

QUAN ĐIỂM CỦA CHỦ TỊCH HỒ CHÍ MINH VỀ PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO QUA TÁC PHẨM “SỬA ĐỔI LỐI LÀM VIỆC”

★ PGS, TS. HOÀNG ANH

Vụ trưởng, Vụ Tổ chức cán bộ,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

● **Tóm tắt:** Tác phẩm *Sửa đổi lối làm việc* của Chủ tịch Hồ Chí Minh chứa đựng hệ thống những luận điểm, chỉ dẫn quan trọng và sâu sắc về thái độ, cách thức làm việc, cũng như phương pháp lãnh đạo. Nghiên cứu xuyên suốt tác phẩm và đối chiếu với thực tiễn làm việc của Người, có thể chỉ ra những bài học quan trọng về phương pháp lãnh đạo như: Lãnh đạo là phụng sự; Thực hành tập trung dân chủ trong lãnh đạo; Giải quyết tốt mối quan hệ giữa lãnh đạo tập thể và lãnh đạo cá nhân; Ra quyết định đúng đắn sẽ quyết định sự thành bại của tổ chức; Chất lượng sử dụng cán bộ quyết định hiệu quả lãnh đạo; và Kiểm tra, giám sát cũng quan trọng không kém việc phân công. Để tiếp tục học tập và phát huy giá trị của các quan điểm trên, cần thực hiện một số giải pháp đồng bộ.

● **Từ khóa:** Tư tưởng Hồ Chí Minh; phương pháp lãnh đạo; quan điểm của Hồ Chí Minh.

Đặt vấn đề

Chủ tịch Hồ Chí Minh không chỉ là lãnh tụ vĩ đại của dân tộc Việt Nam, là anh hùng giải phóng dân tộc, Danh nhân văn hóa kiệt xuất, mà Người còn là nhà tư tưởng, nhà lý luận sắc bén trong nhiều lĩnh vực. Người đã để lại cho hậu thế nhiều di sản quan trọng về quan điểm, tư tưởng để các thế hệ cán bộ lãnh đạo sau này học tập, làm theo. Tiêu biểu trong số đó chính là tác phẩm **Sửa đổi lối làm việc**.

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu (nội dung) tài liệu để phân tích, thảo luận về nội dung của quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh về phương pháp lãnh đạo. Thông tin trích dẫn từ tác phẩm được tác giả bài viết phân tích, đối chiếu,

liên hệ với hoạt động thực tiễn của Chủ tịch Hồ Chí Minh để khẳng định giá trị lý luận và thực tiễn của quan điểm đó và rút ra các bài học cho lãnh đạo, quản lý trong giai đoạn hiện nay.

1. Khái quát về tác phẩm *Sửa đổi lối làm việc*

Nội dung tác phẩm chứa đựng hệ thống những luận điểm, chỉ dẫn quan trọng và sâu sắc về thái độ, cách thức làm việc cũng như phương pháp lãnh đạo của Người. Tác phẩm được Chủ tịch Hồ Chí Minh viết ở giai đoạn Cách mạng Tháng Tám mới thành công (1947). Nhà nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa lúc đó còn rất non trẻ và đang đứng trước nhiều khó khăn, thách thức. Lúc này, thực dân Pháp trở lại xâm lược, các cán bộ, đảng viên

vừa lãnh đạo nhân dân, vừa kháng chiến, lại vừa phải bắt tay vào việc kiến thiết đất nước. Người đã viết tác phẩm **Sửa đổi lối làm việc** nhằm chấn chỉnh tác phong, đạo đức và phương pháp lãnh đạo của cán bộ trong bối cảnh một số cán bộ còn chưa quen với lề lối làm việc khoa học, mang nặng tư tưởng quan liêu, chủ nghĩa cá nhân, xa rời quần chúng.

Đây là một tài liệu lý luận quan trọng, giúp các cán bộ, đảng viên nhận thức đúng về trách nhiệm của mình và điều chỉnh phương pháp làm việc để nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Sau gần 80 năm, tác phẩm vẫn mang tính thời sự và còn nguyên giá trị để có thể vận dụng hiệu quả vào thực tiễn. Do đó, tác phẩm không chỉ là kim chỉ nam cho các cán bộ, đảng viên thời kỳ kháng chiến chống thực dân Pháp, mà còn là ngọn đuốc dẫn đường cho công tác lãnh đạo, quản lý hôm nay.

