



## Đổi mới công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình

Tạ Huy Hùng\*

*Trường Đại học Thương mại, 79 Đường Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 30 tháng 10 năm 2018

Chỉnh sửa ngày 26 tháng 11 năm 2018; Chấp nhận đăng ngày 04 tháng 12 năm 2018

**Tóm tắt:** Khu vực hành chính công trong giai đoạn hiện nay đang phải đối mặt với những thách thức từ nội tại (tính hiệu quả, hiệu lực trong hoạt động khu vực hành chính công) cũng như những thách thức từ bên ngoài (xu hướng toàn cầu hóa, cách mạng khoa học công nghệ...). Để vượt qua những thách thức đó, khu vực hành chính công cần có sự đổi mới trong công tác quy hoạch cán bộ nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt với cán bộ lãnh đạo khu vực hành chính công. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp định tính nhằm đánh giá công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành của tỉnh Hòa Bình, từ đó đề xuất các giải pháp đổi mới, hoàn thiện công tác quy hoạch gắn với định hướng sử dụng khung năng lực trong công tác cán bộ.

*Từ khóa:* Quy hoạch cán bộ, khung năng lực, đổi mới công tác quy hoạch.

### 1. Đặt vấn đề

Theo nghiên cứu của Karen (2007), khu vực hành chính công của các quốc gia trên thế giới đang phải đối mặt với nhiều thách thức, đòi hỏi từ sự phát triển mạnh mẽ của các nền kinh tế, các vấn đề xã hội mới phát sinh, các vấn đề về toàn cầu hóa, cách mạng công nghiệp, tái cấu trúc nền kinh tế, sự gia tăng dân số... [1]. Các quốc gia luôn coi trọng nguồn nhân lực của tổ chức công, xem đây là nguồn lực quan trọng để tạo dựng và duy trì sự phát triển bền vững của tổ chức và vượt qua những thách thức. Ở Việt Nam, vai trò của cán bộ lãnh đạo trong khu vực hành chính công ngày càng được coi trọng. Chủ

tịch Hồ Chí Minh đã khẳng định công việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém [2]. Xuất phát từ tầm quan trọng của cán bộ trong việc duy trì và thúc đẩy sự phát triển khu vực hành chính công, công tác cán bộ ngày càng được chú trọng. Trong đó, Đảng luôn coi trọng công tác quy hoạch cán bộ, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm trong công tác cán bộ để có được những cán bộ vừa “hồng” vừa “chuyên”.

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế, khoa học công nghệ thay đổi mạnh mẽ cũng như những đòi hỏi của người dân ngày càng cao, khu vực hành chính công ngày càng phải đổi mới với áp lực mạnh mẽ trong việc thay đổi để cải thiện chất lượng dịch vụ công dành cho người dân, doanh nghiệp và các bên hữu quan. Để nâng cao chất lượng dịch vụ công, một trong những nhiệm vụ quan trọng của Đảng và các cơ quan là nâng cao chất lượng

\*ĐT.: 84-918907586.

Email: [tahuyhung.vcu@gmail.com](mailto:tahuyhung.vcu@gmail.com)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4184>

nguồn nhân lực trong khu vực công, đặc biệt cán bộ lãnh đạo khu vực hành chính công. Khu vực hành chính công bao gồm chính quyền trung ương và chính quyền địa phương. Đối với các địa phương, trong bối cảnh đổi mới khu vực hành chính công, chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp sở, ngành, các đơn vị chuyên môn có ảnh hưởng lớn tới chất lượng dịch vụ công ở địa phương. Do đó, nâng cao chất lượng cán bộ lãnh đạo là nhiệm vụ quan trọng của khu vực hành chính công địa phương.

Công tác quy hoạch cán bộ là bước khởi điểm trong công tác cán bộ, là tiền đề quan trọng và có quan hệ mật thiết với các nội dung khác trong công tác cán bộ như lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, đánh giá cán bộ... Tỉnh Hòa Bình là tỉnh miền núi phía Bắc, còn nhiều khó khăn, hạn chế về điều kiện kinh tế, địa lý, văn hóa, xã hội. Trong những năm qua, để khắc phục những khó khăn này, Tỉnh ủy đã tập trung đổi mới công tác cán bộ, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm để nâng cao năng lực lãnh đạo các cấp, trong đó bao gồm lãnh đạo cấp sở, ngành. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được, công tác quy hoạch cán bộ vẫn tồn tại nhiều thiếu sót cần khắc phục trong thời gian tới.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công

Lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công là những người giữ chức vụ quản lý trong hệ thống chính trị. Theo Grimm (2010), lãnh đạo là một phạm trù nghiên cứu phức tạp với nhiều đặc tính và nhiều cách tiếp cận khác nhau [3]. Yukl (2009) cho rằng, có ba cách tiếp cận chính khi nghiên cứu về lãnh đạo, đó là vai trò lãnh đạo, hoạt động lãnh đạo và nhân lực lãnh đạo. Nếu như lãnh đạo là một động từ phản ánh hoạt động thì nhân lực lãnh đạo là danh từ chỉ chủ thể của hoạt động lãnh đạo [4]. Trong khi đó, một phần tương đồng với quan điểm của Yukl (2009), Bass và Stogdill (1990) cho rằng lãnh đạo là những cá nhân ứng xử, tạo ảnh hưởng đối với người khác, tạo ra các chuỗi hoạt động,

tương tác, quan hệ với các cá nhân khác thông qua tính hợp lý về vị trí trong tổ chức [5].

