

**BAN CHẤP HÀNH TRUNG ƯƠNG
ĐẢNG CÔNG SẢN VIỆT NAM**

**HỘI NGHỊ LẦN THỨ BẢY
KHOẢ XII**



Công việc khó, thách thức cao, khát vọng lớn... là cơ hội xuất hiện cán bộ tài năng

Cán bộ và công tác cán bộ là vấn đề đặc biệt quan trọng, là nhân tố quyết định sự thành bại của Cách mạng, là khâu “then chốt” của công tác xây dựng Đảng, xây dựng hệ thống chính trị. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã từng khẳng định “cán bộ là cái gốc của mọi công việc”, “muôn việc thành công hoặc thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém”. Ý thức được công việc hệ trọng đó, từ ngày 7 đến 12/5/2018, Hội nghị lần thứ bảy, Ban Chấp hành Trung ương Đảng Khóa XII đã họp để thảo luận và quyết định nhiều nội dung quan trọng, trong đó có Đề án Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.

Tại Hội nghị, đồng chí Thiếu tướng Nguyễn Mạnh Hùng, Ủy viên Trung ương Đảng, Ủy viên Quân ủy Trung ương, Tổng Giám đốc Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel) đã có bài tham luận góp ý cho dự thảo Đề án.

ĐHQGHN là nơi đào tạo nhân tài, cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, nguồn cán bộ quan trọng cho đất nước. Nhận thấy các ý kiến phát biểu hữu ích, tâm huyết cho định hướng đào tạo con người nên thiếu tướng Nguyễn Mạnh Hùng đã gửi bài phát biểu và đồng ý cho ĐHQGHN đăng tải trên Website và Bản tin của ĐHQGHN. Xin chân thành cảm ơn Thiếu tướng và trân trọng giới thiệu bài viết cùng bạn đọc.

Đầu đề và các mục do Ban Biên tập đặt.



■ Thiếu tướng NGUYỄN MẠNH HÙNG

(Ủy viên Trung ương Đảng, Ủy viên Quân ủy Trung ương,

Tổng Giám đốc Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel)

1. MÔI TRƯỜNG VÀ CƠ HỘI ĐỂ XUẤT HIỆN CÁN BỘ GIỎI, TÀI NĂNG

Gốc rễ sinh ra cán bộ là việc. Việc khó thì sinh ra cán bộ giỏi. Việc trung bình sinh ra cán bộ trung bình. Muốn đánh giá cán bộ phải qua việc mới có thể đánh giá. Giao việc không rõ ràng, không cụ thể thì không đánh giá được cán bộ. Giao việc mà dễ thì không phân biệt được cán bộ. Bởi vậy, gốc của đánh giá cán bộ là giao việc. Muốn cải cách về công tác cán bộ thì đầu tiên phải cải cách về đặt mục tiêu, về cách tạo ra việc và giao việc.

Để xuất hiện cán bộ giỏi phải có việc khó. Như trên đã nói, việc khó sinh ra cán bộ giỏi. Tổ chức, người đứng đầu phải tạo ra việc khó, tạo ra thách thức mới, tạo ra khát vọng lớn lao. Việc càng khó, thách thức càng lớn lao thì càng có nhiều cơ hội sinh ra người tài.

Về đặt mục tiêu cao để cán bộ trưởng thành nhanh hơn. Đặt mục tiêu cao để cán bộ phát huy hết năng lực tiềm ẩn của mình, để họ mở rộng giới hạn của mình. Đặt mục tiêu cao cũng là cách tốt nhất để thu hút người tài, hội tụ được người tài, và cũng vì vậy mà tổ chức sẽ có năng lực cạnh tranh, tạo ra nhiều giá trị và từ đó lại có thêm khả năng thu hút thêm nhiều người tài hơn.

