

# ĐỔI MỚI CÔNG TÁC QUY HOẠCH, SỬ DỤNG CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ TRONG THỜI KỲ MỚI

TRẦN ĐÌNH THẮNG\*

Cán bộ lãnh đạo, quản lý (LĐ, QL) là lực lượng giữ các vị trí quan trọng, chủ chốt trong bộ máy, đồng thời là nhân tố có ý nghĩa quyết định chất lượng, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị; quyết định đến sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, Nhà nước, dân tộc, chế độ xã hội. Muốn xây dựng được đội ngũ cán bộ LĐ, QL có phẩm chất, năng lực đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ cách mạng trong thời kỳ mới, thì phải làm tốt các nội dung của công tác cán bộ một cách đồng bộ, toàn diện, trong đó khâu quy hoạch, sử dụng cán bộ là nội dung đặc biệt quan trọng. Đây là nội dung trọng yếu của công tác cán bộ, bảo đảm nguồn cán bộ một cách chủ động, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ cách mạng hiện tại và lâu dài.

Chủ tịch Hồ Chí Minh coi cán bộ là “cái gốc” của mọi công việc, là cái dây chuyền của bộ máy, là người đem chính sách của Đảng, của Chính phủ để thi hành trong nhân dân. Người khẳng định: “Muôn việc thành công hoặc thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém. Đó là một chân lý nhất định”<sup>1</sup>. Cán bộ là “công bộc” của dân, là người thay mặt Đảng, Nhà nước tổ chức giáo dục, thuyết phục nhân dân hiểu và thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước trong thực tiễn đời sống xã hội. Bởi vậy, trong quá trình lãnh đạo cách mạng, Người đặc biệt coi trọng việc quy hoạch, đào tạo, xây dựng và sử dụng đội ngũ cán bộ, nhất

là cán bộ LĐ, QL của Đảng, Nhà nước, Mặt trận có đủ phẩm chất, năng lực. Trong quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL, Người chỉ dẫn, phải hiểu và đánh giá đúng cán bộ; phải xem xét cán bộ với quan điểm khách quan, toàn diện, lịch sử, cụ thể và phát triển; phải khéo sử dụng cán bộ, dùng người như thợ mộc dùng gỗ, thợ rèn dùng sắt; phải có lòng độ lượng, không thành kiến, gần gũi mọi người, chân thành giúp đỡ đồng chí mình tiến bộ; sáng suốt, tinh táo, phải cất nhắc và đề bạt cán bộ đúng, vì công tác, vì tài năng. Người xác định rõ phẩm chất, năng lực của cán bộ LĐ, QL, là không chỉ giỏi về chính trị, mà còn phải giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, không thể lãnh đạo chung chung. Những quan điểm, tư tưởng đó, vẫn còn nguyên giá trị, có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, chỉ đạo xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL của bộ máy Đảng, Nhà nước, hệ thống chính trị hiện nay.

Trong suốt quá trình lãnh đạo đất nước đấu tranh giải phóng dân tộc, bảo vệ Tổ quốc và xây dựng chủ nghĩa xã hội, đặc biệt từ Đại hội VI (1986), Đảng ta rất quan tâm xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL trong bộ máy Đảng, Nhà nước, hệ thống chính trị. Đồng thời, không ngừng bổ sung, hoàn thiện hệ thống quan điểm, chủ trương, đường lối về công tác cán bộ và kiên trì lãnh đạo, chỉ đạo tổ chức thực hiện.

Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII chủ trương:

---

\* TS. Học viện Kỹ thuật quân sự.

“Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức các cấp từ trung ương đến cơ sở, đặc biệt là cán bộ đứng đầu, có phẩm chất và năng lực, có bản lĩnh chính trị vững vàng trên lập trường giai cấp công nhân, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, bảo đảm sự chuyển tiếp liên tục và vững vàng giữa các thế hệ cán bộ”<sup>2</sup>. Đại hội IX của Đảng chỉ rõ mục tiêu: “Xây dựng đội ngũ cán bộ, trước hết là cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp, vững vàng về chính trị, gương mẫu về đạo đức, trong sạch về lối sống, có trí tuệ, kiến thức và năng lực hoạt động thực tiễn, gắn bó với nhân dân”<sup>3</sup>.

Từ chủ trương, mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL, Đại hội X của Đảng đặt ra yêu cầu, biện pháp đổi mới công tác cán bộ, làm tốt công tác quy hoạch và tạo nguồn cán bộ, đánh giá và sử dụng đúng cán bộ. “Xây dựng đội ngũ cán bộ đồng bộ, có cơ cấu hợp lý, chất lượng tốt, xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo kế tiếp vững vàng... Đặc biệt quan tâm xây dựng đội ngũ cán bộ cấp cao”<sup>4</sup>.