Dưới góc độ quản lý nhà nước, Nguyễn Khắc Hùng (2015) định nghĩa lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng và tác động đến con người và tổ chức; là thiết lập những chủ trương, phương hướng phát triển của tổ chức, nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế - xã hội đặt ra trong một giai đoạn, phù hợp với yêu cầu và điều kiện trong giai đoạn phát triển của tổ chức [6].

### 2.2. Quy hoạch cán bộ lãnh đạo

Quy hoạch cán bộ lãnh đạo được hiểu là bản kế hoạch do tổ chức thực hiện để có được những nhân sự phù hợp có thể đáp ứng các tiêu chuẩn, yêu cầu quan trọng trong tương lai [1]. Trong công tác cán bộ, Đảng Cộng sản Việt Nam đã đánh giá đúng vai trò của công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, từ đó triển khai xác định sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng và khả năng lãnh đạo, quản lý đưa vào quy hoạch để làm căn cứ, cơ sở cho việc xác định kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn chức danh lãnh đạo, quản lý, đáp ứng nhiệm vụ trước mắt và lâu dài của địa phương, cơ quan, đơn vị [7]. Bên cạnh đó, quy hoạch cán bộ lãnh đạo được xem là kế hoạch tổng thể, dài hạn và có sự gắn kết chặt chẽ với các khâu trong công tác tổ chức cán bộ gồm đánh giá cán bộ, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, sắp xếp, bố trí, sử dụng cán bộ theo quy hoạch.

### 2.3. Vai trò và nguyên tắc trong công tác quy hoạch cán bộ

Quy hoạch cán bộ với mục tiêu tạo ra sự chủ động về công tác cán bộ để khắc phục tình trạng thiếu hụt về số lượng, chất lượng và khoảng trống về cơ cấu trong công tác cán bộ. Bên cạnh đó, quy hoạch cán bộ hướng tới mục tiêu đảm bảo tính liên tục, kế thừa, phát triển và hướng tới sự chuyển tiếp liên tục, hiệu quả giữa các thế hệ cán bộ để từ đó thực hiện tốt các mục tiêu của tổ chức [8].

Quy hoạch cán bộ cần đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ trên cơ sở Đảng thống nhất lãnh đạo và quản lý đội ngũ cán bộ, cần đảm

bảo vai trò lãnh đạo tập trung của cấp ủy, tập thể lãnh đạo, phát huy được vai trò, trách nhiệm của các tổ chức cơ sở trong hệ thống chính trị, đặc biệt chú trọng tới vai trò người đứng đầu trong các tổ chức [7, 8].

Quy hoạch cán bộ cũng cần đảm bảo nguyên tắc “mở” và “động” [7, 8]. Nguyên tắc “mở” trong quy hoạch cán bộ được hiểu là một chức danh cần được quy hoạch nhiều người và một người có thể được quy hoạch cho nhiều chức danh. Ngoài ra, nguyên tắc “mở” nhấn mạnh tới việc không cục bộ, địa phương trong quy hoạch cán bộ, không khép kín trong cơ quan, đơn vị, không chỉ có những cán bộ tại chỗ mới được quy hoạch, mà cần chú trọng tìm kiếm, đưa vào quy hoạch những cá nhân có đủ tiêu chuẩn, điều kiện ở các đơn vị, địa phương khác. Quy hoạch “động” trong công tác cán bộ là quy hoạch được rà soát, điều chỉnh, bổ sung cùng với sự phát triển của cán bộ trong quy hoạch, kịp thời đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không đủ điều kiện, tiêu chuẩn, không có triển vọng phát triển qua đánh giá cán bộ hoặc uy tín thấp qua lấy phiếu tín nhiệm, kịp thời bổ sung vào quy hoạch những cán bộ có triển vọng phát triển.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa định lượng và định tính. Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua quá trình thu thập và phân tích dữ liệu sơ cấp từ bảng hỏi về công tác quy hoạch cán bộ. Quá trình thu thập thông tin từ bảng hỏi được thực hiện từ tháng 6/2017 tới tháng 2/2018 với đối tượng là cán bộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình (với các chức danh giám đốc, phó giám đốc các sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình). Trong thời gian khảo sát, tác giả đã gửi bảng hỏi khảo sát tới 86 cán bộ lãnh đạo sở, ngành và số phiếu thu về là 74 phiếu khảo sát, với đặc tính mẫu khảo sát được thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1. Đặc tính mẫu khảo sát cán bộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

Tiêu chí	Chi tiết	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	63	85,13
	Nữ	11	14,87
Độ tuổi	30-40	0	0
	41-50	21	28,37
	51-60	53	71,62
Kinh nghiệm tại vị trí đang đảm nhiệm	Dưới 5 năm	17	22,97
	Từ 5-10 năm	42	56,75
	Trên 10 năm	15	20,28
Trình độ	Đại học	63	85,13
	Thạc sĩ	11	14,87
	Tiến sĩ	0	0

*Nguồn:* Tổng hợp của tác giả (2017).