2. Phương pháp lãnh đạo theo quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh

(1) *Lãnh đạo là phụng sự*

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh luôn khẳng định nhiệm vụ của chính quyền và các đoàn thể *“là phụng sự nhân dân. Nghĩa là làm đầy tớ cho dân”*⁽¹⁾ và lãnh đạo, trước hết là để phục vụ nhân dân, bảo vệ quyền lợi của nhân dân. Người luôn xem đây là một trong những nguyên tắc quan trọng trong phương pháp lãnh đạo, nên trong tác phẩm **Sửa đổi lề lối làm việc**, Người nhấn mạnh: *“Ngoài lợi ích của dân tộc, của Tổ quốc, thì Đảng không có lợi ích gì khác. Cho nên Đảng phải ra sức tổ chức nhân dân, lãnh đạo nhân dân để giải phóng nhân dân và để nâng cao sinh hoạt, văn hoá, chính trị của nhân dân”*⁽²⁾.

Quan điểm này không chỉ thể hiện trong tư tưởng, mà còn được Chủ tịch Hồ Chí Minh thực hành xuyên suốt cuộc đời sự nghiệp của mình. Bởi vì, với Người, người dân chính là gốc của cách mạng, là lực lượng quyết định thành công

của cách mạng, là người làm chủ đất nước, còn Đảng và Nhà nước chỉ là người lãnh đạo, tổ chức, hướng dẫn. Với tư tưởng lãnh đạo là phục vụ nhân dân, nên ngay từ khi thành lập Nhà nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã chỉ đạo tổ chức tổng tuyển cử dân chủ, lấy ý kiến nhân dân để soạn thảo Hiến pháp, bảo đảm quyền tự do, dân chủ cho mỗi công dân.

Người cũng đặt ra nguyên tắc làm việc cho các cán bộ, công chức, đó là phải vì dân mà làm việc, không được quan liêu, tham ô, hách dịch, cửa quyền. Người luôn căn dặn: *“Cán bộ Đảng, cán bộ chính quyền không phải làm quan cách mạng, ăn trên ngồi trốc. Cán bộ Đảng cũng như cán bộ chính quyền, ngay cả Bác là cán bộ cao nhất đều là đầy tớ của nhân dân”*⁽³⁾.

Theo quan niệm này, lãnh đạo không phải là đặc quyền mà là trách nhiệm phục vụ nhân dân. Trong thực tiễn, quan điểm này đã được Chủ tịch Hồ Chí Minh thực hành, ở cả trong lối sống hàng ngày giản dị, không xa hoa, gần gũi với nhân dân cũng như lối làm việc công tâm, không đặc quyền, đặc lợi. Người thường đến thăm các xóm nghèo, vào tận các hợp tác xã, hay đến các đơn vị bộ đội trực tiếp hỏi han, động viên và lắng nghe ý kiến của người dân, của các chiến sĩ để rồi tìm cách hỗ trợ, giúp đỡ và giải quyết những khó khăn mà người dân và các chiến sĩ đang gặp phải.

Để sự nghiệp cách mạng có được lòng tin và sự ủng hộ của nhân dân, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng luôn nhắc nhở đội ngũ của mình là phải *“cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư”*⁽⁴⁾, vì Người hiểu rằng, nếu đội ngũ cán bộ lãnh đạo chỉ lo hưởng thụ và xa rời nhân dân, thì sẽ làm mất lòng tin của người dân và điều này chính là một trong những nguyên nhân dẫn đến nguy cơ suy yếu của chính quyền cách mạng. Thực tế đã chứng minh rằng *“Dễ trăm lần không dân cũng chịu, khó vạn lần dân liệu cũng xong”*⁽⁵⁾. Do đó,

người lãnh đạo cần luôn gần gũi, lắng nghe nhân dân, tiếp thu ý kiến và hành động vì lợi ích của nhân dân. Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng nêu rõ, thực hành và phát huy rộng rãi quyền làm chủ của nhân dân và vai trò chủ thể của nhân dân, thực hiện tốt, có hiệu quả phương châm “*dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra, dân giám sát, dân thụ hưởng*”⁽⁶⁾. Đây là minh chứng thuyết phục về việc Đảng ta quyết tâm đưa những lời dạy của Chủ tịch Hồ Chí Minh vào cuộc sống. Vì vậy, đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý, phương châm “*dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra, dân giám sát, dân thụ hưởng*” phải trở thành kim chỉ nam cho mọi công việc chung.

(2) Tập trung dân chủ

Bên cạnh việc đề cao tinh thần phục vụ nhân dân, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng hết sức chú trọng nguyên tắc tập trung dân chủ trong lãnh đạo, coi đây là yếu tố cốt lõi của phương pháp lãnh đạo khoa học và hiệu quả để bảo đảm sự đoàn kết, thống nhất trong Đảng và nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước. Theo Người, tập trung dân chủ là sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố: dân chủ để mọi người được bày tỏ ý kiến, đóng góp vào quá trình ra quyết định và tập trung để bảo đảm tính thống nhất, chặt chẽ, kỷ luật trong tổ chức và hành động. Người chỉ ra rằng thực hành dân chủ là yếu tố quyết định sự thành công của một tổ chức và khẳng định: “*Thực hành dân chủ là cái chìa khóa vạn năng có thể giải quyết mọi khó khăn*”⁽⁷⁾ và cách lãnh đạo đúng là: “*Việc gì đã được đông người bàn bạc kỹ lưỡng rồi, kế hoạch định rõ ràng rồi, thì cần phải giao cho một người hoặc một nhóm ít người phụ trách theo kế hoạch đó mà thi hành. Như thế mới có chuyên trách, công việc mới chạy. Nếu không có cá nhân phụ trách, thì sẽ sinh ra cái tệ người này ủy cho người kia, người kia ủy cho*