Đại hội XI của Đảng nhấn mạnh yêu cầu về quy hoạch, tạo nguồn xây dựng đội ngũ cán bộ, phải “chú ý cán bộ trẻ, nữ, dân tộc thiểu số, chuyên gia trên các lĩnh vực; xây dựng quy hoạch cán bộ cấp chiến lược... Đổi mới, trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý, kết hợp các độ tuổi, bảo đảm tính liên tục, kế thừa và phát triển”<sup>5</sup>. Đến Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI, Đảng nhấn mạnh việc, “xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, nhất là cấp trung ương, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”<sup>6</sup>.

Những quan điểm, chủ trương xuyên suốt của Đảng về quy hoạch, sử dụng cán bộ trong thời kỳ mới đã được xác định rõ,

nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ LĐ, QL trong sạch, vững mạnh; bảo đảm tính dân chủ, khoa học, công minh; hoàn thiện chế độ bầu cử, cơ chế bổ nhiệm và miễn nhiệm cán bộ; có cơ chế, chính sách phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng người có đức, có tài trong bộ máy Đảng, Nhà nước, hệ thống chính trị.

Các nước trên thế giới đặc biệt chú trọng công tác quy hoạch, quản lý và sử dụng cán bộ. Chẳng hạn, *Xingapo*, đặc biệt coi trọng quy hoạch, đào tạo, sử dụng đội ngũ cán bộ LĐ, QL một cách căn bản, có tính hệ thống, với phương pháp đào tạo khoa học, hiện đại; chú trọng quy hoạch, đào tạo, phát triển đội ngũ những nhà lãnh đạo trẻ, có tài năng, để tạo nguồn cán bộ LĐ, QL cho đất nước. Xác định nguyên tắc “lãnh đạo là chìa khóa” để xây dựng nền công vụ, đào tạo nhân tài cho đất nước, tạo cơ sở tư duy để xây dựng chính sách quy hoạch, đào tạo đội ngũ những nhà LĐ, QL có tầm nhìn chiến lược; xuất chúng, tiêu biểu, điển hình tiên tiến về phẩm chất, năng lực, đạo đức. *Nhật Bản*, coi trọng việc hoàn thiện chính sách thu hút nhân tài vào làm việc trong bộ máy Đảng, Nhà nước. Phương thức tuyển dụng qua thi tuyển, do cơ quan nhà nước độc lập (Viện Nhân sự) tổ chức hàng năm, với tỷ lệ tuyển chọn cao (1/50), là những sinh viên ưu tú của các cơ sở đào tạo đại học chính quy, có uy tín quốc gia, quốc tế để tạo nguồn cán bộ LĐ, QL. Việc đánh giá, tuyển dụng, đưa vào quy hoạch cán bộ LĐ, QL là những người có năng lực ưu tú, tư cách đạo đức tốt, có năng lực làm việc theo nhóm, cống hiến hết mình vì lợi ích và danh dự của cơ quan, đơn vị. Tiêu chí đánh giá, quy hoạch cán bộ LĐ, QL trên ba vấn đề cơ bản: các năng lực cần thiết, kinh nghiệm làm việc, năng

lực và triển vọng tiến bộ; đánh giá theo ba chiều: tự đánh giá, cấp trên đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, kết hợp với các phương thức kiểm tra xử lý tình huống và kiểm tra kiến thức. *Hàn Quốc*, coi trọng nguyên tắc chọn người tài năng, có trình độ học vấn tốt, có năng lực thực hiện thành công chức trách, nhiệm vụ từ trong số rất nhiều người ứng cử, đề cử có chất lượng. Thực hiện lựa chọn, quy hoạch cán bộ LĐ, QL theo ba giai đoạn chính: tìm nguồn, sàng lọc và lựa chọn. Thực hiện theo nguyên tắc: bảo đảm tính công bằng, khách quan, minh bạch, trong sạch và tiêu chuẩn hóa trong tất cả các khâu, các bước của quy trình tuyển dụng, quy hoạch. Tiêu chuẩn cơ bản lựa chọn, quy hoạch cán bộ LĐ, QL rất rõ ràng: khả năng làm việc, tư duy sáng tạo, tạo dựng các mối quan hệ công tác; yêu cầu về quản lý định hướng theo kết quả, quản lý sự thay đổi, năng lực nhận thức và giải quyết vấn đề, tư duy chiến lược; quan hệ phối hợp công tác. *Trung Quốc*, thực hiện chính sách quy hoạch, xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL theo lộ trình. Điểm nổi bật trong quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL là thực hiện cơ chế “linh hoạt” theo hướng có lên, có xuống, có vào, có ra. Coi trọng hoàn thiện thể chế, luật pháp hóa về quản lý, sử dụng cán bộ, tạo môi trường xã hội theo hướng tôn trọng tri thức, nhân tài. Phương châm quy hoạch, xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL theo hướng phục vụ mục tiêu, lý tưởng, đường lối của Đảng; thích ứng với thể chế, cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, phát triển nền dân chủ xã hội chủ nghĩa; giải phóng tư tưởng, thực sự cầu thị và tiến cùng thời đại; kiên trì bốn hóa: cách mạng hóa, trẻ hóa, tri thức hóa, chuyên nghiệp hóa. Lựa chọn, quy hoạch cán bộ LĐ, QL theo phương thức “đa số người chọn trong đa số người”,

với tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng: phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực, cần cù, thành tích công tác; coi trọng đánh giá cán bộ LĐ, QL thông qua kết quả, hiệu quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ trong thực tiễn hoạt động công vụ. *Hoa Kỳ*, thực hiện hệ thống công vụ, quy hoạch, sử dụng đội ngũ cán bộ LĐ, QL theo phương thức “thải loại chọn lọc”, coi trọng thực tài, năng lực hơn bằng cấp; thực hiện cơ chế cạnh tranh công khai để tuyển dụng người có thành tích và năng lực ưu tú, và được công bố công khai cho toàn thể công dân. Trong quản lý, sử dụng cán bộ LĐ, QL, rất coi trọng việc kiểm tra, sát hạch thành tích công tác và thái độ làm việc theo ba hạng mục: khối lượng công việc, chất lượng công việc, năng lực thích ứng; thực hiện chính sách tiền lương theo công trạng, với hai phần: lương cơ bản và lương có tính khích lệ, và các khoản phụ cấp khác. *Cộng hòa Pháp*, đổi mới công tác quy hoạch, quản lý, sử dụng cán bộ LĐ, QL theo hướng đồng bộ, toàn diện, nhưng có trọng tâm, trọng điểm, tập trung vào những nội dung chủ yếu: cải cách việc tuyển dụng chủ yếu qua thi tuyển; đánh giá qua hiệu quả, kết quả công việc; đổi mới chính sách nhằm tạo cơ hội cho cán bộ cống hiến, phát triển; đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng theo hướng tăng cường kỹ năng xử lý tình huống quản lý nhà nước, xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, hiện đại. *Vương quốc Anh*, trong quy hoạch, quản lý, sử dụng cán bộ LĐ, QL, thực hiện việc tuyển dụng theo nguyên tắc: công khai, công bằng, minh bạch, và phải qua thi tuyển có tính phổ quát về kiến thức chuyên môn, kiểm tra trí tuệ; năng lực tổ chức quản lý, giao tiếp, tác nghiệp; trắc nghiệm tâm lý. Coi trọng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thông qua thực hành, trang bị kỹ năng thực hiện chính sách, xử lý tình

huống LĐ, QL hành chính, ngân sách, nhân sự, kỹ năng LĐ, QL, hoạch định chính sách, chiến lược, vận động quần chúng. Điểm nổi bật là chính sách trung lập, phục vụ “vô tư” trong hoạt động công vụ theo chế độ đa đảng; đề cao trách nhiệm cá nhân người đứng đầu tổ chức, có các chế định từ chức rõ ràng. *Cộng hòa Liên bang Đức*, chú trọng tiêu chí lựa chọn, quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL là: phẩm chất trung thành với chế độ, nhân dân, nhà nước và tinh thần, thái độ phục vụ theo Hiến pháp; đề cao ý thức tổ chức kỷ luật và tính sáng tạo; năng lực ứng xử, giao tiếp, các khả năng về tâm lý; năng lực chuyên môn, năng lực LĐ, QL và hiệu quả hoạt động công vụ. Điểm nổi bật về tuyển dụng, đề bạt cán bộ LĐ, QL là bắt buộc phải kiểm tra trắc nghiệm tâm lý, xử lý tình huống LĐ, QL. Một nguyên tắc trong tuyển chọn, quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL là phải đúng người, đúng việc, “thà chưa có người còn hơn chọn nhầm người”. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng theo hướng “lý thuyết được chú trọng nhiều đến mức cần thiết, thực hành được chú trọng nhiều đến mức có thể”; coi trọng đào tạo nâng cao tính linh hoạt, nhạy bén trong tư duy và khả năng thích ứng, giải quyết công việc. Công tác đánh giá, quy hoạch, sử dụng theo tiêu chí: hiệu quả công việc, thái độ làm việc, khả năng phối hợp, có sáng kiến và đóng góp cho tổ chức. Thực hiện nguyên tắc trả lương tương xứng và phù hợp với chức trách, nhiệm vụ được giao, bảo đảm cho cán bộ toàn tâm cống hiến. Đó là những kinh nghiệm rút ra từ thực tiễn của một số nước trên thế giới, giúp cho việc nghiên cứu, tham khảo, vận dụng sáng tạo vào quá trình quy hoạch, xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL của Đảng, Nhà nước trong tình hình hiện nay.