Phương pháp nghiên cứu định tính được tác giả thực hiện qua phỏng vấn sâu với các chuyên gia gồm: 03 chuyên gia từ trường đại học về chính sách công và 05 chuyên gia từ Sở Nội vụ và Vụ Công chức - viên chức, Bộ Nội vụ. Phương pháp được thực hiện để phỏng vấn các chuyên gia là phỏng vấn bán cấu trúc. Các câu hỏi phỏng vấn được gửi trước tới đối tượng được lựa chọn, quá trình phỏng vấn sau dựa trên những câu hỏi đã được xác định và có sự điều chỉnh, bổ sung để xác định rõ những nội dung nghiên cứu. Các nội dung phỏng vấn gồm nội dung về đánh giá thực trạng công tác quy hoạch, những tồn tại, hạn chế trong văn bản về công tác quy hoạch, những tồn tại trong thực hiện công tác quy hoạch cán bộ tại địa phương và những giải pháp đổi mới cần thực hiện để cải thiện công tác quy hoạch cán bộ tại địa phương.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Đánh giá công tác xây dựng chính sách, văn bản hướng dẫn quy hoạch cán bộ

Theo giới thiệu của Tỉnh ủy tỉnh Hòa Bình, Hòa Bình là tỉnh miền núi, thuộc vùng Tây Bắc, có diện tích tự nhiên gần 4.610 km<sup>2</sup>, gồm 10 huyện và 01 thành phố với 210 xã, phường, thị

trần. Dân số trên 83 vạn người, có 7 dân tộc chủ yếu, trong đó dân tộc thiểu số chiếm trên 74%. Đảng bộ tỉnh Hòa Bình có 14 đảng bộ trực thuộc (gồm 11 đảng bộ huyện, thành phố và Đảng bộ Công an tỉnh, Đảng bộ Quân sự tỉnh, Đảng bộ Khối các cơ quan tỉnh); có 654 tổ chức cơ sở đảng (gồm 332 đảng bộ cơ sở, 322 chi bộ cơ sở); có 3.854 chi bộ trực thuộc đảng ủy cơ sở. Với mục tiêu thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp nhiệm kỳ 2016-2021, Tỉnh ủy Hòa Bình đã ban hành Kế hoạch số 38-KH/TU của Ban Thường vụ Tỉnh ủy Hòa Bình và Hướng dẫn số 05-HD/BTCTU về xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý nhiệm kỳ 2020-2025 và những năm tiếp theo. Trong đó, Kế hoạch và Hướng dẫn đã bám sát với những căn cứ sau:

- Căn cứ của Bộ Chính trị: Nghị quyết số 42-NQ/TW, ngày 30/11/2004 về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước; Kết luận số 24-KL/TW về đẩy mạnh công tác quy hoạch, luân chuyển cán bộ đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

- Căn cứ của Ban Tổ chức Trung ương: Cụ thể Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW về công tác quy hoạch lãnh đạo, quản lý theo tinh thần Nghị quyết số 42-NQ/TW, ngày 30/11/2004 của Bộ Chính trị khóa IX và Kết luận số 24-KL/TW.

Kế hoạch xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý nhiệm kỳ 2020-2025 của Tỉnh ủy Hòa Bình đã bám sát các yêu cầu công tác quy hoạch, thể hiện rõ sự chủ động, tầm nhìn, sự chuẩn bị kỹ lưỡng về công tác cán bộ các cấp.

Công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp của tỉnh Hòa Bình đã làm rõ được những nội dung, phương pháp quy hoạch cán bộ. Trong đó, nội dung về điều kiện, tiêu chuẩn cán bộ đưa vào quy hoạch đã tiếp cận với yêu cầu về năng lực, về khung năng lực với các vị trí được đưa vào quy hoạch. Cụ thể, Tỉnh ủy đã đưa ra yêu cầu về phẩm chất và năng lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý đưa vào quy hoạch như sau:

- Năng lực thực tiễn của cán bộ lãnh đạo, quản lý: Năng lực thể hiện qua kết quả và hiệu quả công việc, mức độ hoàn thành trách nhiệm, nhiệm vụ được giao.

- Yêu cầu về phẩm chất gồm có:

+ Tính chủ động, sáng tạo.

+ Phẩm chất đạo đức cách mạng: cần, kiệm, liêm, chính.

+ Ham học hỏi, cầu tiến.