Giao nhiệm vụ thì phải thách thức, phải là trên đặt ra và giao cho dưới. Giao việc khó còn là để tìm cán bộ giỏi. Cách mà

chúng ta làm hiện nay về giao nhiệm vụ là, dưới nghĩ ra cho mình và trình lên trên phê duyệt. Dưới mà đề xuất việc cho mình thì thường là ít thách thức, trung bình chủ nghĩa, thiếu tầm nhìn ở mức cao. Trên phải có tầm nhìn lớn, có khát vọng lớn, có qui hoạch để hình thành ra các nhiệm vụ, mục tiêu cao giao cho cấp dưới, nghĩ ra việc khó để giao cho dưới, giao việc ngày một thách thức hơn để phát triển đất nước, để đánh giá cán bộ, để đào tạo cán bộ, để tìm ra người tài. Việc càng khó, càng thách thức thì càng có cơ hội xuất hiện người tài. Nhìn vào quá khứ, trước đây thời kỳ đấu tranh giải phóng dân tộc, kháng chiến chống Pháp, đánh Mỹ để thống nhất đất nước, chúng ta có nhiều người tài, là vì lúc đó nhiệm vụ khó khăn, khát vọng lớn lao. Lúc khó khăn sẽ sinh ra nhiều người giỏi và một số người giỏi xuất sắc sẽ tạo lên lịch sử. Trước đây việc khó đã có sẵn (mất nước, đất nước bị chia cắt), lúc này ta lại phải đặt ra việc khó cho mình trước, đó là lý tưởng, sứ mệnh, mục tiêu mang tính lịch sử, vĩ đại để làm động lực cho cả nước tiến lên, để cán bộ làm việc cống hiến, phụng sự và chấp nhận hy sinh. Thí dụ, chúng ta đặt ra sứ mệnh: Năm 2035, Việt Nam vượt ra khỏi các nước có thu nhập trung bình, năm 2045, kỷ niệm 100 năm lập nước, Việt Nam phải sánh vai với các cường quốc năm châu, với GDP đầu người trên 20.000 \$. Từ sứ

mệnh vĩ đại này các cấp mới hình thành được các mục tiêu cao cho mình.

Về tìm kiếm nguồn nhân lực chất lượng cao. Không nên giới hạn trong đơn vị mình mà nên nhìn rộng ra cả nước. Không nên giới hạn trong Việt Nam, mà nên nhìn rộng ra thế giới 7 tỷ người.

2. SỬ DỤNG VÀ TRONG DUNG CÁN BỘ

Về tiêu chuẩn người lãnh đạo, mỗi tổ chức phải xác định cho mình các đặc tính cơ bản của người lãnh đạo. Mỗi tổ chức cần phải đưa ra tiêu chuẩn cụ thể hơn nữa về tiêu chuẩn của người lãnh đạo các cấp, tránh việc tiêu chuẩn quá chung chung, sẽ khó phát hiện, đánh giá, lựa chọn cán bộ. Thí dụ, người lãnh đạo phải hội đủ các năng lực sau: 1 - Có khả năng dẫn dắt tổ chức; 2 - Có khả năng hiểu sâu sắc vấn đề, hiểu người khác; 3 - Có tầm nhìn xa; 4 - Có sức ảnh hưởng lên người khác thông qua việc làm gương, hy sinh lợi ích cá nhân cho tập thể; 5 - Có khả năng truyền đạt cho nhân viên; 6 - Có khả năng thay đổi tổ chức, chuyển đổi tổ chức khi môi trường thay đổi; 7 - Có khả năng thực thi cao; 8 - Giám sát được toàn diện tổ chức của mình; 9 - Có khả năng liên tục học hỏi; 10 - Và có khả năng duy trì tổ chức phát triển, bền vững.