Quán triệt quan điểm, chủ trương của Đảng, trong những năm gần đây, công tác xây dựng đội ngũ cán bộ LĐ, QL được triển khai tổ chức thực hiện đồng bộ các khâu: quản lý, đánh giá, tuyển chọn, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, bố trí, sử dụng và thực hiện chính sách cán bộ, trong đó công tác quy hoạch, đào tạo và luân chuyển cán bộ có những chuyển biến tích cực. “Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp đã có bước trưởng thành và tiến bộ về nhiều mặt..., có ý thức phục vụ nhân dân, được nhân dân tin tưởng”<sup>7</sup>.

Tuy nhiên, nhìn chung đội ngũ cán bộ hiện nay, xét về chất lượng, số lượng và cơ cấu có nhiều mặt chưa ngang tầm với đòi hỏi của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa; việc đổi mới công tác cán bộ còn chậm; thiếu cơ chế, chính sách cụ thể thực sự phát huy dân chủ trong công tác cán bộ, phát hiện và sử dụng người tài; chậm đổi mới cơ chế, phương pháp và quy trình đánh giá, bổ nhiệm, miễn nhiệm, từ chức đối với cán bộ; đánh giá cán bộ vẫn là khâu yếu... Môi trường làm việc, chính sách cán bộ chưa tạo được động lực để khuyến khích, thu hút, phát huy năng lực, sự cống hiến của cán bộ; chưa cổ vũ ý chí phấn đấu vươn lên, sự gắn bó, tận tụy của cán bộ đối với công việc. Công tác quy hoạch cán bộ còn nhiều bất cập, “dẫn đến sự hẫng hụt, chắp vá, không đồng bộ và thiếu chủ động trong công tác bố trí, phân công cán bộ. Một số trường hợp đánh giá, bố trí cán bộ chưa thật công tâm, khách quan, không vì yêu cầu công việc, bố trí không đúng sở trường, năng lực, ảnh hưởng đến uy tín cơ quan lãnh đạo, sự phát triển của ngành, địa phương và cả nước... Đánh giá, sử dụng, bố trí cán bộ còn nể nang, cục bộ; chưa chú trọng phát hiện và có cơ chế thật sự đề trọng dụng người có

đức, có tài; không kiên quyết thay thế người vi phạm, uy tín giảm sút, năng lực yếu kém”<sup>8</sup>.

Hạn chế nổi cộm trong công tác quản lý, sử dụng cán bộ LĐ, QL là chưa có tiêu chí phân loại cụ thể, đủ rõ ràng, nên chưa đánh giá chính xác được chất lượng cán bộ trên từng lĩnh vực công tác; chưa có chính sách sử dụng, tiền lương và điều kiện làm việc đủ “hấp dẫn”, hợp lý để tạo động lực thu hút, trọng dụng nhân tài, phân hóa đội ngũ cán bộ LĐ, QL; quy hoạch, quản lý, sử dụng còn mang nặng tư tưởng cục bộ bản vị, khép kín, hẹp hòi, địa phương chủ nghĩa. Yếu kém nổi lên trong đào tạo, bồi dưỡng cán bộ LĐ, QL là hạn chế, lạc hậu về nội dung kiến thức, phương thức đào tạo, nhất là kỹ năng “mềm” trong xử lý tình huống lãnh đạo, quản lý nhà nước theo cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; hạn chế về chất lượng quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ LĐ, QL cho các vị trí chủ chốt, quan trọng trong bộ máy của Đảng, chính quyền. “Đội ngũ cán bộ cấp trung ương, cấp chiến lược rất quan trọng, nhưng chưa được xây dựng một cách cơ bản”<sup>9</sup>. Vấn đề nổi cộm, đáng lo ngại là “một bộ phận không nhỏ cán bộ, đảng viên, trong đó có những đảng viên giữ vị trí lãnh đạo, quản lý, kể cả một số cán bộ cao cấp, suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống với những biểu hiện khác nhau về sự phai nhạt lý tưởng, sa vào chủ nghĩa cá nhân ích kỷ, cơ hội, thực dụng, chạy theo danh lợi, tiền tài, kèn cựa địa vị, cục bộ, tham nhũng, lãng phí, tùy tiện, vô nguyên tắc...”<sup>10</sup>. Đặc biệt là hạn chế trong quy hoạch, xây dựng đội ngũ cán bộ cấp cơ sở: Về trình độ văn hóa phổ thông: tiểu học là 2,93%; trung học cơ sở là 21,48; trung học phổ thông là 75,45%; chưa biết chữ là 0,13%. Về trình độ chuyên

môn, nghiệp vụ: sau đại học là 0,04%; cao đẳng và đại học là 9,04%; trung cấp là 32,37%; sơ cấp là 9,81%, còn lại là 48,74% chưa qua đào tạo. Về trình độ lý luận chính trị: cao cấp, cử nhân là 4,09%; trung cấp là 38,15%; sơ cấp là 2,94%; số còn lại chưa được đào tạo. Về trình độ quản lý nhà nước, ngoại ngữ, tin học còn rất thấp: chưa được đào tạo quản lý nhà nước là 55,53%; chưa được đào tạo ngoại ngữ, tin học là 90%<sup>11</sup>. Như vậy, chất lượng đội ngũ cán bộ cơ sở rất hạn chế so với yêu cầu nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý nhà nước ở địa phương, cơ sở. Trong khi đó, chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước chủ yếu được hiện thực hóa ở địa phương, cơ sở.