+ Năng động, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

Các đối tượng thuộc quy hoạch cấp tỉnh dành cho các chức danh lãnh đạo sở, ngành. Theo quy định, trong phạm vi đối tượng được quy hoạch, các chức danh được quy hoạch cấp tỉnh gồm quy hoạch Ban Chấp hành, Ban Thường vụ Tỉnh ủy và các chức danh: Bí thư, Phó Bí thư Tỉnh ủy; Chủ tịch, Phó Chủ tịch Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân; cấp trưởng, phó các sở, ban, ngành. Như vậy, với các chức danh lãnh đạo sở, ngành (Giám đốc, Phó giám đốc sở, ngành) đều thuộc diện quy hoạch của Tỉnh ủy.

Về quy trình xây dựng quy hoạch: gồm chuẩn bị quy hoạch và các bước tiến hành quy hoạch, cụ thể:

Bước 1: Phát hiện, giới thiệu nguồn.

Bước 2: Tổ chức lấy ý kiến.

Bước 3: Tổ chức hội nghị quyết định quy hoạch.

Trong quá trình quy hoạch và quyết định quy hoạch, hàng năm Ban Thường vụ cấp ủy tỉnh, huyện, tập thể lãnh đạo các cơ quan, đơn vị đều có tiến hành rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ với hai mục tiêu:

Thứ nhất: Giữ nguyên quy hoạch, bổ sung nhân tố mới trong quy hoạch.

Thứ hai: Đưa ra khỏi quy hoạch những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn, điều kiện và những cán bộ tín nhiệm thấp qua lấy phiếu tín nhiệm hàng năm.

Kết quả quá trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp được sử dụng nhằm:

- Xác định kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ.
- Xác định kế hoạch luân chuyển để đào tạo, rèn luyện cán bộ.
- Xác định kế hoạch sắp xếp, bố trí, điều chuyển cán bộ nguồn quy hoạch vào các vị trí phù hợp.

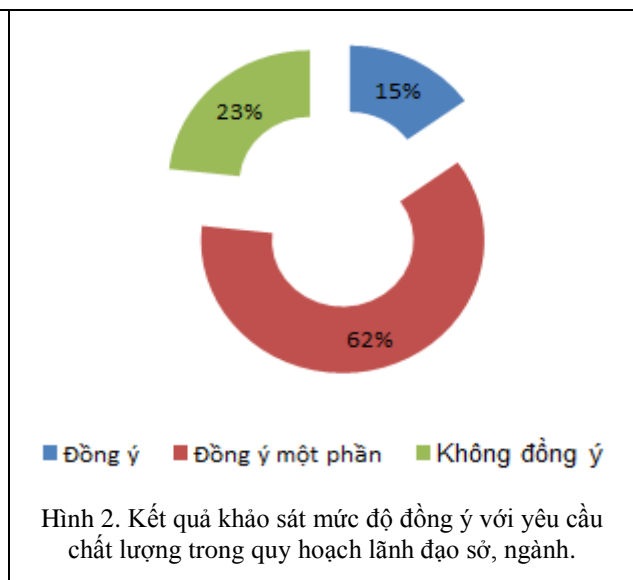
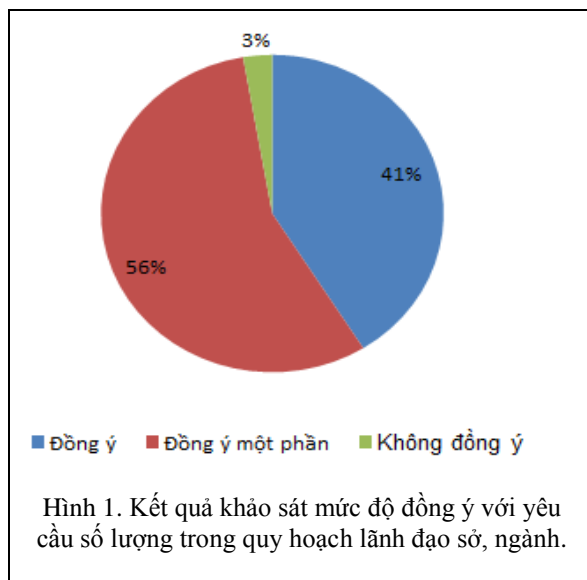
#### 4.2. Kết quả khảo sát triển khai quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình

Quá trình khảo sát thực trạng công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình giai đoạn 2015-2021 phản ánh Tỉnh ủy đã xây dựng đầy đủ các kế hoạch, văn bản hướng dẫn và thực hiện triển khai tương đối tốt công tác quy hoạch với cán bộ cấp sở, ngành. Kết quả khảo sát 74 lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình chỉ ra, lãnh đạo sở, ngành thể hiện mức độ đồng ý cao (41% hoàn toàn đồng ý và 56% đồng ý một phần) với yêu cầu về số lượng các cán bộ được quy hoạch vào vị trí giám đốc, phó giám đốc sở, ngành. Tuy nhiên, về chất lượng các cán bộ được đưa vào quy hoạch, theo đánh giá của chính các vị trí đương nhiệm hiện tại, chất lượng cán bộ đưa vào quy hoạch chưa thực sự đáp ứng yêu cầu như kỳ vọng. Tỷ lệ đồng ý một phần chiếm tới 62%, đặc biệt, tỷ lệ không đồng

ý với yêu cầu về chất lượng các cán bộ được đưa vào quy hoạch chiếm tới 23% - đây là tỷ lệ cao phản ánh thực tế chất lượng cán bộ đưa vào quy hoạch còn nhiều hạn chế.

