

## MỘT SỐ Ý KIẾN VỀ VIỆC PHÂN CÔNG CÔNG TÁC CHO CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC

**NGUYỄN THỊ NGỌC HÂN<sup>(\*)</sup>**

**T**rong mỗi một lĩnh vực lao động, các biện pháp lao động được thực hiện theo một quá trình không giống nhau song đều thể hiện việc tuyển chọn, sắp xếp, phân công lao động nhằm mục đích nâng cao hiệu quả lao động dựa trên cơ sở tiết kiệm thời gian, tiết kiệm sức lao động. Bất cứ lao động nào cũng đều đòi hỏi phải được tổ chức theo một cách thức nhất định để đảm bảo cho mỗi cá nhân đảm nhận một nhiệm vụ cụ thể, tương ứng với khối lượng công việc nhất định. Phân công công tác là một trong những nội dung cơ bản trong công tác tổ chức lao động khoa học. Phân công công tác là hoạt động mà người lãnh đạo giao trách nhiệm và quyền hạn cho công chức, viên chức để họ thực hiện nhiệm vụ. Phân công công tác dựa trên cơ sở xác định vị trí pháp lý, chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan, tính chất nhiệm vụ của công chức, viên chức, yêu cầu biên chế của cơ quan, hay nói khác đi là để chính thức hóa những nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể cho từng thành viên, để thúc đẩy mọi người làm việc có hiệu quả. Việc phân công công tác rõ ràng, khoa học góp phần nâng cao trách nhiệm của mỗi cá nhân khi thực hiện công việc được giao, nâng cao tính chủ động,

góp phần khắc phục bệnh quan liêu, tạo điều kiện để thực hiện nhiệm vụ được hiệu quả.

Làm tốt công việc phân công công tác sẽ giúp mỗi công chức, viên chức có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ, phát triển các kỹ năng như: xử lý tình huống, giải quyết vấn đề, thương lượng và thuyết phục, quản lý thời gian, giao tiếp, ra quyết định. Bên cạnh đó còn tạo cho công chức, viên chức sự hài lòng về bản thân khi họ hoàn thành công việc được giao, được cống hiến sức mình vào công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Không những thế nếu phân công công tác phù hợp sẽ tạo điều kiện nâng cao giá trị của công chức, viên chức với cơ quan dẫn đến tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

Đối với nhà quản lý, việc phân công công tác giúp điều hòa được công việc của cơ quan, giảm áp lực giải quyết công việc sự vụ, bớt ôm đồm, tránh tình trạng người làm không hết việc, người không có việc để làm nhờ đó giành nhiều thời gian hơn cho hoạt động quản lý và kiểm soát công vụ, củng cố được quyền hạn và trách nhiệm trong việc quản lý, giám sát, đánh giá. Qua việc đánh giá năng lực hoàn thành nhiệm vụ của người dưới quyền mà nhà quản lý chuẩn bị nguồn nhân lực kế thừa, tăng tầm

(\*) ThS., Phó Trưởng khoa Khoa Quản lý Hành chính, Trường Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh.

ảnh hưởng và uy tín của mình đối với nhân viên, mình chứng được năng lực điều hành.

Mặc dù vậy, khi thực hiện việc phân công công tác cho cấp dưới cũng không tránh khỏi những rào cản như cấp trên không tin tưởng cấp dưới khi nghĩ rằng cấp dưới sẽ phá hỏng công việc hoặc có khi là tư tưởng đố kỵ với suy nghĩ giao việc thì cấp dưới làm, cấp dưới sẽ giỏi hơn mình hoặc chịu tác động bởi ý chí chủ quan “Tôi không thích người đó”.