người nọ, kết quả là không ai thi hành. Như thế thì việc gì cũng không xong”⁽⁸⁾. Vì vậy, dân chủ phải được phát huy để mọi người trong tổ chức đều có quyền tham gia thảo luận, đóng góp ý kiến một cách tự do, thẳng thắn.

Tuy nhiên, Người cũng nhấn mạnh rằng dân chủ không có nghĩa là tự do vô tổ chức, mà phải đi đôi với tập trung để bảo đảm sự thống nhất trong lãnh đạo và thực thi nhiệm vụ. Nếu không có tập trung, dân chủ có thể dẫn đến tình trạng vô kỷ luật, mất đoàn kết nội bộ, làm giảm hiệu quả lãnh đạo.

(3) Mọi quan hệ giữa lãnh đạo tập thể và lãnh đạo cá nhân

Để lãnh đạo hiệu quả, trong tổ chức và hoạt động của Đảng, Chủ tịch Hồ Chí Minh đặc biệt nhấn mạnh nguyên tắc tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách. Người cho rằng mọi quyết định quan trọng cần được thảo luận tập thể để tận dụng trí tuệ chung, tránh sai lầm do chủ quan hoặc duy ý chí cá nhân. Tuy nhiên, khi triển khai thực hiện, cần có sự phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng cá nhân để bảo đảm công việc được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả. Người luôn nhấn mạnh, trong Đảng, thiếu số phục tùng đa số, cấp dưới phục tùng cấp trên, toàn Đảng phục tùng Trung ương để bảo đảm sự thống nhất, kỷ luật trong tổ chức. Cùng với đó, Người cũng đề cao vai trò của phê bình và tự phê bình, coi đây là phương pháp quan trọng để thực hiện dân chủ thực chất, giúp cán bộ, đảng viên sửa chữa sai lầm, nâng cao đạo đức cách mạng và tránh tình trạng quan liêu, chuyên quyền.

Trong quản lý nhà nước, Người cho rằng tập trung dân chủ cần phải được thực hiện trên tinh thần “*dân là chủ, dân làm chủ*”. Bởi vì, Nhà nước phải thực sự đại diện cho lợi ích của nhân dân, không phải là bộ máy quan liêu, xa rời thực tế. Theo Người, một chính quyền tốt là chính quyền

biết lắng nghe nhân dân, khuyến khích người dân tham gia vào quá trình hoạch định chính sách và giám sát hoạt động của bộ máy nhà nước. Người cũng cho rằng, sự tập trung là cần thiết để bảo đảm tính thống nhất trong chỉ đạo và quản lý, tránh tình trạng bộ máy hoạt động rời rạc, kém hiệu quả; tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh tập trung mà bỏ qua dân chủ, sẽ dẫn đến tình trạng quan liêu, chuyên quyền, độc đoán, làm suy yếu vai trò của tập thể; ngược lại, nếu dân chủ mà thiếu tập trung, sẽ dẫn đến sự mất đoàn kết, thiếu kỷ luật, làm giảm hiệu quả lãnh đạo. Do đó, cần phải kết hợp nhuần nhuyễn giữa hai yếu tố này để bảo đảm sự vững mạnh của Đảng và Nhà nước.

(4) *Chất lượng các quyết định lãnh đạo sẽ quyết định sự thành bại của cả tổ chức*

Lãnh đạo, quản lý đòi hỏi sự chú trọng nguyên tắc tập trung dân chủ, ra được những quyết định đúng đắn, tổ chức thực hiện quyết định một cách hiệu quả, lựa chọn, sử dụng cán bộ một cách đúng đắn, kiểm soát thường xuyên; đồng thời, luôn mạnh dạn trong phê bình và tự phê bình.