Về giao quyền. Mạnh dạn giao quyền, giao việc cho cán bộ. Nhiều khi thấy khả năng đáp ứng 60-70% là đã có thể giao. Sau khi giao thì cấp trên



trực tiếp sẽ hướng dẫn, góp ý thường xuyên, không để 1 năm mới đánh giá 1 lần. Khi giao thì phải có phương án dự phòng người thay thế để giảm thiểu rủi ro. Về năng lực của con người, thì có đến 70 - 80% là đang ngủ, chưa được đánh thức. Chúng ta, với tư cách là người chỉ huy nên có niềm tin mãnh liệt vào khả năng vô hạn của con người. Nếu chúng ta tạo khát vọng cho họ, động viên họ, giao cho họ việc cụ thể, ngày một khó hơn, họ sẽ phát huy hết năng lực. Qua công việc con người sẽ giỏi lên, trưởng thành lên. Lão Tử nói: Vứt nó vào chỗ chết thì nó sẽ sống, vứt nó vào chỗ sống thì nó sẽ chết. Chúng ta không nên ngại, không nên sợ đưa cán bộ vào chỗ khó khăn.

Về luân chuyển cán bộ. Cách rèn luyện cán bộ tốt nhất là luân chuyển, nhất là luân chuyển tới các đơn vị khó khăn. Khi luân chuyển nên giao vị trí người đứng đầu. Phải tạo được thành tích tại đơn vị, thời gian luân chuyển phải đủ dài thì mới đánh giá được cán bộ luân chuyển. Tránh việc đi luân chuyển như đi tráng men. Luân chuyển mà không có thành tích thì không nên đề bạt cao hơn. Khi luân chuyển cũng phải tính đến sở trường của cán bộ.

Về tạo điều kiện làm việc cho cán bộ.

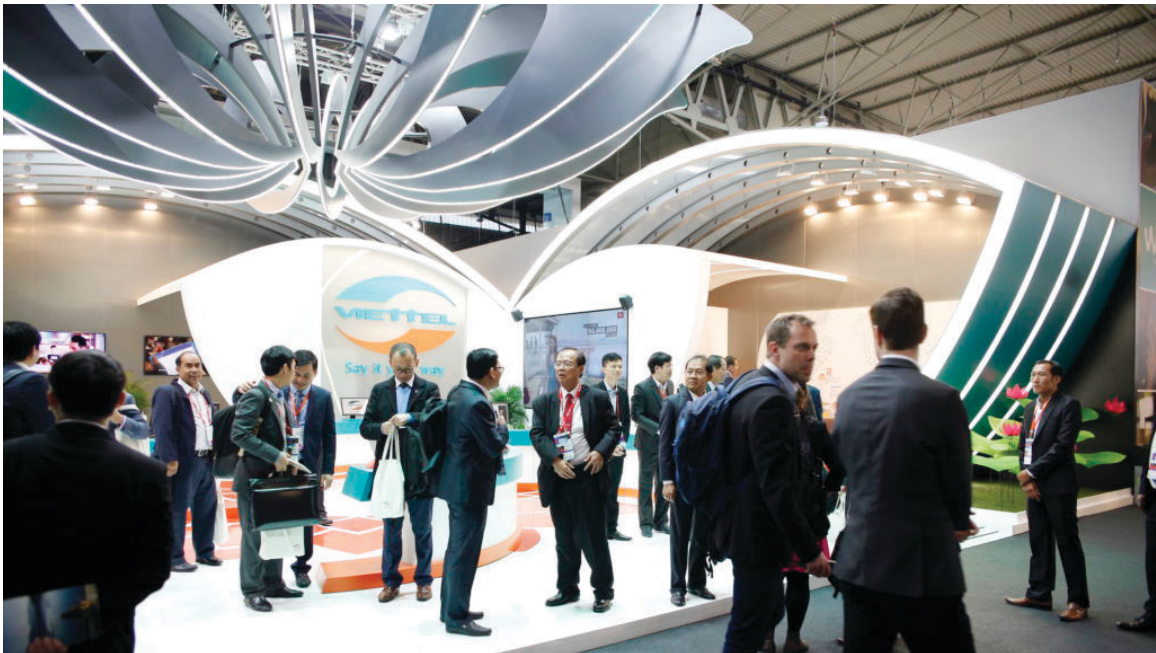
Sau khi tạo ra việc khó, giao việc khó cho cấp dưới, cho cán bộ thì chúng ta phải làm tiếp các việc: 1 - Tạo điều kiện làm việc; 2 - Đảm bảo thu nhập cạnh tranh. Thu nhập phải theo cơ chế thị trường, nhà nước cũng phải trả theo giá thị trường. Lương thấp hơn thị trường thì khó chọn và giữ chân được người giỏi. Lương nhà nước chưa cao ngay được thì có thể bù bằng một số phúc lợi khác, như nhà ở, phụ cấp, đào tạo; 3 - Thối cho công việc đó một ý nghĩa lớn lao, thí dụ doanh nghiệp chế tạo vũ khí chiến lược là giúp quân đội lớn mạnh, giúp cho Việt Nam được hoà bình lâu dài để phát triển kinh tế, chứ không phải thuần túy là kinh doanh; 4 - Tạo môi trường văn hoá chấp nhận thất bại, cho phép sai để học hỏi. Một tâm lý sợ sai bao trùm lên tổ chức sẽ làm cho tổ chức đó đông cứng và cán bộ không phát triển được. Thí dụ, Quân đội mà huấn luyện thì không nên bắt buộc phải an toàn tuyệt đối.

3. ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ VÀ CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN

Về đánh giá cán bộ. Khi cất nhắc cán bộ thì ngoài xem xét quá trình phải xem xét thành tích. Thành tích, sản phẩm là sự thể hiện thực tài. Bởi vậy, trong lý lịch cán bộ bên cạnh từng thời

kỳ công tác, tại từng đơn vị phải nói rõ ở vị trí nào và tạo ra thành tích gì. Khi đánh giá cán bộ thì phải chú trọng đánh giá thành tích, và thành tích này phải được ghi vào trong hồ sơ lý lịch cán bộ. Từ trước đến nay, hồ sơ cán bộ ít ghi thành tích, khi xem xét thì không có thông tin về thành tích, chủ yếu chỉ có quá trình công tác, việc này dễ dẫn đến bỏ nhiệm cán bộ cơ bản dựa trên quá trình, có thể dẫn đến chọn phải người trung bình. Muốn đánh giá thành tích thì phải giao được mục tiêu, giao việc một cách định lượng, có chỉ số đo lường được. Mục tiêu cũng phải là mục tiêu cao, việc cũng phải là việc khó. Nếu mục tiêu mà trung bình, việc mà dễ thì ai cũng là giỏi và vì thế không phân biệt được cán bộ. Đánh giá cán bộ thì phân biệt đánh giá bổ nhiệm và đánh giá định kỳ, nhận xét cán bộ. Đánh giá bổ nhiệm thì theo điều kiện cần và đủ như nói ở trên. Đánh giá, nhận xét định kỳ để cán bộ sửa mình, phấn đấu, tốt lên, mang tính toàn diện thì có thể đánh giá 360°, đánh giá đa chiều.

Về quan hệ và cách đánh giá đức và tài. Cán bộ thì phải có cả đức và tài. Đức ở đây là sự trung thành với lý tưởng, với tổ chức, là sự trung thực, chính trực, là đặt lợi ích của tập thể lên trước, là tinh



thần dám gánh vác. Đức là đi đầu, là gốc, là điều kiện cần, tài là điều kiện đủ. Không có đức thì không dùng, có đức mà chưa đủ tài thì cũng không giao trọng trách. Khi đánh giá đức và tài thì không nên đưa chung vào một thang điểm. Đánh giá đức thì là đạt và không đạt, không nên chấm điểm, vì không thể cho điểm về trung thành với lý tưởng thì một người 2 điểm, một người 8 điểm. Những gì là định tinh thì không nên chấm điểm. Sau khi đã đạt về đức thì mới vào vòng trong đánh giá về tài, và khi đó sẽ cho điểm, ai cao hơn thì giao trọng trách cho người đó.