Công tác quy hoạch cán bộ là tiền đề trong công tác cán bộ, theo đó các cán bộ đưa vào quy hoạch chưa cần thiết phải đáp ứng tiêu chuẩn chức danh tại thời điểm được quy hoạch, tuy nhiên, cần đào tạo, bồi dưỡng để các cán bộ trong quy hoạch cải thiện năng lực, trình độ, bản lĩnh để đáp ứng yêu cầu công việc khi được bổ nhiệm. Thực tế khảo sát tại tỉnh Hòa Bình với các vị trí lãnh đạo sở, ngành đương nhiệm cho thấy có tới 27,4% đối tượng được khảo sát cho rằng công tác đào tạo sau quy hoạch chưa đáp ứng được yêu cầu, chưa giúp cán bộ có thể cải thiện và đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn chức danh khi được bổ nhiệm; có tới 52,1% chỉ đồng ý một phần về công tác đào tạo với cán bộ được quy hoạch và chỉ có 20,5% đồng ý (chiếm tỷ lệ thấp nhất). Như vậy, công tác đào tạo cán bộ được quy hoạch còn nhiều tồn tại, bắt cập cần được cải thiện trong thời gian tới.

Kết quả khảo sát chi tiết về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo cấp sở, ngành tỉnh Hòa Bình được thể hiện ở Bảng 2.



Bảng 2. Kết quả khảo sát công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

TT	Công tác quy hoạch cán bộ	Trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (ĐLC)
1	Tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở, ngành hiện hành mang tính rõ ràng, minh bạch	3,643	0,839
2	Tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở, ngành bám sát yêu cầu của chức danh công việc	3,369	0,825
3	Quy trình triển khai quy hoạch lãnh đạo sở mang tính công khai, dân chủ	3,452	0,972
4	Công tác quy hoạch lần đầu và bổ sung quy hoạch như hiện hành là hợp lý	3,095	0,945
5	Các văn bản hướng dẫn triển khai quy hoạch đầy đủ và chất lượng	3,972	0,798
6	Công tác quy hoạch đã giúp tìm và phát hiện nhiều cán bộ có năng lực	3,301	0,793
7	Công tác quy hoạch thời gian qua đã đảm bảo được tính “động” và tính “mở”	3,082	0,829
8	Công tác quy hoạch thời gian qua đã góp phần hạn chế tình trạng chạy chức, chạy quyền trong công tác cán bộ	2,985	0,996
9	Thời gian tới, nên mở rộng dân chủ hơn trong công tác quy hoạch	4,137	0,732
10	Cấp ra quyết định có đủ thông tin về năng lực người được đề xuất đưa vào quy hoạch	3,216	0,846

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Công tác quy hoạch của tỉnh Hòa Bình nhiệm kỳ 2016-2021 đã nhận được sự quan tâm của Tỉnh ủy thông qua các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo công tác quy hoạch. Tiêu chí đánh giá “các văn bản hướng dẫn triển khai công tác quy hoạch đầy đủ và chất lượng” có mức độ đồng ý cao với TB: 3,972; ĐLC: 0,789. Tiêu chí đánh giá “tiêu chuẩn quy hoạch lãnh đạo sở, ngành hiện hành mang tính rõ ràng, minh bạch” cũng có mức độ đồng ý cao với TB: 3,643; ĐLC: 0,839 (trong khoảng từ 3,4 tới 4,2). Tuy các tiêu chuẩn quy hoạch tương đối rõ ràng và minh bạch song chưa được đánh giá cao xét ở khía cạnh bám sát với yêu cầu cụ thể các chức danh công việc (TB: 3,369; ĐLC: 0,825). Nhận thấy những hạn chế về tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ, Tỉnh ủy chủ động xây dựng kế hoạch, các văn bản hướng dẫn được cụ thể hóa tiêu chuẩn theo các Nghị quyết, Hướng dẫn từ Trung ương. Mặc dù đã có những văn bản hướng dẫn để giải quyết tồn tại trên, nhưng các văn bản này chưa đề cập chi tiết yêu cầu tiêu chuẩn quy hoạch gắn với yêu cầu chức danh công việc đối với cán bộ lãnh đạo sở, ngành.

Về các nguyên tắc khi triển khai quy hoạch, kết quả khảo sát thể hiện mức độ đồng ý với nhận định về nguyên tắc công khai, dân chủ trong quy trình triển khai quy hoạch với lãnh đạo sở, ngành mặc dù mức độ đồng ý chỉ đạt TB: 3,452; ĐLC: 0,792. Nguyên tắc “động” và “mở” trong công tác quy hoạch nhiệm kỳ 2016-2021 được đánh giá chưa cao (TB: 3,082; ĐLC: 0,829), trong đó, nguyên tắc “mở” trong quy hoạch còn hạn chế khi các cán bộ đưa vào quy hoạch chủ yếu là cán bộ tại chỗ, vẫn còn tình trạng khép kín trong cơ quan, địa phương. Công tác quy hoạch chưa tìm kiếm và đưa vào quy hoạch các cán bộ ở đơn vị, địa phương khác.