Để quy hoạch, sử dụng, phát huy vai trò của đội ngũ cán bộ LĐ, QL trong thời kỳ mới, đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh tăng cường hội nhập quốc tế, theo chúng tôi, cần tập trung vào một số vấn đề sau:

*Một là, đổi mới tư duy, nâng cao nhận thức, trách nhiệm chính trị về công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL.*

Công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ, tạo nguồn cán bộ một cách chủ động, có tầm chiến lược, nền nếp, chính quy, phong phú các nhân tố mới, có phẩm chất và năng lực xứng đáng với yêu cầu, nhiệm vụ, có số lượng và cơ cấu hợp lý; bảo đảm sự chuyên tiếp vững vàng giữa các thế hệ, đáp ứng với sự biến đổi, phát triển của yêu cầu nhiệm vụ trong từng thời kỳ cách mạng. Trên cơ sở đó, để làm căn cứ cho việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện, thử thách, luân chuyển, bổ nhiệm, sử dụng cán bộ đáp ứng yêu cầu hiện tại và lâu dài; đồng thời, tạo môi trường có tính cạnh tranh khách quan, bình đẳng, dân chủ, trong sạch trong quy

hoạch, tuyển dụng cán bộ. Công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL phải xuất phát từ nhiệm vụ chính trị, nhiệm vụ tổ chức; từ thực trạng đội ngũ cán bộ, công chức hiện có; từ việc dự kiến nhu cầu và khả năng phát triển của đội ngũ cán bộ, để chủ động có phương hướng đào tạo, bồi dưỡng. Công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ bảo đảm tính ổn định “tương đối”, cơ bản, vững chắc, nhưng không được cứng nhắc, máy móc, phải có tính linh hoạt, uyển chuyển theo cơ chế “mở và động”, có tính kế thừa và phát triển theo yêu cầu của tình hình, nhiệm vụ. Một chức danh có thể có nhiều phương án bố trí nhân sự, một cán bộ có thể sẵn sàng đảm nhiệm được nhiều chức danh. Bảo đảm tính thống nhất, đồng bộ, hệ thống từ trung ương đến địa phương, cơ sở; liên thông và quan hệ hữu cơ theo hệ thống ngang và hệ thống dọc, quy hoạch giữa bộ máy của Đảng với bộ máy của chính quyền, đoàn thể chính trị, xã hội; thuận lợi cho công tác điều động, luân chuyển giữa các ngành, các cấp, giữa địa phương và trung ương, giữa các cơ quan, đơn vị trong hệ thống chính trị. Quy hoạch của cấp dưới làm cơ sở cho quy hoạch của cấp trên; quy hoạch của cấp trên tạo điều kiện và làm gương cho quy hoạch của cấp dưới. Bảo đảm sự lãnh đạo, chỉ đạo chặt chẽ của các cấp ủy đảng, chính quyền, làm thường xuyên theo định kỳ, và cần có sự bổ sung, điều chỉnh quy hoạch, sử dụng cho phù hợp. Có cán bộ trong quy hoạch, nhưng do sự biến đổi, phát triển của tình hình nhiệm vụ, khi không còn thấy đủ khả năng đảm đương nhiệm vụ, thì cần thiết phải có phương án thay thế kịp thời bằng những nhân tố mới để đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ. Không để bị động, bất ngờ, hoặc bị lạc hậu trong quy hoạch, sử dụng cán bộ. Cần phê phán những quan

điểm và việc làm không đúng đắn, trái với chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước về công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL như: cục bộ bản vị, địa phương chủ nghĩa, ích kỷ, hẹp hòi, phiến diện; thiếu khách quan, công tâm, chủ nghĩa cá nhân... Quy hoạch, sử dụng không đúng sẽ làm tha hóa đội ngũ cán bộ, làm tổn hại đến tổ chức và hiệu quả hoạt động của cơ quan, đơn vị, nhất là đội ngũ cán bộ LĐ, QL giữ các vị trí chủ chốt, trọng yếu trong bộ máy của Đảng, Nhà nước, hệ thống chính trị; làm mất niềm tin của nhân dân đối với Đảng, Nhà nước; tạo cơ hội cho diễn biến hòa bình, tự diễn biến, và nguy cơ đối với sự chệch hướng xã hội chủ nghĩa, sự tồn vong của chế độ, của dân tộc.