Vì vậy, để việc phân công công tác trong cơ quan nhà nước được tiến hành hiệu quả, hợp lý, khoa học cần dựa trên các nguyên tắc sau:

*Thứ nhất*, nguyên tắc chuyên môn hóa. Công chức, viên chức được đào tạo về lĩnh vực nào thì được phân công công việc thuộc lĩnh vực đó. Cụ thể người có bằng đại học luật thì được phân công làm công chức tư pháp - hộ tịch, người có bằng đại học xây dựng thì phân công làm công chức địa chính. Làm được như vậy sẽ giúp tiết kiệm công sức, tiền của trong việc đào tạo và đào tạo lại. Chuyên môn hóa tạo ra đội ngũ công chức, viên chức có thói quen nghề nghiệp tốt, đào sâu nghiên cứu vào công việc vì người lao động thỏa mãn được hoài bão, ước mơ của mình sẽ say sưa với nghề, cống hiến hết công sức của mình cho sự nghiệp, cho công việc. Nó đảm bảo phát huy hiệu quả lao động của công chức, viên chức vì với kiến thức sẵn có, với lòng yêu nghề, tận tụy với nghề người lao động nỗ lực nâng cao năng suất lao động, “vì nước quên thân, vì dân phục vụ”, làm việc hết mình mà không đòi hỏi một sự đãi ngộ nào.

Nguyên tắc này là đòi hỏi bắt buộc đối với các đơn vị sự nghiệp khi mà chất lượng lao động phụ thuộc rất lớn vào tay nghề của người lao động. Có những công việc đơn giản có thể phân công ai làm cũng được, người lao động chỉ cần một thời gian ngắn là có thể tiếp cận được công việc như công việc hành chính, văn

thư, tạp vụ. Nhưng cũng có những công việc phải qua đào tạo và thậm chí đào tạo trong thời gian dài mới đảm nhận được nhiệm vụ như lái xe, giáo viên, dược sĩ. Thậm chí có công việc đòi hỏi phải chuyên môn sâu mới hoàn thành được như bác sĩ chuyên khoa, kỹ sư xây dựng.

Bỏ qua yếu tố chuyên môn mà phân công tùy tiện dễ dẫn đến việc không hoàn thành nhiệm vụ như mong muốn. Ví dụ: người không có nghiệp vụ thanh tra mà giao nhiệm vụ thanh tra, đặc biệt thanh tra chuyên ngành, chắc chắn kết quả sẽ hết sức hạn chế, thậm chí còn có thể mắc sai lầm. Người tốt nghiệp cử nhân luật được phân công bí thư đoàn chắc chắn khó phát huy được thế mạnh.

Thực tế hiện nay, do nhiều nguyên nhân như không tìm được đúng người để giao việc, được người “có máu mặt” gửi gắm xin việc, áp lực biên chế cấp trên giao thêm việc mà không giao thêm người, do lịch sử để lại..., nên rất nhiều trường hợp người lao động được đào tạo ngành này nhưng được giao nghề khác.

Có trường hợp lúc tuyển dụng lao động, nhà quản lý chỉ quan tâm đến việc người ấy có bằng cấp gì (chủ yếu là bằng đại học) mà không quan tâm họ học trường nào, ngành gì, có phù hợp chuyên môn của cơ quan mình hay không. Hiện nay các trường đại học đào tạo đa ngành nên việc xét xem ứng viên học chuyên ngành nào là vấn đề cần đặt ra đối với nhà tuyển dụng. Nếu không chú ý điều này có khi không chọn được người phù hợp. Chẳng hạn người tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế - Luật chuyên ngành tài chính - ngân hàng được phân công làm cán bộ tư pháp - hộ tịch, người tốt nghiệp Đại học Luật chuyên ngành luật kinh tế được phân công về giảng dạy quản lý nhà nước, người tốt nghiệp đại học Y - Dược chuyên ngành dược được phân công bác sĩ đa khoa. Việc phân công như vậy, thoáng qua thì tưởng

phù hợp nhưng thực chất lại không phù hợp với chuyên ngành đào tạo.

Trong bối cảnh nhà nước tiến hành cải cách hành chính, vấn đề năng lực là yếu tố quan trọng nên nếu không chọn được người phù hợp chuyên môn thì chất lượng, trình độ của người công chức, viên chức sẽ không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Vì vậy, việc tôn trọng chuyên môn là đòi hỏi mà Nhà nước rất chú tâm. Chẳng hạn trong Luật Kế toán có điều khoản qui định “Người kế toán được độc lập về chuyên môn, nghiệp vụ”. Do đó, nhà quản lý phải tôn trọng chuyên môn của người dưới quyền. Nếu không tôn trọng, người lao động, đặc biệt là trí thức, sẽ không phát huy kiến thức, họ sẽ bỏ đi để tìm đến một chỗ làm mới biết tôn trọng chuyên môn của họ. Việc này dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám. Vì thế, nhà quản lý cần nắm bắt được tâm lý của nhà chuyên môn.