Quá trình lãnh đạo cũng luôn đòi hỏi người lãnh đạo phải ra được những quyết định đúng đắn vì “*Lãnh đạo đúng tức là quyết định mọi vấn đề cho đúng*”⁽⁹⁾. Đây chính là “*quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một chương trình hành động thích hợp trong số nhiều chương trình hành động khác nhau nhằm đáp ứng yêu cầu của tình huống*”⁽¹⁰⁾. Một quyết định đúng đắn không chỉ giúp đạt được mục tiêu đề ra mà còn tạo động lực cho nhân viên, củng cố niềm tin và nâng cao hiệu quả hoạt động chung. Những quyết định đúng đắn của người lãnh đạo giúp tổ chức đi đúng hướng, tối ưu hóa nguồn lực để tận dụng cơ hội phát triển, đồng thời, giúp tạo sự ổn định và gắn kết trong nội bộ tổ chức. Ngược lại, nếu quyết định là sai lầm, có thể dẫn đến thiệt hại lớn, thậm chí, khiến cho tổ chức bị suy yếu hoặc sụp

đổ. Điều này đặc biệt quan trọng trong những bối cảnh, thời điểm có tính khẩn cấp, khi mà một quyết định sáng suốt có thể giúp tổ chức vượt qua những thách thức và duy trì sự phát triển bền vững. Các quyết định đúng đắn sẽ giúp tạo dựng được uy tín, lòng tin của nhân viên đối với tổ chức, cũng như đối với chính bản thân người lãnh đạo.

Trong tác phẩm **Sửa đổi lỗi làm việc**, Chủ tịch Hồ Chí Minh cũng chỉ ra là hoạt động lãnh đạo không chỉ gắn với quá trình ra quyết định, mà còn liên quan mật thiết với việc tổ chức thi hành quyết định. Nói cách khác, mọi quyết định lãnh đạo, dù được hoạch định chặt chẽ đến đâu, nếu không được tổ chức thực hiện đúng đắn thì sẽ không mang lại hiệu quả. Theo Người, để “*tổ chức thi hành cho đúng*” thì không thể “*không có sự giúp sức của dân chúng*”. Vì nếu không có sự ủng hộ, giúp sức đó thì “*không thể thành công*”⁽¹¹⁾. Bởi vì, đây là giai đoạn quan trọng trong quản lý và điều hành, bảo đảm rằng các quyết định được thực thi hiệu quả trong thực tiễn.

Quá trình tổ chức triển khai không diễn ra đơn lẻ mà nằm trong một hệ thống vận hành chung. Tổ chức triển khai các quyết định lãnh đạo đòi hỏi sự phân định rõ ràng trách nhiệm của cá nhân, tập thể; lập kế hoạch thực hiện, phân công; hình thành các cơ chế kiểm tra, giám sát để bảo đảm tính kỷ luật, ngăn chặn sai sót và kịp thời điều chỉnh những bất cập; đánh giá và điều chỉnh khi cần thiết. Đây không chỉ là việc triển khai đơn thuần mà là một quá trình phức tạp, đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng, cũng như tính trách nhiệm để đạt được hiệu quả cao nhất. Việc triển khai quyết định đòi hỏi năng lực phối hợp giữa các cá nhân, tổ chức và cơ quan có liên quan để thực tiễn diễn ra theo đúng nội dung và mục tiêu đề ra.

(5) *Chất lượng sử dụng cán bộ quyết định hiệu quả lãnh đạo*

Quá trình tổ chức thi hành quyết định đòi hỏi người lãnh đạo cần phải *“lựa chọn và sử dụng cán bộ cho đúng”*. Sự sáng suốt, công tâm, nếu được kết hợp với năng lực phân tích, đánh giá, sẽ giúp người lãnh đạo lựa chọn đúng người vào các vị trí khác nhau trong tổ chức: *“xem xét cán bộ, không chỉ xem ngoài mặt mà còn phải xem tính chất của họ. Không chỉ xem một việc, một lúc, mà phải xem toàn bộ lịch sử, toàn bộ công việc của họ”*⁽¹²⁾.

Ngược lại, khi người lãnh đạo nhận thấy, các cán bộ dưới quyền không còn đủ năng lực, phẩm chất thì cần có những giải pháp phù hợp để bảo đảm chất lượng của đội ngũ. Cụ thể, *“những người mắc bệnh quan liêu, bàn giấy, không làm được việc phai thái đi... Những người cậy mình là “công thần cách mạng” rồi đâm ra ngang tàng, không giữ gìn kỷ luật, không thi hành nghị quyết của Đảng, của Chính phủ... và những người tuy thật thà, trung thành, nhưng không có năng lực làm việc, chỉ biết nói suông”*⁽¹³⁾.

