

# Nâng cao chất lượng ĐỘI NGŨ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CẤP PHÒNG Ở TP. HỒ CHÍ MINH

TS. BÙI HỒNG QUÂN  
Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh

*TP. Hồ Chí Minh có 31 sở, ban, ngành, với hàng trăm đầu mối các phòng, ban, đơn vị trực thuộc. Đội ngũ cán bộ trưởng, phó phòng có vai trò quan trọng trong thực hiện chức năng tham mưu cho Thành ủy, UBND thành phố ở các lĩnh vực chuyên môn trong công tác chỉ đạo, điều hành. Thời gian qua, Thành ủy, UBND thành phố luôn quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực trong hệ thống chính trị và đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp phòng. Tuy nhiên, trước yêu cầu phát triển và hội nhập, hướng đến xây dựng Thành phố thông minh theo phương châm “văn minh, hiện đại, nghĩa tình”, đòi hỏi phải nâng chất hơn nữa đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng thuộc các sở, ngành.*

**Khung năng lực - “công cụ” để đánh giá chất lượng cán bộ**

Một “công cụ” để đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp phòng tại các sở, ngành ở TP. Hồ Chí Minh là “Khung năng lực”. Đó là bản mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của những người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu các phòng, ban hoặc các đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc các sở, ngành trên địa bàn Thành phố.

Từ những năm 1990, “Khung năng lực” đã trở thành mô hình quản trị phổ

biến trên thế giới và gần đây, một số quốc gia trong khu vực châu Á, Đông Nam Á cũng đã triển khai ứng dụng “Khung năng lực” để thu hút và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực khu vực công. Thực tế mô hình này đã thể hiện được những ưu việt của nó, TP. Hồ Chí Minh có thể triển khai, áp dụng.

Nhóm nghiên cứu của Đại học Quốc gia Hà Nội đã đề xuất mô hình khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ở Việt Nam. Theo đó, khung năng lực gồm 6 nhóm năng lực với 42 năng lực cụ thể. Căn cứ vào tình hình thực tiễn của TP. Hồ Chí

Minh và một số mô hình khung năng lực của công chức ở các nước phát triển mới cập nhật, nhóm nghiên cứu của Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh xác định khung năng lực gồm 6 nhóm với 37 năng lực cụ thể. *Nhóm thứ nhất là “Đạo đức công vụ”,* bao gồm 4 năng lực cụ thể: Thực hành tiết kiệm, chống tham nhũng, lãng phí; thực hành chí công vô tư; nêu gương về chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; nêu gương về thái độ và trách nhiệm phục vụ nhân dân. *Nhóm thứ hai là “Năng lực am hiểu địa phương, cơ*

quan, đơn vị”, bao gồm 3 năng lực cụ thể: Am hiểu lịch sử, văn hóa của địa phương, cơ quan, đơn vị; am hiểu chiến lược, chính sách phát triển của địa phương, cơ quan, đơn vị; am hiểu tình hình nội bộ của địa phương, cơ quan, đơn vị. *Nhóm thứ ba là “Năng lực chuyên môn”*, bao gồm 4 năng lực cụ thể: Am hiểu lĩnh vực hoạt động của địa phương, cơ quan, đơn vị; hiểu tính chất, đặc điểm và nhiệm vụ của địa phương, cơ quan, đơn vị; tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý; xây dựng các văn bản quản lý, điều hành. *Nhóm thứ tư là “Năng lực quản lý, điều hành”*, bao gồm 8 năng lực cụ thể: Quản trị sự thay đổi; quản trị thông tin nội bộ; quản trị nguồn lực của địa phương, cơ quan, đơn vị; lập kế hoạch và tổ chức công việc; xây dựng văn hóa tổ chức; phân cấp, phân quyền; ra quyết định; quản lý đề án, dự án, chương trình. *Nhóm thứ năm là “Năng lực quản trị nhân sự”*, bao gồm 6 năng lực cụ thể: Bố trí và sử dụng nhân sự; xây dựng đội ngũ; gây dựng niềm tin; tạo động lực cho cấp dưới; đào tạo và phát triển cấp dưới; kiểm tra, giám sát cấp dưới. *Nhóm thứ sáu là “Năng lực quản trị bản thân”*, bao gồm 12 năng lực cụ thể: Tư duy đổi mới; phân tích và giải