Hiện nay, tại nhiều đơn vị xảy ra tình trạng người có chuyên môn tốt thì ngồi chơi, không được phân công công việc chuyên môn bởi người này “cứng đầu” chỉ tập trung làm chuyên môn mà ít chịu qui lụy, ít “nghe lời xếp”. Trong khi đó người không có năng lực, hiền lành, dễ bảo, khéo léo thì lại được đảm nhận nhiều công việc. Khi phân công công việc thường lãnh đạo đòi hỏi rất cao ở người dưới quyền mà đôi khi quên rằng con người “nhân vô thập toàn”, “có tài thì có tật”. Do vậy đòi hỏi nhà quản lý phải biết công chức, viên chức nào tài ở đâu để sử dụng và tạt ở chỗ nào để sửa chữa. Khi phân công phải căn cứ vào tiêu chuẩn thích hợp. Việc xây dựng tiêu chuẩn cho mỗi công việc là yêu cầu cần thiết nhưng khá phức tạp. Muốn xây dựng tiêu chuẩn thì phải mô tả được công việc mà công chức, viên chức phải hoàn thành, vạch ra mục đích, yêu cầu của công việc đó. Mỗi công việc có thể giao cho nhiều người có thể đảm nhận để khi thực hiện công việc không bị

gián đoạn, người này nghỉ có người khác thay và hoàn thành tốt công việc.

Chuyên môn hóa không có nghĩa là người lao động chỉ cần biết một ngành, nó cũng đòi hỏi người lao động có hiểu biết rộng để có thể đáp ứng được công việc ngày càng đa dạng. Chuyên môn hóa không có nghĩa là phân công cứng ngắt, chỉ giao một việc duy nhất mà cần linh hoạt, phân công thêm công việc hoặc luân chuyển sang bộ phận khác để tránh sự bảo thủ, trì trệ, thiếu hứng thú, sáng tạo.

*Thứ hai*, nguyên tắc phù hợp, chọn đúng người, đúng việc để giao, phải đảm bảo phù hợp giữa chức trách và khả năng của công chức, viên chức, phải tính toán đến năng lực của người lao động. Năng lực là tổng hợp quan điểm, kiến thức, kỹ năng và hành vi cần thiết cho một loại chức trách nhất định trong một hoàn cảnh nhất định để tạo ra chất lượng làm việc như tổ chức mong muốn. Khi giao công việc phù hợp khả năng thì người lao động sẽ phát huy hết sở trường của mình để hoàn thành nhiệm vụ. Nếu bố trí người có khả năng biên tập tin vào tổ biên tập sẽ tốt hơn vào tổ văn nghệ, người có khả năng ăn nói làm công việc đoàn thể sẽ tốt hơn người trầm tính. Năng lực có được phần lớn là do được rèn luyện qua quá trình học tập. Công chức, viên chức được đào tạo tại một cơ sở có danh tiếng hoặc tốt nghiệp loại khá, giỏi thường năng lực làm việc nổi trội hơn những người khác. Ngành y là ví dụ cụ thể. Hiện nay, các bệnh viện mở rộng cửa để tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp trường Đại học Y- Dược mà không mặn mà với sinh viên của các trường Đại học Y khác hoặc sinh viên Khoa Thư viện thuộc trường Đại học Khoa học xã hội và Nhân văn luôn là chọn lựa hàng đầu khi tuyển cán bộ làm công tác tư liệu – thư viện. Một sự thật đáng lòng là sinh viên tốt nghiệp hệ đào tạo từ xa, tại chức, liên thông hoặc tốt nghiệp loại trung bình thì khả năng giải quyết công việc,

tay nghề không bằng sinh viên tốt nghiệp hệ chính qui. Không loại trừ khả năng công chức, viên chức có bằng cấp nhưng không có khả năng thực hiện nhiệm vụ. Kỹ năng yếu kém là nguyên nhân của “lực bất tòng tâm”, “nhiệt tình nhưng ngu dốt”, “biết nói không biết làm”.