Về vai trò của cạnh tranh trong đào tạo cán bộ. Tổ chức, con người nếu được đặt trong môi trường cạnh tranh thì sẽ luôn cố gắng, không bao giờ ngủ quên trên chiến thắng, luôn ngang tầm thời đại. Nếu không có môi trường này thì cán bộ sẽ có xu thế dừng lại, làm việc ở mức trung bình. Trong nội bộ thì có thi đua giữa các đơn vị. Với bên ngoài thì thi đua giữa các đơn vị trong nước. Với thế giới thì đặt vào môi trường cạnh tranh toàn cầu, so sánh mình với các nước xung quanh, với thế giới. Mỗi vị trí nên có một số cán bộ cạnh tranh, thi đua. Để làm được việc này thì công việc của họ phải gần giống nhau thì mới có thể so sánh, đánh giá. Tạo ra môi

trường để thi đua, cạnh tranh là trách nhiệm của công tác tổ chức.

Về phân cấp bổ nhiệm. Cấp trên quyết định bổ nhiệm cấp sát mình, cấp N-1. Không nên vượt qua một cấp nữa, tức là cấp N-2. Nhưng có thể hậu kiểm việc bổ nhiệm các cấp N-2, N-3... Ai, cấp nào giao việc, phân công công việc thì người đó, cấp đó đánh giá, bổ nhiệm là tốt nhất. Tránh việc người không giao việc, không quản lý trực tiếp lại có quyền bổ nhiệm. Cấp trưởng đề xuất phương án nhân sự, rồi mang ra cấp ủy bàn bạc và quyết định. Nếu nhân sự do cấp trưởng đề xuất được cấp ủy lựa chọn thì cấp trưởng phải chịu trách nhiệm về giới thiệu của mình. Với một số ít vị trí trọng yếu thì mặc dù là cấp N-2, vẫn có thể áp dụng hình thức xin ý kiến cấp trên trước khi cấp dưới bổ nhiệm.

Về người kế cận. Đào tạo người thay mình là việc đầu tiên của người chỉ huy, và cũng là một trong các việc quan trọng nhất của người chỉ huy, nhất là trong các tổ chức Châu Á, khi mà tính hệ thống chưa cao, phụ thuộc nhiều vào người đứng đầu. Thứ nhất là tìm kiếm, đào tạo người thay mình. Thứ hai là xây dựng chiến lược. Thứ ba là tổ chức thực hiện. Đây là 3 việc của người đứng đầu cần quan tâm ngay từ ngày

đầu làm việc.

Về việc tập quyền và phân quyền của một tổ chức. Phải phân cấp, phải ủy quyền thì một tổ chức lớn mới hoạt động được, mới linh hoạt được, mới sáng tạo được, mới đi nhanh được. Những điều kiện của phân cấp, ủy quyền là: Thứ nhất, phải giữ cái tập quyền, cái tập trung, đó là định hướng, là chiến lược, là mục tiêu phải đạt được; là nhân sự cấp cao; Thứ hai, thả ra thì phải nhìn thấy, thả ra mà không nhìn thấy thì tức là mất. Tức là phải có hệ thống giám sát, kiểm tra. CNTT có thể giúp chúng ta giám sát, nhìn thấy hoạt động của tổ chức một cách liên tục, một cách tự động, nhìn thấy thành tích của các cá nhân cũng một cách liên tục và tự động. Hệ thống giám sát này sẽ tự động cảnh báo khi có sự vượt ngưỡng để cấp trên can thiệp, xử lý.

Tóm lại, cán bộ và công tác cán bộ luôn là vấn đề lớn, khó và phức tạp. Xây dựng đội ngũ cán bộ có đủ đức - tài - tâm - tầm là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu, là công việc thường xuyên, vừa trước mắt, vừa lâu dài của Đảng, của công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị của nước ta.