quyết vấn đề; quản trị áp lực trong công việc; quản lý thời gian; tạo dựng quan hệ; giao tiếp; hợp tác; học hỏi không ngừng; thuyết phục; ngoại ngữ; tin học; hoạch định mục tiêu phát triển bản thân.

Ở mỗi năng lực cụ thể được phân chia thành 5 cấp độ khác nhau biểu thị mức độ của năng lực: Sơ cấp, cơ bản, tương đối vững chắc, sâu rộng và chuyên gia.

**Năng lực ở mức đáp ứng yêu cầu công việc**

Nhóm nghiên cứu của Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh đã tiến hành khảo sát năng lực của 351 trường, phó phòng, ban, đơn vị trực thuộc các sở, ngành của Thành phố (202 trường phòng và 149 phó phòng). Trong đó, về trình độ chuyên môn, 175 người có trình độ đại học (49,9%), 176 người có trình độ thạc sĩ (50,1%); về trình độ lý luận chính trị, 31 người có trình độ cử nhân (8,8%), 137 người có trình độ cao cấp (39,0%), 130 người có trình độ trung cấp (37,0%), 53 người (15,1%) có trình độ sơ cấp; 82 người dưới 30 tuổi (23,4%), 177 người từ 30 đến 40 tuổi (50,4%), 92 người từ 41 đến 50 tuổi (26,2%).

Đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng tự đánh giá năng lực lãnh đạo, quản lý chung ở mức đáp ứng yêu cầu công việc với điểm trung bình là

4,03. Trong các nhóm năng lực, nhóm đạo đức công vụ được cán bộ quản lý cấp phòng đánh giá ở mức cao nhất so với các nhóm khác, với điểm trung bình là 4,32. Về từng nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý cụ thể, cả 4 năng lực cụ thể trong nhóm “Đạo đức công vụ” đều được cán bộ quản lý cấp phòng tự đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc với điểm trung bình đều trên 4,0, trong đó có hai năng lực về nêu gương được đánh giá cao nhất với điểm trung bình là 4,34. Trong nhóm năng lực chuyên môn, cán bộ quản lý cấp phòng đều đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Nhóm năng lực quản lý, điều hành được cán bộ quản lý cấp phòng tự đánh giá thấp nhất trong 6 nhóm năng lực. Cụ thể, năng lực lập kế hoạch và tổ chức công việc được đánh giá cao nhất (điểm trung bình là 4,03) và năng lực quản lý đề án, dự án, chương trình được đánh giá thấp nhất (điểm trung bình là 3,77). Trong các năng lực quản trị nhân sự cụ thể, năng lực gây dựng niềm tin được đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng đánh giá cao nhất với điểm trung bình là 4,08. Điều này thể hiện uy tín của cá nhân lãnh đạo đối với cấp dưới và là một trong những cách tạo ảnh hưởng tích cực đến nhân viên. Quan sát tỷ lệ

% cho thấy, hầu hết các câu trả lời đều nghiêng về hướng tốt và rất tốt. Tuy nhiên, 0,5% cán bộ quản lý cấp phòng cho rằng năng lực gây dựng niềm tin của mình không đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong số các năng lực quản trị bản thân cụ thể, năng lực học hỏi được đánh giá cao nhất (điểm trung bình là 4,09) và năng lực ngoại ngữ được xếp ở vị trí thấp nhất (điểm trung bình là 3,53).