Ngoài ra, kết quả khảo sát phản ánh mức độ tương đối đồng ý với nhận định về triển khai quy hoạch lần đầu và quy hoạch bổ sung (TB: 3,095; ĐLC: 0,945). Trong đó, công tác quy hoạch lần đầu được thực hiện bài bản, chi tiết. Tuy nhiên, công tác triển khai rà soát, bổ sung quy hoạch của tỉnh hiện nay chưa hợp lý.

Về tổng thể kết quả quy hoạch cán bộ lãnh đạo sở, ngành, các đối tượng khảo sát thể hiện mức độ tương đối đồng ý ở nội dung công tác quy hoạch có thể tìm và phát triển nhiều cán bộ

có năng lực (TB: 3,301; ĐLC: 0,793). Điều này có nghĩa trong công tác quy hoạch lãnh đạo sở, ngành vẫn còn xảy ra tình trạng bỏ sót những cán bộ có năng lực, có thành tích tốt chưa được đưa vào quy hoạch. Một phần nguyên nhân xuất phát từ việc các cấp ra quyết định chưa có đầy đủ thông tin về năng lực người được đề xuất đưa vào quy hoạch.

Điểm hạn chế được thừa nhận trong công tác cán bộ và công tác quy hoạch là công tác quy hoạch trong thời gian qua chưa đạt được mục tiêu hạn chế tình trạng chạy chức, chạy quyền (TB: 2,985; ĐLC: 0,996). Đây là hiện tượng đã được phản ánh trong các Nghị quyết của Trung ương. Công tác quy hoạch cán bộ luôn được xác định là nhiệm vụ trọng tâm của công tác cán bộ và do vậy, các đối tượng được quy hoạch đáp ứng đủ điều kiện cần cũng rất mong muốn được thuộc diện quy hoạch để có thể được xem xét, bổ nhiệm trong thời gian tiếp theo. Do đó, theo đánh giá của cán bộ lãnh đạo sở, ngành, công tác quy hoạch cán bộ vẫn còn những lỗ hổng dẫn đến hiện tượng chạy chức, chạy quyền.

Trong thời gian tới, để khắc phục những tồn tại, hạn chế, các đối tượng được khảo sát đều đồng ý cao với nội dung cần mở rộng dân chủ trong công tác quy hoạch (TB: 4,269; ĐLC: 0,849 - mức độ rất đồng ý). Việc mở rộng cơ chế dân chủ trong quy hoạch sẽ là căn cứ quan trọng để phát hiện được những nhân tố trẻ, có năng lực ở cấp cơ sở, ở các địa phương, đơn vị khác nhằm tìm nguồn và triển khai quy hoạch đáp ứng tốt yêu cầu, đòi hỏi với các chức danh được quy hoạch.

## 5. Những hạn chế trong công tác quy hoạch cán bộ cấp sở, ngành

*Thứ nhất*, công tác quy hoạch cán bộ tại tỉnh còn khép kín, chậm đổi mới, có nơi quy hoạch cán bộ còn mang tính hình thức, chưa đáp ứng được yêu cầu độ tuổi trong công tác quy hoạch, tỷ lệ cán bộ trẻ, cán bộ nữ đưa vào

quy hoạch còn thấp; tỷ lệ cán bộ giữa các dân tộc chưa hợp lý trong việc quy hoạch cũng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Tỉnh ủy chưa xây dựng được quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp chiến lược, chủ yếu mới dừng lại ở việc sắp xếp, bố trí số cán bộ ngắn hạn. Kết quả quy hoạch cán bộ chưa trở thành căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng; vẫn còn hiện tượng cán bộ thuộc quy hoạch nhưng không thể bố trí sử dụng được.

*Thứ hai*, công tác luân chuyển cán bộ nguồn trong quy hoạch, nhất là cán bộ trẻ được đào tạo cơ bản, cán bộ nữ, cán bộ xuất thân từ thành phần công nhân còn ít, phạm vi luân chuyển không đều giữa ba tuyến, chủ yếu là luân chuyển từ trên xuống dưới; việc luân chuyển cán bộ khối đảng, đoàn thể sang khối chính quyền và ngược lại, từ cấp dưới lên cấp trên còn khó khăn.

*Thứ ba*, công tác rà soát, bổ sung, điều chỉnh quy hoạch thông qua đánh giá cán bộ vẫn là khâu yếu trong công tác cán bộ. Công tác đánh giá chưa được thực hiện tốt, vẫn còn tình trạng nê nang, chưa mạnh dạn, thẳng thắn trong phê bình và tự phê bình; thiếu cụ thể hóa các quy định về đánh giá cán bộ, dẫn tới không có căn cứ để rà soát, đưa khỏi quy hoạch những cán bộ không đáp ứng được lộ trình phát triển.