(6) Kiểm tra, giám sát cũng quan trọng không kém việc phân công

Bên cạnh việc ra quyết định và tổ chức thi hành đúng, cũng cần phải *“tổ chức kiểm soát đúng”*. Đây là một hoạt động quan trọng trong quá trình lãnh đạo, quản lý, giúp bảo đảm rằng các quyết định, kế hoạch và quy trình được thực hiện một cách chính xác, hiệu quả và minh bạch. Bản chất của kiểm soát đúng không chỉ nằm ở việc giám sát mà còn bao gồm đánh giá, điều chỉnh và cải thiện liên tục để đạt được mục tiêu đề ra. Việc kiểm soát đúng phải được thực hiện theo nguyên tắc khách quan và minh bạch. Điều này có nghĩa là mọi hoạt động kiểm tra, đánh giá phải dựa trên tiêu chí rõ ràng, không bị chi phối bởi lợi ích cá nhân hay tổ chức. Kiểm tra giám sát đúng cũng cần bảo đảm tính kịp thời và hiệu quả. Nếu việc kiểm soát diễn ra quá muộn hoặc không đúng trọng tâm, nó sẽ trở nên hình thức và không mang

lại giá trị thực tế. Do đó, cần có các tiêu chí đánh giá cụ thể và được thực hiện thường xuyên để phát hiện kịp thời các vấn đề phát sinh. Kiểm tra giám sát đúng không chỉ tập trung vào phát hiện sai sót mà còn đề xuất giải pháp cải tiến. Thay vì chỉ dừng lại ở việc chỉ ra lỗi sai, kiểm tra giám sát cần hướng đến việc tìm kiếm giải pháp giúp nâng cao chất lượng và hiệu suất hoạt động.

Không chỉ kiểm soát người khác, để vai trò lãnh đạo luôn được phát huy, mỗi người lãnh đạo cần mạnh dạn trong phê bình và tự phê bình. Vì phê bình và tự phê bình chính là cách tốt nhất để mỗi người lãnh đạo, mỗi tổ chức nhìn lại, kiểm điểm lại những sai lầm đã mắc phải và tìm ra những định hướng, cách thức phát triển mới hơn, hiệu quả hơn. Vì thế, Chủ tịch Hồ Chí Minh thường nhấn mạnh: *“Một Đảng có gan thừa nhận khuyết điểm của mình, vạch rõ những cái đó, vì đâu mà có khuyết điểm đó, xét rõ hoàn cảnh sinh ra khuyết điểm đó, rồi tìm kiếm mọi cách để sửa chữa khuyết điểm đó. Như thế là một Đảng tiến bộ, mạnh dạn, chắc chắn, chân chính”*⁽¹⁴⁾.

3. Một số giải pháp tiếp tục học tập và thực hành quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh về phương pháp lãnh đạo

(1) Xây dựng khung năng lực có tính khoa học, khả thi cho từng chức danh lãnh đạo, quản lý

Để thực hiện được đúng vai trò lãnh đạo là phục vụ nhân dân - là phụng sự Tổ quốc - đội ngũ lãnh đạo không chỉ cần có phẩm chất đạo đức (như thực hành đạo đức công vụ) mà cần luôn ý thức rõ về vai trò, vị trí của mình trong tổ chức và cần có năng lực lãnh đạo.

Có thể tóm tắt năng lực lãnh đạo, quản lý chung cho đội ngũ lãnh đạo gồm các yếu tố sau (xem Bảng dưới đây). Trên cơ sở đó, phát triển khung năng lực cho từng loại vị trí lãnh đạo, quản lý cụ thể.

Bảng: Năng lực lãnh đạo, quản lý

Stt	Nhóm năng lực	Tiêu chuẩn cụ thể
1	Năng lực nhận thức	Hình thành và đổi mới tư duy lãnh đạo Xây dựng tầm nhìn lãnh đạo Ra quyết định và giải quyết vấn đề
2	Năng lực tổ chức thực hiện	Xây dựng/hoạch định chiến lược Lập kế hoạch, xây dựng chương trình, dự án,... Quản lý và phát triển nguồn nhân lực Quản lý tài chính và nguồn lực Quản lý hệ thống thông tin và giao tiếp Thiết lập và duy trì quan hệ phối hợp, hợp tác với các bên hữu quan
3	Năng lực học tập và quản trị bản thân	Học tập không ngừng Quản trị cảm xúc

(2) Tiếp tục thực hiện hiệu quả hình thức thi tuyển các chức danh lãnh đạo, quản lý