*Hai là, coi trọng công tác đánh giá, tuyển chọn làm cơ sở cho việc quy hoạch, sử dụng đúng, hiệu quả đội ngũ cán bộ LĐ, QL.*

Đánh giá, phát hiện, tuyển chọn cán bộ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, cùng phục vụ cho công tác quy hoạch, sử dụng. Đây là việc làm vừa có tính thường xuyên, vừa rất hệ trọng và chiến lược. Đánh giá đúng, phát hiện đúng, thì sẽ có điều kiện để tuyển chọn đúng cán bộ cho công tác quy hoạch, sử dụng. Quy hoạch, sử dụng đúng cán bộ thì cán bộ phấn khởi, nhiệt tình, trách nhiệm, hăng say công tác, cống hiến, thúc đẩy tổ chức và cá nhân phát triển lành mạnh, vững chắc. Cần thực hiện dân chủ, công khai hóa, với cơ chế, phương thức, biện pháp rõ ràng, khoa học trong công tác đánh giá, phát hiện, tuyển chọn. Đổi mới cách lấy phiếu tín nhiệm để đánh giá, nhận xét cán bộ theo hướng mở rộng đối tượng tham gia. Triệt để khai thác tối đa các kênh thông tin từ cá nhân, tổ chức, của các lực

lượng trong cơ quan, đơn vị, của nhân dân nơi cán bộ công tác, học tập, sinh sống. Nhưng phải rất thận trọng, biết phân tích, đánh giá, nhận thức đúng về trình độ, phẩm chất, đạo đức, năng lực, thái độ, động cơ của các đối tượng tham gia đánh giá, nhận xét cán bộ, thì các kết quả đánh giá, nhận xét đó mới có độ tin cậy, chính xác. Thực hiện nghiêm túc chủ trương của Đảng về lấy phiếu tín nhiệm hàng năm đối với các chức danh lãnh đạo trong cơ quan Đảng, Nhà nước, đoàn thể. Những người hai năm liền tín nhiệm thấp, không hoàn thành nhiệm vụ cần được xem xét, cho thôi giữ chức vụ. Đánh giá, sử dụng cán bộ LĐ, QL phải toàn diện, khách quan, công tâm, vì sự tiến bộ của cá nhân, tổ chức, trên cơ sở những tiêu chuẩn, quy trình đã được bổ sung, hoàn thiện, lấy hiệu quả công tác và sự tín nhiệm của nhân dân làm thước đo chủ yếu. Việc đánh giá, sử dụng cán bộ phải căn cứ chủ yếu vào những việc làm, hiệu quả công việc, công tác trên thực tế, với các biểu hiện về phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống, trình độ, năng lực, thành tích công tác, cống hiến, nhưng đặc biệt coi trọng đánh giá về triển vọng phát triển; năng lực tư duy khoa học, tư duy mới, tiếp thu cái mới, cái tiến bộ; khả năng cầu thị, cầu tiến bộ; tư tưởng cải cách, đổi mới, phát triển theo xu thế tiến bộ; khả năng đoàn kết, quy tụ lực lượng, phát huy sức mạnh của tập thể; tính mô phạm cao, mẫu mực về lời nói và việc làm; có tác phong, phương pháp làm việc khoa học, gần dân, trọng dân, vì dân. Công tác đánh giá, phát hiện là để lựa chọn ra được những cán bộ có đủ đức, đủ tài, những nhân tố mới, tiến bộ đưa vào bộ máy, đồng thời phát hiện ra những hạn chế, bất cập, yếu kém trong đội ngũ cán bộ để kịp thời giải quyết. Những người không đủ năng

lực, không hoàn thành nhiệm vụ, có tín nhiệm thấp cần được sắp xếp phù hợp, có cơ chế để kịp thời thay thế, không chờ hết nhiệm kỳ, hết tuổi công tác. Muốn đánh giá, phát hiện, lựa chọn đúng người tài đức cho cách mạng, vấn đề quan trọng hàng đầu là phải kiện toàn cơ quan làm công tác tổ chức, cán bộ, nhân sự. Xây dựng được đội ngũ những người làm công tác tổ chức, cán bộ, nhân sự phải có đủ tài đức, trí tuệ, năng lực nghiệp vụ, uy tín, khách quan, công tâm, chân chính, “chí công vô tư”, ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ được giao. Đánh giá, lựa chọn cán bộ là một khoa học, là “nghệ thuật” quản lý và sử dụng người. Mỗi cán bộ LĐ, QL đều được đánh giá theo những tiêu chí cụ thể, nhưng các tiêu chí không ngang bằng nhau, không quan trọng như nhau. Có tiêu chí căn bản, cốt yếu; có tiêu chí thứ yếu. Các tiêu chí cũng biến đổi, phát triển theo yêu cầu nhiệm vụ... Vấn đề là phải biết cách nhìn nhận, đánh giá, lựa chọn theo quan điểm toàn diện, nhưng có trọng tâm, trọng điểm để phát hiện được tính trội của tài năng, của các tiêu chí căn bản, trọng yếu; nhận thức đúng và trúng những ưu điểm, hạn chế của cán bộ. Chú ý đến tính đặc thù của từng cương vị công tác, từng vị trí trong bộ máy, từng loại công việc để xác định tiêu chí cán bộ cho hợp lý và thiết thực. Đối với từng cán bộ LĐ, QL, cần xác định cho rõ chức trách, nhiệm vụ trọng tâm, then chốt để làm căn cứ xác định tiêu chí chủ yếu khi đánh giá cán bộ. Coi trọng việc đổi mới tư duy về công tác cán bộ, về xây dựng hệ thống giá trị, tạo khung tiêu chuẩn mới cho các chức danh mới của cán bộ, về yêu cầu xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL trong thời kỳ mới. Cần nghiên cứu, từng bước áp dụng các hình thức thi tuyển,