*Thứ tư*, những tồn tại, hạn chế trong triển khai công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo tại tỉnh Hòa Bình gắn với các tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ như các tiêu chuẩn này chưa gắn với những yêu cầu của sự thay đổi trong khu vực hành chính công, các tiêu chuẩn còn tương đối chung chung, chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chí chi tiết để đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn quy hoạch và tiêu chuẩn quy hoạch cán bộ còn bị nhầm lẫn với tiêu chuẩn chức danh cán bộ. Công tác quy hoạch cán bộ chưa có sự gắn kết chặt chẽ với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ dẫn tới kết quả công tác đào tạo, bồi dưỡng với cán bộ thuộc diện quy hoạch còn hạn chế. Ngoài ra, kết quả quy hoạch cán bộ chưa phát hiện được đầy đủ những cán bộ có năng lực, còn tình trạng khép kín trong quy hoạch cán bộ, vẫn còn hiện tượng các đơn vị

thực hiện quy hoạch thiếu thông tin cán bộ đưa vào quy hoạch.

## 6. Đề xuất giải pháp đổi mới công tác quy hoạch cán bộ trong thời gian tới

*Thứ nhất*, nâng cao nhận thức, trách nhiệm cấp ủy, các đơn vị, tổ chức và cán bộ lãnh đạo mỗi đơn vị, tổ chức trong công tác quy hoạch cán bộ. Công tác quy hoạch cán bộ cần được truyền thông là khâu then chốt trong công tác cán bộ. Mặc dù đa phần các cấp ủy đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác cán bộ, tuy nhiên, trong quá trình triển khai, do hạn chế về thông tin từ cơ sở nên quá trình thực hiện quy hoạch gặp nhiều khó khăn. Kết quả khảo sát tại tỉnh Hòa Bình cho thấy quá trình quy hoạch chưa phát hiện và đưa vào nhiều cán bộ có năng lực, còn mang tính hình thức, chưa thực chất. Do đó, nâng cao nhận thức, trách nhiệm, gắn kết trách nhiệm của Ban Thường vụ Tỉnh ủy, Ban Chấp hành Đảng bộ và trách nhiệm người đứng đầu là yêu cầu quan trọng để có thể thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ.

*Thứ hai*, xác định mô hình tổng thể công tác cán bộ theo khung năng lực. Tiếp cận khung năng lực trong công tác cán bộ gắn với vị trí việc làm là xu thế của các quốc gia trong triển khai quản trị nhân lực khu vực hành chính công. Trong công tác quy hoạch cán bộ, khâu “then chốt” của công tác cán bộ, cần xác định rõ năng lực cán bộ để đưa vào quy hoạch, những năng lực này cần gắn kết chặt chẽ với chiến lược, định hướng phát triển của địa phương, với vị trí việc làm của các đơn vị tại địa phương. Quy trình xác định năng lực cán bộ nhằm xác định quy hoạch cán bộ được thực hiện như sau:

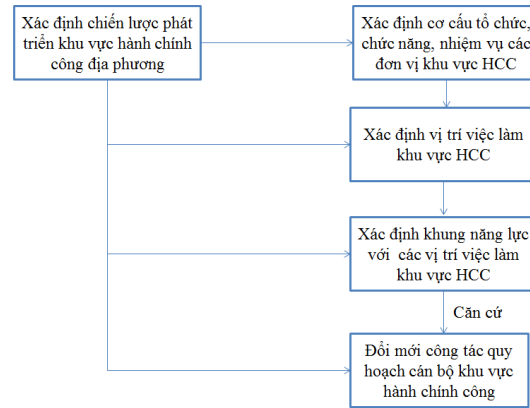
Bước 1: Xác định chiến lược, định hướng phát triển của khu vực hành chính công địa phương.

Bước 2: Xác định cơ cấu tổ chức khu vực hành chính công.

Bước 3: Xác định vị trí việc làm.

Bước 4: Xây dựng khung năng lực theo vị trí việc làm.

Bước 5: Xác định các năng lực cần có của vị trí cán bộ lãnh đạo. Những năng lực này cần gắn với biểu hiện hành vi để có thể đánh giá.



Hình 3. Mô hình đổi mới công tác quy hoạch khu vực hành chính công.

*Nguồn:* Đề xuất của tác giả.

*Thứ ba*, đề xuất mô hình thử nghiệm trong triển khai quy hoạch cán bộ cấp địa phương: Để đảm bảo tính “mở” trong công tác quy hoạch cán bộ là người địa phương với các chức danh thuộc thường vụ quản lý, Ban Tổ chức Tỉnh ủy cần rà soát, xác định tỷ lệ các cán bộ được quy hoạch chức danh lãnh đạo cấp sở, ngành theo hai nhóm. Nhóm 1 gồm các cá nhân được quy hoạch lãnh đạo cấp sở, ngành là cán bộ tại chỗ và nhóm 2 gồm các chức danh được quy hoạch là cán bộ ở các đơn vị, địa phương khác. Trên cơ sở đó, Ban Tổ chức Tỉnh ủy tìm kiếm, phát hiện nguồn và đề xuất với Ban Thường vụ Tỉnh ủy về danh sách các cá nhân được quy hoạch các chức danh lãnh đạo sở, ngành từ nguồn bên ngoài (các chức danh không thuộc đơn vị). Trên cơ sở đó, Ban Thường vụ Tỉnh ủy rà soát hồ sơ, phê duyệt danh sách cán bộ được quy hoạch từ nguồn bên ngoài.

