việc kèm cặp có thể được quy định trong giờ chính thức nhưng chắc chắn là không đủ vì người công chức trẻ vừa phải thực thi công vụ thực thụ, vừa phải dành thời gian tích lũy kỹ năng nhờ sự hướng dẫn của người đi trước. Chây lười là điều cấm kỵ trong Pháp lệnh Cán bộ, công chức. Tuy nhiên, việc được kèm cặp nhân sự hướng dẫn của người đi trước là quy định mới nên việc quán triệt sự cần mẫn là cần thiết.

Dưới góc độ đạo đức công vụ, công chức mới ở vị thế học hỏi, cần tạo bầu không khí thân thiện, ham học hỏi và khiêm tốn.

Từ nhận thức về sự cần thiết trên, xin có mấy ý kiến đề xuất dưới đây:

Cần thiết đưa việc kèm cặp, đỡ đầu của công chức có kinh nghiệm đối với các công chức mới bước vào công vụ thành quy chế hành chính, thể hiện thành những quy định bắt buộc (công chức mới phải có chế độ kèm cặp trong một thời gian nhất định, cơ quan cần phải bố trí người kèm cặp).

Cần xác định một khái niệm khoa học, được chuẩn hoá bằng quy chế pháp lý. Theo chúng tôi có thể quy định đó thành một khái niệm "kèm cặp hành chính".

Cần có những qui định chung cho việc xác định, sau đó là phân công và tìm người kèm cặp.

Cần có qui định về sắp xếp thời gian công vụ, chế độ, trách nhiệm của người được kèm cặp. Theo đó, có những quy định cụ thể đánh giá kết quả của người học việc, kết quả đó có giá trị như một trong những tiêu chí thi đua, khen thưởng và những khiển trách nếu cần (như kéo dài thời gian phải thực hiện chế độ kèm cặp).

Qua nghiên cứu vấn đề quản lý nguồn lực hành chính, thấy rằng, kèm cặp hành chính là yếu tố quan trọng trong việc hoàn thành trách nhiệm công vụ và là một thành tố thuộc kỹ năng trong đào tạo, bồi dưỡng nguồn lực hành chính. Từ đó, làm cho tình ổn định, kế thừa trong thực thi công vụ của một tổ chức được phát huy. ■