Như vậy, trong nhóm đạo đức công vụ, cả 4 năng lực cụ thể đều được cán bộ quản lý cấp phòng tự đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Tương tự như vậy, 3 năng lực cụ thể của nhóm am hiểu thực tiễn cũng được đánh giá ở mức đáp ứng yêu cầu công việc. Trong các năng lực chuyên môn, năng lực hiểu tính chất, đặc điểm, nhiệm vụ của địa phương, cơ quan, đơn vị được đánh giá cao nhất và năng lực xây dựng các văn bản quản lý, điều hành được đánh giá thấp nhất. Đối với nhóm năng lực quản lý, điều hành, năng lực lập kế hoạch và tổ chức công việc được đánh giá cao nhất và năng lực quản lý đề án, dự án, chương trình được đánh giá thấp nhất. Xét trong nhóm năng lực quản trị nhân sự, năng lực gây dựng niềm tin được đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng đánh giá cao nhất. Về các

năng lực quản trị bản thân, năng lực học hỏi không ngừng được đánh giá cao nhất và năng lực ngoại ngữ được xếp ở vị trí thấp nhất. Điều này phản ánh đúng với thực tế hiện nay là năng lực ngoại ngữ của đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng còn hạn chế. Bên cạnh đó, những yêu cầu của mô hình Thành phố thông minh, chính quyền điện tử đang đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp phòng phải có chuyên môn nghiệp vụ tốt, có kỹ năng xử lý tình huống tốt, nhanh nhạy để thích ứng và kịp thời chuyển đổi phương thức quản lý, điều hành cho phù hợp.

#### **Đề xuất, kiến nghị**

Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 8-11-2011 của Chính phủ đã xác định các nhiệm vụ trọng tâm cải cách hành chính giai đoạn 2016-2020 là cải cách thể chế; xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức, chú trọng cải cách chính sách tiền lương; nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính và chất lượng dịch vụ công. Trong đó, thực thi tốt nhiệm vụ nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức sẽ tác động tích cực tới việc thực thi các nhiệm vụ còn lại.

Đối với TP. Hồ Chí Minh, thực hiện chỉ đạo của Chính phủ, Thành phố đã ban hành Công văn số 3328/UBND-VX ngày 2-7-2013 về triển

khai xây dựng đề án vị trí việc làm. Theo đó, UBND Thành phố chỉ đạo thủ trưởng các sở, ngành, chủ tịch UBND các quận, huyện khẩn trương triển khai xây dựng Đề án vị trí việc làm của cơ quan, đơn vị; ngày 23-4-2014, UBND Thành phố tiếp tục ban hành Công văn số 1723/UBND-VX về việc đẩy nhanh tiến độ xây dựng đề án vị trí việc làm.

Từ kết quả khảo sát và căn cứ vào tình hình thực tiễn, nhóm nghiên cứu đề xuất khung năng lực lãnh đạo, quản lý đối với cán bộ quản lý cấp phòng tại các sở, ngành ở TP. Hồ Chí Minh gồm có 6 nhóm năng lực với 37 năng lực cụ thể. Đối với nội hàm và biểu hiện của từng năng lực cũng có sự điều chỉnh nhất định cho phù hợp với điều kiện, bối cảnh thực tế của Thành phố hiện nay gắn với chức năng, nhiệm vụ của các sở, ngành.

Đề tạo chuyển biến về chất trong công tác cán bộ, các cơ quan chức năng của Thành phố cần nghiên cứu để triển khai áp dụng khung năng lực lãnh đạo, quản lý vào công tác tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ. Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhất là đối với những cán bộ trong diện quy hoạch. Gắn chặt công tác quy hoạch với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ

theo chức danh đã được quy hoạch để tạo điều kiện cho cán bộ nhanh chóng đảm đương được vai trò, vị trí mới khi được bổ nhiệm. Đổi mới công tác đánh giá cán bộ theo hướng chú trọng đánh giá về năng lực và gắn đánh giá cán bộ với đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo yêu cầu của chức danh để nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ.