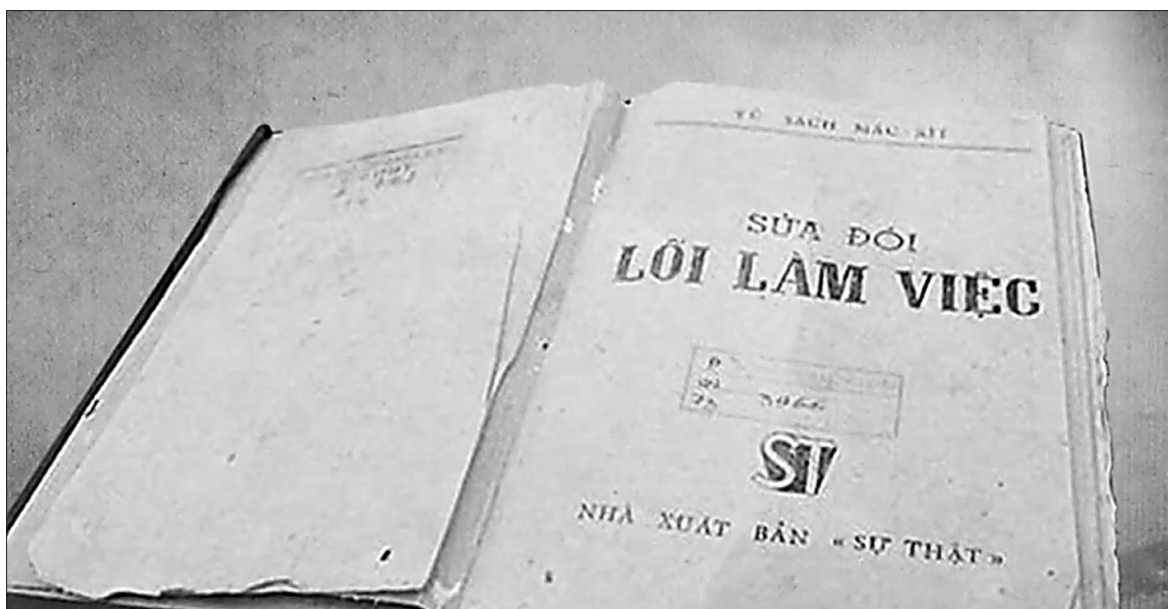
Thi tuyển vào chức danh lãnh đạo, quản lý là một phương thức quan trọng nhằm bảo đảm tính minh bạch, khách quan và công bằng trong công tác bổ nhiệm cán bộ. Đây là quá trình đánh giá năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức và năng lực quản lý, điều hành của các ứng viên thông qua các vòng thi khác nhau, bao gồm thi viết, phỏng vấn, trình bày đề án và đánh giá thực tiễn. Quá trình này sẽ giúp phát hiện và lựa chọn những cá nhân có năng lực vượt trội, đáp ứng yêu cầu của vị trí lãnh đạo, đồng thời giảm thiểu tình trạng bổ nhiệm theo cảm tính hay quan hệ cá nhân.

Việc tiến hành công tác thi tuyển sẽ giúp khuyến khích tinh thần cạnh tranh lành mạnh, tạo động lực để các thành viên trong tổ chức không ngừng học tập, nâng cao trình độ. Tuy nhiên, để hình thức này phát huy hiệu quả, cần có quy trình tổ chức chặt chẽ, giám sát nghiêm túc, tránh tiêu cực, bảo đảm lựa chọn được những người lãnh đạo có đủ tài đức công hiến và phụng sự cho tổ chức.

Bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý, cần đặc biệt quan tâm yếu tố kỹ trị

Việc bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý không chỉ là vấn đề nhân sự mà còn là yếu tố có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển lâu dài và bền vững của tổ chức trong tương lai. Trong đó, yếu tố kỹ trị, tức năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý và kinh nghiệm thực tiễn, cần được đặt lên hàng đầu. Đội ngũ lãnh đạo giỏi không chỉ có tầm nhìn chiến lược mà còn phải là người có chuyên môn sâu trong lĩnh vực mà mình phụ trách. Điều này giúp họ có khả năng đưa ra được các quyết định chính xác, dựa trên những hiểu biết khoa học và căn cứ từ thực tế, thay vì chỉ là dựa vào kinh nghiệm cá nhân hay sự mơ hồ, cảm tính.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự chuyển mình mạnh mẽ của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, đội ngũ lãnh đạo cần có tư duy đổi mới, khả năng thích ứng với công nghệ và quản trị hiện đại. Nếu bổ nhiệm dựa trên các tiêu chí cảm tính, quan hệ cá nhân hoặc xuất thân, thay vì năng lực thực sự, cơ quan, đơn vị có thể đối mặt với sự trì trệ, kém hiệu quả. Do đó, việc lựa chọn người đứng đầu



Tác phẩm “Sửa đổi lối làm việc” của Chủ tịch Hồ Chí Minh _ Ảnh: TL

cần minh bạch, công bằng và dựa trên tiêu chí năng lực, chuyên môn thay vì các yếu tố “bên lề”.

Là một hoạt động có vai trò, ý nghĩa hết sức quan trọng, nên việc bổ nhiệm, sử dụng và đánh giá cán bộ cần có sự quan tâm, sâu sát của các cấp lãnh đạo trong cơ quan, tổ chức, đặc biệt là người đứng đầu. Để bảo đảm tính minh bạch, công bằng và hiệu quả, cần có cơ chế kiểm tra, giám sát chặt chẽ đối với toàn bộ quy trình này. Nếu không có giám sát, tình trạng bổ nhiệm dựa trên quan hệ cá nhân, lợi ích nhóm hoặc thiếu minh bạch có thể xảy ra, dẫn đến việc lựa chọn sai người, ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức cũng như xã hội. Chính vì thế, quá trình bổ nhiệm luôn cần được thực hiện công khai, với những tiêu chí rõ ràng, dựa trên năng lực, phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp của các ứng cử viên. Người hoặc bộ phận có trách nhiệm giám sát quá trình này phải bảo đảm không có những biểu hiện tiêu cực, không tham nhũng hoặc không có sự thiên vị khi đưa ra quyết định nhân sự.