Có trường hợp công chức, viên chức học ngành này nhưng lại có khả năng ở một ngành khác. Những nhà quản lý có mắt nhìn người dễ dàng phát hiện ra điều này để bố trí công việc phù hợp. Cũng có trường hợp vì thiếu cán bộ nên phân công một người đảm nhiệm nhiều việc nên hiệu quả không cao hoặc có trường hợp người có năng lực, nhiệt tình được phân công nhiều công việc trong lúc người kém năng lực hơn thì ở không mà thù lao thì được hưởng như nhau. Điều đó cũng làm ảnh hưởng đến năng suất lao động.

Phân công theo chuyên môn chỉ là bước đầu khi chọn người giao việc. Qua thời gian, căn cứ vào khả năng giải quyết công việc của công chức, viên chức nhà quản lý cần sắp xếp lại cho phù hợp. Phải xuất phát từ yêu cầu công việc để bố trí người, không phải vì con người mà tìm ra việc để bố trí. Khi phân công công việc, người lãnh đạo sẽ chú ý phân công công việc cao hơn năng lực sẵn có của công chức, viên chức hoặc giao thêm công việc để họ nỗ lực phấn đấu, có niềm đam mê cống hiến, tạo cơ hội cho họ phát triển. Khi đó phải chú ý tạo điều kiện động viên, có chế độ đãi ngộ đối với việc kiêm nhiệm. Nhưng điều này không có nghĩa là giao công việc tùy tiện. Ngoài ra khi phân công trong một nhóm phải có sự đồng bộ, nhịp nhàng, có người cũ, người mới, người già, người trẻ để hỗ trợ lẫn nhau, hướng tới sự tăng cường vai trò của nhóm trong tổ chức. Kinh nghiệm làm việc của từng người cũng giúp cho công chức, viên chức giải quyết công việc tốt hơn, nhanh nhạy hơn. Chẳng hạn tại các trường Chính trị nên bố trí giáo viên trẻ

giảng phần riêng, phần nghiệp vụ cụ thể, giáo viên già giảng phần lý luận chung.

Khi phân công công việc phải ngoài việc xét khả năng, sở trường còn chú ý khí chất, đặc điểm tâm lý cá nhân và hoàn cảnh của từng người sẽ tạo được bầu không khí làm việc thoải mái. Nếu chọn người tiếp công dân phải là người tính tình mềm mỏng, ân cần, cán bộ phong trào phải lựa người năng nổ, miệng nói tay làm, thủ quỹ phải là người cẩn thận. Tại Ủy ban nhân dân một phường, có hai cán bộ làm tư pháp - hộ tịch đều tốt nghiệp Trung cấp luật. Người nữ, trẻ tuổi bố trí làm công tác hộ tịch tiếp dân, cấp giấy chứng sinh, chứng tử. Người nam lớn tuổi làm tư pháp, chịu trách nhiệm công tác hòa giải ở cơ sở. Việc phân công như vậy khiến cả hai đều thấy hài lòng. Tại các cơ quan không bố trí phụ nữ có con nhỏ làm công việc trực đêm, người phóng viên có tính nhanh nhạy được bố trí ở mảng đề tài nóng sẽ phát huy khả năng hơn.

Ngoài việc dựa vào năng lực còn cần chú ý tinh thần thái độ và đạo đức nghề nghiệp, lòng hăng say, nhiệt tình của họ với công việc để sắp xếp. Vì cán bộ ngoài việc có tài cũng cần cần có đức nữa.

*Thứ ba*, nguyên tắc thúc đẩy việc nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ. Như đã trình bày ở phần trên, do nhiều lý do có thể phân công công việc không đúng chuyên môn. Vì vậy việc tạo điều kiện để công chức, viên chức được học thêm, được bồi dưỡng về nghiệp vụ chuyên môn là việc làm cần thiết. Qua thời gian những kiến thức được học tại trường sẽ không phù hợp với thực tế sinh động và luôn biến đổi. Do đó cần bổ sung các kiến thức mới là điều tất yếu. Kiến thức chuyên môn và kiến thức chung luôn bổ sung cho nhau để đáp ứng nhu cầu của công việc. Khi phân công công việc nhà quản lý cần tạo cơ hội để người lao động được học hỏi, trao đổi thông tin, vui chơi

giải trí, đảm bảo sức khỏe và tạo môi trường thuận lợi để đảm bảo quyền con người, quyền công dân.