Bản thân cán bộ quản lý cấp phòng tại các sở, ngành ở TP. Hồ Chí Minh phải căn cứ vào khung năng lực lãnh đạo, quản lý của cán bộ quản lý cấp phòng do nhóm nghiên cứu đề xuất để tự so sánh, đối chiếu nhằm xác định những mặt mạnh và đặc biệt là tìm ra

những năng lực còn hạn chế để tự học hỏi, rèn luyện, tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng do cơ quan, đơn vị tổ chức. Chủ động trong việc đề xuất các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng nhằm phát triển năng lực của bản thân để nâng cao hiệu quả của hoạt động lãnh đạo, quản lý, góp phần hoàn thành nhiệm vụ chung của cơ quan, đơn vị.

Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh cần tập trung bồi dưỡng các năng lực thuộc các nhóm được cán bộ quản lý cấp phòng tự đánh giá thấp hơn so với những năng lực khác. Học viện cũng cần đổi mới hoạt động đào tạo theo phương châm đào tạo để phát

triển năng lực, gắn lý thuyết với thực tiễn và các tình huống trong thực tế để tăng cường sự chủ động của học viên và nâng cao hiệu quả đào tạo. Cần tiến hành khảo sát trước, trong và sau đào tạo để bảo đảm đào tạo theo đúng nhu cầu của học viên và đánh giá được hiệu quả giảng dạy của giảng viên nhằm có sự điều chỉnh chương trình giảng dạy cho phù hợp, hiệu quả. Tham mưu cho Thành ủy, UBND thành phố chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ gắn với công tác quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng trước bổ nhiệm để giúp cán bộ thích ứng được với môi trường công việc □

## CÔNG VIỆC GỐC CỦA ĐẢNG...

(Tiếp theo trang 12)

hiện. Từ 3.000 ứng viên được cơ sở lựa chọn giới thiệu, BTV Tỉnh ủy đã tổ chức sát hạch, tuyển chọn được 150 cán bộ tham gia đề án, trong đó có 60 cán bộ trẻ, 45 cán bộ nữ và 45 cán bộ người DTTS. Để làm tốt công tác ĐTBĐ cho cán bộ tham gia Đề án, tỉnh đã tổ chức đào tạo LLCT, bồi dưỡng kỹ năng, cập nhật kiến thức về công tác lãnh đạo quản lý; dành nguồn lực đáng kể và thường xuyên đổi mới nội dung, hình thức ĐTBĐ. Tỉnh đã bổ nhiệm, điều động, luân chuyển, tăng cường 61 lượt cán bộ, gồm 30 lượt cán bộ trẻ, 15 lượt cán bộ nữ và 16 lượt cán bộ người DTTS. Sau đại hội đảng bộ các cấp nhiệm kỳ 2020-2025, đã có 40 cán bộ tham gia Đề án được bầu làm cấp ủy viên cấp cơ sở, 24 đồng chí cấp ủy viên cấp trên cơ sở. Đặc biệt, 34% cán bộ tham gia Đề

án đã được bố trí, sử dụng; trong đó 8% cán bộ giữ các chức danh diện BTV Tỉnh ủy quản lý.

Thực tế cho thấy, thời gian qua công tác ĐTBĐ được các cấp ủy địa phương chú trọng với nhiều chủ trương, nghị quyết, đề án, kế hoạch được ban hành có tính trọng tâm, chiến lược. Tuy nhiên, việc tổ chức thực hiện ở một số địa phương, đơn vị vẫn chưa tốt; tình trạng đào tạo tràn lan, chạy theo bằng cấp, không gắn với quy hoạch cán bộ hoặc nhu cầu của địa phương nên chất lượng, hiệu quả ĐTBĐ chưa cao. Điều này đặt ra yêu cầu đối với cấp ủy các cấp cần phải phối hợp chặt chẽ, siết chặt quản lý, kiểm tra, giám sát, thực hiện nhiều giải pháp đồng bộ trong công tác cán bộ thì ĐTBĐ mới đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới □

-----

(1) Hồ Chí Minh toàn tập, NXB CTQG, H.2011, tập 5, tr.309. (2) Sách đã dẫn, tập 5, tr.313.