Sau khi tiến hành bổ nhiệm, việc sử dụng cán bộ cũng cần được kiểm soát chặt chẽ để tránh tình trạng lãng phí nhân lực, bổ nhiệm hình thức hoặc không đúng người, đúng việc. Để bảo đảm cho hoạt động này được thực hiện hiệu quả, việc đánh giá cán bộ sau bổ nhiệm phải dựa trên kết quả công việc thực tế và không chỉ dừng ở báo cáo hành chính, mà còn cần phải dựa trên những phản hồi từ cấp dưới, từ đồng nghiệp và các bên liên quan. Chỉ khi có sự giám sát chặt chẽ, bộ máy nhân sự của các cơ quan, tổ chức mới có cơ hội phát huy tối đa sức mạnh nội tại để tạo ra sự ổn định, bền vững trong hành trình phát triển của tổ chức ở cả hiện tại và tương lai.

(3) Việc đánh giá cán bộ lãnh đạo dự kiến bổ nhiệm cần rõ ràng, chính xác, khách quan

Việc đánh giá các cán bộ dự kiến được bổ nhiệm là một bước quan trọng trong quy trình bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo, quản lý, nhằm bảo đảm lựa chọn được những cá nhân có đủ năng lực, phẩm chất và đạo đức để đáp ứng yêu cầu công việc. Quá trình đánh giá thường dựa trên nhiều

tiêu chí như: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác, kỹ năng lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề và tinh thần trách nhiệm. Đồng thời, cũng cần kết hợp với việc xem xét kết quả công tác, mức độ hoàn thành nhiệm vụ ở vị trí hiện tại và các ý kiến phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới. Trong một số trường hợp, cán bộ còn được yêu cầu trình bày chương trình hành động hoặc kế hoạch phát triển khi đảm nhận vị trí mới để thể hiện tầm nhìn và năng lực lãnh đạo.

Có thể nói, việc đánh giá cán bộ cần được thực hiện một cách rõ ràng, chính xác, khách quan. Kết quả đánh giá cũng cần phải công khai, minh bạch để tránh tiêu cực, chủ nghĩa cá nhân hay những sự can thiệp không chính đáng từ bên ngoài. Tránh tình trạng người được đánh giá tốt thì giữ nguyên vị trí, người được đánh giá ở mức thấp hơn thì được bổ nhiệm vào chức vụ cao hơn, hoặc kết quả đánh giá chỉ là dữ liệu để lưu trữ và được dùng để báo cáo khi cần thiết.

(4) Việc kiểm tra, giám sát đối với quy trình bổ nhiệm, đối với việc sử dụng, đánh giá cán bộ sau bổ nhiệm cần tiến hành thường xuyên, công khai, minh bạch; sớm phát hiện và xử lý nghiêm các yếu kém, sai phạm nếu có

Việc kiểm tra, giám sát quy trình bổ nhiệm, sử dụng và đánh giá cán bộ cần được thực hiện một cách thường xuyên, công khai để bảo đảm tính minh bạch và hiệu quả trong công tác nhân sự. Nếu không có cơ chế giám sát chặt chẽ, tình trạng bổ nhiệm sai người, sai việc hoặc sử dụng cán bộ kém năng lực có thể kéo dài, gây ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức và xã hội. Do đó, việc công khai thông tin về bổ nhiệm, tiêu chí đánh giá và kết quả giám sát giúp tăng cường trách nhiệm giải trình, hạn chế tiêu cực và tạo niềm tin trong tập thể. Bên cạnh đó, việc sớm phát hiện và xử lý nghiêm các yếu kém trong công tác nhân sự là yếu tố quan trọng nhằm ngăn chặn sai phạm ngay

từ đầu. Nếu có dấu hiệu của việc bổ nhiệm dựa trên lợi ích nhóm, tham nhũng hoặc cán bộ sau bổ nhiệm không đáp ứng yêu cầu công việc, cần phải có biện pháp xử lý kịp thời, bao gồm kiểm điểm trách nhiệm, điều chuyển hoặc miễn nhiệm. Chỉ khi có cơ chế giám sát thường xuyên, công khai và xử lý nghiêm minh thì cán bộ mới vận hành hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng lãnh đạo, quản lý và bảo đảm chất lượng hoạt động của cơ quan, đơn vị.