Ủy ban nhân dân các cấp, các cơ quan rất chú trọng, tạo điều kiện để công chức, viên chức được nâng cao trình độ. Hàng năm, ngân sách nhà nước chi rất nhiều cho hoạt động đào tạo cả ngắn và dài hạn, trong và ngoài nước. Tuy nhiên việc cử công chức, viên chức đi học cũng có nhiều vấn đề. Đã qua rồi thời kỳ cán bộ làm không được việc thì cử đi học. Hiện nay việc này có nhưng không nhiều. Thực tế việc cử đi học tràn lan làm cho việc học tập của công chức, viên chức không đạt hiệu quả. Có cán bộ trong cùng một thời gian được cử đi học nhiều lớp. Với hình thức học là tại chức, tuy mỗi lớp chỉ học hai ngày trong tuần nhưng cũng tốn của người này 4 ngày, họ chỉ còn thực công tác từ một đến hai ngày. Vì vậy, học cũng dở mà làm cũng dở. Có trường hợp việc cử đi học, chủ yếu là đi học nước ngoài, là giải pháp để đền ơn đáp nghĩa, thực chất là đi nghỉ dưỡng, đi du lịch chứ không phải đi học. Có công chức, viên chức đi học bồi dưỡng với tâm lý thế nào cũng đâu nên không toàn tâm, toàn ý cho việc học tập nâng cao trình độ. Hoặc cán bộ được phân công đi học nhưng vẫn phải bảo đảm nhiệm vụ được giao. Tất cả những điều trên khiến công chức, viên chức tốn nhiều công sức, tiền của đi học mà trình độ không nâng cao.

Để thực hiện tốt nguyên tắc trên, nhà quản lý cần phân loại chính xác cán bộ nào cần đi học loại lớp gì. Khi cử cán bộ đi học cần tính đến hiệu quả của việc học tập này mang lại cho bản thân người lao động và cho cơ quan. Có chính sách khuyến khích người lao động tham gia các lớp học do đơn vị tổ chức hoặc là tự học.

*Thứ tư*, nguyên tắc mô tả cụ thể công việc phải thực hiện. Nhiều cán bộ, công chức, viên chức không hoàn thành công việc được giao vì

không hiểu biết đầy đủ về công việc của mình, làm việc theo cảm tính, kinh nghiệm chủ nghĩa. Khi giao công việc phải cụ thể cho từng bộ phận và yêu cầu bộ phận phân công rõ ràng cho từng cá nhân. Để khi thực hiện công việc người nào làm nhiệm vụ người nấy không chồng chéo, dẫm chân lên nhau, không đổ lỗi cho nhau. Mỗi cán bộ, viên chức phải được giao trách nhiệm, quyền hạn cụ thể. Phải qui định rõ chế độ, khen thưởng để khích lệ tinh thần, kỉ luật để làm gương, để răn đe khi thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn đó.

Phải có định mức cho từng loại lao động. Khi xem xét việc hoàn thành phải dựa vào ba yếu tố số lượng, chất lượng, thời gian. Trong ba yếu tố đó thì yếu tố số lượng là dễ xác định nhất và chất lượng thì khó xác định nhất. Khi tính thời gian phải xét đến thời gian hoàn thành nhiệm vụ, thời gian nghỉ giải lao và cả thời gian thực hiện các nhu cầu tâm sinh lý, phải dựa trên cơ sở tính khả thi khi xác định thời gian hoàn thành. Cũng không nên chạy theo thành tích mà quên chất lượng công việc. Có mô tả cụ thể công việc sẽ đề cao trách nhiệm cá nhân, tránh đùn đẩy trách nhiệm cho nhau, đặc biệt là đổ lỗi trách nhiệm cho tập thể, cuối cùng không ai chịu trách nhiệm cả.