*Thứ tư*, đổi mới xác định tiêu chuẩn quy hoạch với cán bộ lãnh đạo: Tỉnh ủy cần chú trọng chi tiết hóa các tiêu chuẩn với đối tượng cán bộ thuộc diện quy hoạch thành những biểu hiện hành vi để có thể đối chiếu, so sánh và đánh giá được mức độ đáp ứng năng lực. Các



tiêu chuẩn này gồm có tiêu chuẩn bắt buộc theo yêu cầu của Nghị quyết số 42-NQ/TW, Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW, Kết luận số 24-KL/TW. Các tiêu chuẩn này là các tiêu chuẩn bắt buộc với các đối tượng khi xem xét lấy ý kiến từ đơn vị cơ sở để đưa vào quy hoạch. Ngoài các tiêu chuẩn bắt buộc theo quy định, khi triển khai vị trí việc làm, Tỉnh ủy cần ban hành văn bản hướng dẫn đưa các tiêu chuẩn theo năng lực vào quá trình quy hoạch cán bộ.

*Thứ năm*, xây dựng hệ thống quản lý (hệ thống cơ sở dữ liệu về cán bộ): Công tác cán bộ là nhiệm vụ trọng tâm trong xây dựng Đảng và thực hiện tính hiệu lực, hiệu quả của bộ máy hành chính Nhà nước. Trong công tác cán bộ, công tác quy hoạch cán bộ đóng vai trò quan trọng, là tiền đề, cơ sở cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cũng như công tác bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ... Để thực hiện được nguyên tắc “động” và “mở” trong công tác cán bộ, cần xây dựng hệ thống lưu trữ cơ sở dữ liệu về cán bộ (đối tượng thuộc diện được quy hoạch), trong đó chú trọng tới cơ sở dữ liệu công khai về công tác đánh giá cán bộ tại các vị trí, chức danh đương nhiệm để Ban Thường vụ Tỉnh ủy, Ban Tổ chức Tỉnh ủy có thông tin chính xác về cán bộ nhằm thực hiện tốt quy trình rà soát, điều chỉnh quy hoạch cán bộ. Hệ thống cơ sở dữ liệu online về cán bộ cần làm rõ một số điểm như sau: (i) Hồ sơ, lý lịch cán bộ; (ii) Kết quả/ thành tích của cán bộ thuộc diện quy hoạch; (iii) Mức độ đáp

ứng yêu cầu tiêu chuẩn cán bộ tại vị trí chức danh được quy hoạch; (iv) Quá trình cải thiện năng lực với cán bộ được quy hoạch.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Jarrell, K. M., & Pewitt, K. C., “Succession planning in government: Case study of a medium-sized city”, *Review of Public Personnel Administration*, 27 (2007) 3, 297-309.
- [2] Hồ Chí Minh toàn tập, Tập 5, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995, tr. 229-306.
- [3] Grimm, J. W., “Effective leadership: Making the difference”, *Journal of Emergency Nursing*, 36 (2010) 1, 74-77.
- [4] Yukl, G., *Leadership in organizations* (5th ed.), Upper Saddle Creek, N.J.7 Prentice-Hall, 2002.
- [5] Bass, B. M., & Stogdill, R. M., *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster, 1990.
- [6] Nguyễn Khắc Hùng, *Kỹ năng lãnh đạo*, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội, 2015.
- [7] Hướng dẫn số 15- HD/BTCTW về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý theo tinh thần Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 của Bộ Chính trị (Khóa IX) và Kết luận số 24- KL/TW ngày 05/6/2012 của Bộ Chính trị (Khóa XI).
- [8] Hướng dẫn số 05 xây dựng quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp nhiệm kỳ 2020-2025 và những năm tiếp theo.
- [9] website: <http://tinhuypoabinh.vn/chuyenmuc/tabid/235/cMenu1/20/cMenu0/155/TopMenuId/155/cMenu/155/stParentMenuId/20/Default.aspx>

## Innovating Provincial Level Succession Planning in Hoa Binh Province

Ta Huy Hung

*Thuongmai University, 79 Ho Tung Mau Road, Mai Dich Ward, Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** The public administration sector is currently facing numerous internal challenges (e.g. efficiency, effectiveness in public administration) as well as external challenges (e.g. globalization trends, technological revolution...). In order to overcome those challenges, the public administration

sector needs to innovate its succession planning for better quality human resources and particularly senior officials. In this study, the author uses quantitative and qualitative research methodology to evaluate the succession planning of the provincial-level leaders in Hoa Binh Province. Based on the data analysis, the author analyzes shortcomings and limitations and proposes recommendations so as to improve the succession planning of the provincial level leaders in Hoa Binh Province.

*Keywords:* Succession planning, competence based succession planning framework, innovation of succession planning.