(5) Tạo môi trường làm việc phù hợp đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý

Việc tạo ra môi trường làm việc phù hợp đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả điều hành và phát triển tổ chức. Một môi trường làm việc tốt không chỉ bảo đảm đầy đủ điều kiện vật chất mà còn phải tạo động lực, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo. Cán bộ lãnh đạo cần được trao quyền chủ động trong công tác quản lý, có không gian để phát huy năng lực và thể hiện trách nhiệm cá nhân, thay vì bị ràng buộc bởi cơ chế hành chính cứng nhắc.

Bên cạnh đó, một hệ thống đánh giá công bằng, minh bạch, cùng chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ giúp người lãnh đạo yên tâm công tác, tránh tâm lý lo lắng, hoặc bị tác động bởi các yếu tố tiêu cực làm ảnh hưởng tới sự tập trung, khả năng sáng tạo và cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức.

Đặc biệt, văn hóa làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích đối thoại và tiếp thu ý kiến phản biện là yếu tố hết sức quan trọng để lãnh đạo có thể điều hành tổ chức một cách hiệu quả. Khi người lãnh đạo được làm việc trong môi trường phù hợp, họ không chỉ phát huy tối đa năng lực cá nhân, mà họ còn có khả năng tạo ra những tác động, ảnh hưởng tích cực đến toàn bộ đội ngũ nhân sự, nhằm mang đến động lực làm việc và ngọn lửa nhiệt huyết cho các thành viên.

(6) Đặc biệt chú trọng luân chuyển, biệt phái cán bộ lãnh đạo, quản lý

Luân chuyển và biệt phái cán bộ lãnh đạo, quản lý là một trong những giải pháp quan trọng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, tạo điều kiện cho họ tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, thích nghi với nhiều môi trường làm việc khác nhau và hình thành các phương pháp, biện pháp lãnh đạo như trong quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh. Nếu được thực hiện đúng cách, đây sẽ là công cụ quan trọng giúp xây dựng đội ngũ lãnh đạo có bản lĩnh, trình độ và tầm nhìn chiến lược, góp phần hết sức quan trọng trong việc hướng đến và chiếm lĩnh những giá trị mới trong tương lai; tránh được tình trạng cục bộ, khép kín trong bộ máy lãnh đạo mà còn bảo đảm sự phát triển toàn diện, giúp cán bộ mở rộng tư duy, tiếp cận những cách làm mới và nâng cao năng lực quản lý.

Đây cũng là cách để lãnh đạo, quản lý có thể phát hiện, bồi dưỡng những cá nhân có năng lực thực sự, tạo cơ hội để họ thử sức trong nhiều vị trí; qua đó, chọn ra những người phù hợp nhất cho các vị trí lãnh đạo, quản lý. Đặc biệt, biệt phái cán bộ đến các địa bàn khó khăn hay đến những vùng sâu, vùng xa cũng chính là cách để họ trải

những thực tế, gần gũi với cơ sở, từ đó, có những quyết sách sát với nhu cầu thực tiễn hơn.

Tuy nhiên, để quá trình luân chuyển và biệt phái cán bộ thực sự mang lại hiệu quả, cần bảo đảm tính khách quan, minh bạch, tránh tính hình thức hoặc chỉ nhằm phục vụ cho lợi ích của cá nhân.

Kết luận

Quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh về phương pháp lãnh đạo được thể hiện qua tác phẩm **Sửa đổi lối làm việc** có thể được xem như một kim chỉ nam quan trọng cho công tác lãnh đạo, quản lý trong Đảng và Nhà nước. Với Người, lãnh đạo, quản lý không chỉ đơn thuần là ra lệnh, ra oai, mà trước hết là phải phục vụ nhân dân, bảo vệ quyền lợi của nhân dân. Để làm được điều đó, cần có phương pháp làm việc khoa học.

Những quan điểm sâu sắc, đúng đắn ấy, cho đến tận hôm nay, vẫn còn vẹn nguyên giá trị đối với công tác lãnh đạo, nhất là trong bối cảnh đổi mới, hội nhập. Việc học tập và làm theo tư tưởng Hồ Chí Minh về phương pháp lãnh đạo không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản lý mà còn góp phần xây dựng một bộ máy nhà nước trong sạch, vững mạnh, thực sự là “của dân, do dân và vì dân” ♦

(1) Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, Tập 6, tr.432.

(2), (8), (9), (11), (12), (13), (14) Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, Tập 5, tr.290, tr.619-620, tr.325-328, tr.328-330, tr.318, tr.326, tr.301.

(3) Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, Tập 11, tr.113.

(4), (5), (7) Hồ Chí Minh (2011), *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, Tập 15, tr.622, tr.280, tr.325.

(6) Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng*, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, Tập 1, tr.173.

(10) Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh (2015), *Giáo trình Cao cấp lý luận chính trị*, Nxb. Lý luận chính trị, Hà Nội, tr.82.