theo hướng cạnh tranh, công khai, khách quan để lựa chọn, quy hoạch, bổ nhiệm vào các vị trí, chức vụ LĐ, QL chủ chốt, trọng yếu trong bộ máy Đảng, Nhà nước, hệ thống chính trị.

*Ba là, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, sử dụng cán bộ, có tác động tích cực đến việc quy hoạch, xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL.*

Quy hoạch là để tạo nguồn đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng cán bộ. Công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được gắn chặt chẽ với công tác quy hoạch, sử dụng, bảo đảm cho đào tạo, bồi dưỡng đạt hiệu quả thiết thực, đúng địa chỉ, đúng nhu cầu sử dụng theo quy hoạch, không bị lãng phí, phù hợp với yêu cầu LĐ, QL trong hoạt động công vụ; đúng theo từng chức danh, chức trách, nhiệm vụ của cán bộ và yêu cầu nhiệm vụ của tổ chức, cơ quan, đơn vị. Cần đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng theo chức danh và vị trí việc làm của từng loại hình cán bộ LĐ, QL; tập trung đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng LĐ, QL nhà nước, quản lý nhân sự, quản lý công việc, phương thức lãnh đạo của tổ chức đảng và phương thức quản lý của tổ chức chính quyền... Quản lý chặt chẽ kế hoạch mở lớp, coi trọng chất lượng đầu vào, quy chuẩn đầu ra. Đổi mới nội dung, phương thức đào tạo, bồi dưỡng cho phù hợp với từng chức danh cán bộ LĐ, QL và yêu cầu công việc; gắn đào tạo, bồi dưỡng ở nhà trường với đào tạo, bồi dưỡng qua giao nhiệm vụ rèn luyện, thử thách trong thực tiễn. Công tác sử dụng cán bộ LĐ, QL cần thực hiện theo quan điểm: mạnh dạn cất nhắc cán bộ, kịp thời bổ nhiệm cán bộ; sử dụng cán bộ đúng tầm, đúng người, đúng việc; tin tưởng vào khả năng và sự tiến bộ của cán bộ; trọng dụng cán bộ có tài, có

đức, trẻ hóa, có tư duy đổi mới, tiến bộ. Cần tránh sử dụng cán bộ theo kiểu “quá lứa, lỡ thì”, sẽ hạn chế đến chất lượng công tác, khả năng phấn đấu, lãng phí những cán bộ có năng lực, có triển vọng phát triển, gây tổn hại cho cá nhân và tổ chức. Quy hoạch tốt thì tất yếu phải làm tốt công tác điều động, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ. Đây còn là giải pháp đột phá trong công tác cán bộ hiện nay; tạo điều kiện cho cán bộ LĐ, QL có cơ hội trưởng thành, phát triển qua thực tiễn, địa phương, cơ sở; thúc đẩy đổi mới cơ cấu tổ chức bộ máy, nhân sự; khắc phục tình trạng cục bộ, khép kín, và nâng cao hiệu lực, hiệu quả làm việc. Cần có sự nhận thức cho đúng, thống nhất cao về tư tưởng, hành động đối với việc luân chuyển cán bộ LĐ, QL, nhất là đối với các cấp có thẩm quyền, đối với cán bộ trong diện quy hoạch, luân chuyển, điều động, bổ nhiệm. Gắn đổi mới công tác tư tưởng với công tác tổ chức, thể chế, chế độ, chính sách về công tác luân chuyển, điều động, bổ nhiệm, quản lý cán bộ. Các cơ quan, đơn vị có cán bộ được luân chuyển, điều động về, phải tạo điều kiện, giúp đỡ để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đảng, Nhà nước cần hoàn thiện thể chế, chính sách, pháp luật, và có chế tài mạnh đối với những tổ chức, cá nhân lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong việc luân chuyển cán bộ, để “luân chuyển” những cán bộ không cùng “vây cánh”, “không ưa”, “không hợp” với mình đi nơi khác; hoặc biên chế, sử dụng cán bộ theo kiểu cục bộ, bản vị, hẹp hòi, địa phương chủ nghĩa. Nếu không ngăn chặn được vấn đề này, sẽ làm rối loạn và suy yếu tổ chức, suy giảm và dẫn đến triệt tiêu động lực phấn đấu, động cơ tốt của những cán bộ có phẩm chất, năng lực tốt, nhưng thẳng thắn, “không hợp cạ”, đồng thời làm tổn hại đến tổ chức và hoạt động của bộ máy.