Khi phân công công việc rõ ràng thì người lao động hiểu công việc mình cần làm, biết trách nhiệm của mình tới đâu. Do đó sẽ chủ động hoàn thành, thúc đẩy người lao động đầu tư sức lực, sức sáng tạo của mình vào công việc. Khi giao nhiệm vụ phải định thời gian hoàn thành, chất lượng công việc cần đạt, đồng thời phải qui định chế độ thính thị, báo cáo để điều chỉnh khi cần thiết. Một người có thể được giao nhiều công việc miễn là phù hợp khả năng chuyên môn nhưng một việc cụ thể thì chỉ giao cho một người phụ trách để tránh dẫm dẫm hoặc giải quyết công việc chồng chéo nhau.

Vì vậy, cơ quan phải có bảng mô tả công

việc, phải xây dựng qui chế làm việc. Trong qui chế sẽ phải thể hiện rõ mối quan hệ công tác giữa các đơn vị, các cá nhân, qui định rõ trách nhiệm của mỗi cá nhân. Qui chế tạo thành thể chế của tổ chức, làm theo qui chế là trách nhiệm và cũng là cơ sở để đánh giá công chức, viên chức. Qui chế có thể giao cho một cá nhân hoặc một bộ phận soạn thảo nhưng nhất thiết phải được sự đóng góp, bổ sung của tập thể cán bộ, viên chức trong cơ quan vì một người hoặc một nhóm người đâu có tâm huyết, có trình độ đến đâu cũng khó có thể nhìn thấy hết mọi góc cạnh đa dạng của cuộc sống.

Người lãnh đạo khi giao việc phải công tâm, không giao việc nhẹ nhàng mà bổng lộc cao cho người thân của mình, đùn đẩy công việc khó khăn cho người khác. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy “Dùng người như dùng gỗ, người thợ khéo thì gỗ to, gỗ nhỏ, thẳng, cong đều tùy chỗ mà dùng được”. Tóm lại, thủ trưởng khi phân công công tác phải:

- Hiểu rõ con người về nguồn gốc, hoàn cảnh gia đình, năng khiếu, trình độ, sở trường, phải nắm được biến đổi thường xuyên về tâm sinh lý, tư duy, mối quan hệ xã hội tác động, thấy rõ mối quan hệ phức tạp, đan xen nhau giữa con người và con người trong tổ chức. Thủ trưởng phải có kiến thức về tâm lý để có kế hoạch sử dụng, qui hoạch, bồi dưỡng cán bộ, cần tổ chức kiểm tra định kỳ để theo dõi công việc của công chức, viên chức.

- Phải có chế độ thử việc để xem xét, khi chọn lựa cần dựa vào hiệu quả công việc để chọn người phù hợp. Song song với phân công công việc, nhà quản lý cần cung cấp những phương tiện, nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người được phân công hoàn thành công việc. Cần phải phân quyền để chủ động giải quyết công việc. Chẳng hạn khi phân công lãnh đạo một bộ phận phải cho người đứng đầu bộ phận được quyền quyết định số phận của bộ phận đó như được quyền tuyển dụng, khen thưởng, kỉ luật trong khuôn khổ.

- Khi phân công công việc phải chú ý đến sự vươn lên của mỗi cá nhân, phải tuân thủ nguyên tắc: Đúng người, đúng việc, đúng thời điểm; rõ ràng, công khai, minh bạch, dân chủ, xuất phát từ công việc mà sử dụng, đào tạo; công bằng, hợp lý chú ý giao việc đồng đều.

- Tổ chức thi tuyển công khai, công bằng, đúng trình tự, thủ tục để chọn người phù hợp chuyên môn. Thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn để nâng cao năng lực, trình độ của người lao động. Khi sử dụng công chức, viên chức, nếu thấy bố trí đúng người, đúng việc thì tiếp tục giao việc để thăng tiến. Nếu thấy không phù hợp thì mạnh dạn luân chuyển hoặc cho đi học để nâng cao trình độ hoặc cho nghỉ việc. Tránh tình trạng nể nang, dầy dụa làm ảnh hưởng đến chất lượng lao động của cả tập thể.