*Bốn là, tăng cường sự lãnh đạo, chỉ đạo của các cấp ủy đảng đối với công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL.*

Quản trị và thực hiện tốt nguyên tắc Đảng lãnh đạo trực tiếp, tuyệt đối, thống nhất công tác cán bộ và xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, nhưng có sự phân công, phân cấp rõ ràng, trong đó, đặc biệt coi trọng công tác quy hoạch cán bộ LĐ, QL. Đảng lãnh đạo công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ, nhưng Đảng không trực tiếp làm hết mọi khâu, mọi bước của công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ, mà lãnh đạo phát huy vai trò của các tổ chức đảng, chính quyền, các cơ quan chức năng làm công tác tổ chức, quản lý cán bộ, vai trò của người đứng đầu tổ chức quản lý và sử dụng cán bộ trong toàn hệ thống. Trên cơ sở nghiên cứu, dự báo tình hình nhiệm vụ của thực tiễn cách mạng, các cấp ủy đảng lãnh đạo, chỉ đạo cơ quan chức năng làm công tác tổ chức, cán bộ chủ động lập kế hoạch quy hoạch cán bộ một cách khoa học, thiết thực, hiệu quả. Phát huy tính chủ động, sáng tạo của từng tổ chức đảng, chính quyền, cơ quan, địa phương, cơ sở trong công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ, nhưng có sự thống nhất về quan điểm, chủ trương của Đảng, thể chế, luật pháp, chính sách của Nhà nước, bảo đảm sự phù hợp, thống nhất giữa tổ chức đảng với chính quyền trong công tác này. Đảng, Nhà nước cần có chiến lược phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, quản lý, sử dụng nhân tài, đặc biệt là nhân tài làm nghề “lãnh đạo, quản lý” trong bộ máy hệ thống chính trị. Xây dựng quy hoạch cán bộ LĐ, QL theo hướng phát triển “thị trường nhân tài” của hệ thống chính trị và xã hội. Các cấp ủy đảng cần đặc biệt coi trọng lãnh đạo quy hoạch đội ngũ cán bộ LĐ, QL chiến lược, có kế hoạch tạo nguồn, nuôi dưỡng, để cán

bộ trưởng thành từ cơ sở, từ trong phong trào lao động sản xuất, hoạt động thực tiễn của quần chúng nhân dân. Chú trọng quy hoạch, tạo nguồn, giáo dục, rèn luyện, đào tạo, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL trẻ về tuổi đời, về trí lực, về tư duy, về thể lực; là những nhân tố mới, năng động, sáng tạo, dám nghĩ dám làm, dám chịu trách nhiệm. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, theo dõi, giúp đỡ, tạo điều kiện tốt nhất cho cán bộ phát triển, để cán bộ phát huy cao nhất tài đức cho sự nghiệp cách mạng. Lãnh đạo làm tốt công tác quy hoạch của cấp dưới, cấp địa phương, cơ sở, của các ban, ngành, để chuẩn bị tốt nguồn cán bộ, nhân sự cho cấp trên, cho Trung ương. Kịp thời lãnh đạo, chỉ đạo ngăn chặn, rút kinh nghiệm về những sai phạm, khuyết điểm, hạn chế trong công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ.

Trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và tăng cường hội nhập quốc tế, công tác cán bộ, nhất là công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ LĐ, QL là nhiệm vụ hệ trọng của Đảng, Nhà nước. Cần tiếp tục có những đổi mới mạnh mẽ, căn bản, hệ thống, đồng bộ, và được thực hiện linh hoạt, sáng tạo theo hướng trọng dụng người tài - đức, nhằm xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ LĐ, QL trong sạch, có đủ phẩm chất và năng lực cần thiết, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ cách mạng.

### **Chú thích**

1. Hồ Chí Minh, 2011. *Toàn tập*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tập 5, tr.280.
2. Đảng Cộng sản Việt Nam, 1997. *Văn kiện Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương, khóa VIII*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.78-79.

3. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2001. *Văn kiện Đại hội biểu toàn quốc lần thứ IX*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.141.
4. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2006. *Văn kiện Đại hội biểu toàn quốc lần thứ X*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.136.
5. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2011. *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.261-262.
6. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2012. *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.26.
7. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2012. *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.21.
8. Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, 2012, tr.22-25.
9. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2012. *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.22.
10. Đảng Cộng sản Việt Nam, 2012. *Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội, tr.22.
11. Nguyễn Ngọc Thanh, *Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cơ sở đáp ứng yêu cầu nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Tạp chí *Tổ chức nhà nước*, Bộ Nội vụ, số 3/2012, tr.48.