

## **Những kết quả bước đầu phân cấp quản lý cán bộ của công nghiệp nặng**

Trần Hữu Nghĩa

(Vụ tổ chức, Bộ công nghiệp nặng)

Bộ công nghiệp nặng được thành lập, tách ra từ Bộ công nghiệp. Số lượng cán bộ lúc đầu còn ít. Sau này cùng với sự phát triển của nền kinh tế quốc dân và ngành công nghiệp nặng đội ngũ cán bộ của ngành đã phát triển nhanh, tăng gấp năm lần so với trước. Riêng số cán bộ do Bộ trực tiếp quản lý tăng gần bốn lần.

Khối lượng công tác tổ chức cán bộ lúc này rất lớn, có nhiều khó khăn. Trách nhiệm quản lý cán bộ của đơn vị chưa được quy định rõ ràng. Vụ tổ chức đã phải giúp Bộ quản lý và giải quyết tất cả mọi việc về nhân sự: điều động, đề bạt, sắp xếp cán bộ, xét cử người đi học, thậm chí cả việc xét duyệt tuyển dụng nhân viên. Do tình trạng bao biện này, chúng tôi lâm vào tình trạng sự vụ, không có thời giờ đi sâu nghiên cứu những vấn đề lớn. Kết quả là: không nắm chắc được cán bộ, kể cả việc nắm cán bộ trên danh sách. Từ đó, việc điều động cán bộ bị chậm trễ, khi đề bạt thì do dự, trong sử dụng có tình trạng không đúng năng lực, ngành nghề của cán bộ. Yếu nhất là việc nắm lực lượng cán bộ chuyên môn, kỹ thuật. Chẳng hạn như: kỹ sư chuyên về van đầu lại giao làm công việc ngành khác; kỹ sư hóa y tế lại đưa sang hóa công nghiệp. Tình hình này đã làm ảnh hưởng không tốt, đến sản xuất và công tác.

Giữa lúc đó, Nghị quyết hội nghị tổ chức trung ương lần thứ năm, tháng 6-1962 đã soi sáng cho chúng tôi, chỉ rõ phải đưa công tác quản lý cán bộ dần vào nền nếp, và mạnh dạn phân cấp quản lý cho cấp dưới, làm cho việc quản lý cán bộ gắn liền với sản xuất hơn. Chúng tôi đã tiến hành phân cấp quản lý một bước. Ngoài số cán bộ mà đảng đoàn Bộ có trách nhiệm phối hợp giúp Trung ương quản lý, Bộ còn quản lý thêm những cán bộ thuộc phạm vi mình phụ trách như: chánh, phó giám đốc xí nghiệp và

công trường loại ba đến loại sáu: Hiệu trưởng, phó hiệu trưởng các trường trung cấp: chánh, phó quản đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng các xí nghiệp, công trường loại một: các anh hùng lao động, các kỹ sư, bác sĩ và các cán bộ có trình độ đại học khác: kỹ thuật viên và cán sự bậc 5 trở lên: các trưởng và phó trưởng ban chỉ huy công trường từ loại ba đến loại sáu: các trưởng và phó trưởng phòng của tổng công ty và công ty. Số cán bộ còn lại thì phân cấp cho các cục và cơ sở quản lý. Trong những năm đầu, việc phân cấp quản lý như vậy là phù hợp. Vụ tổ chức có điều kiện giúp Bộ quản lý những cán bộ thuộc diện mình phụ trách được chặt chẽ hơn. Tinh thần trách nhiệm, chủ động của các đơn vị cũng được nâng lên trong việc đi sâu nắm đội ngũ cán bộ thuộc phạm vi mình phụ trách. Công tác điều động, sử dụng cán bộ được kịp thời, đúng đắn hơn trước. Tình trạng bao biện, sự vụ của vụ tổ chức đã giảm được nhiều. Chúng tôi coi đây là bước tiến bộ quan trọng trong công tác quản lý cán bộ.

Qua bốn năm thực hiện việc phân cấp quản lý cán bộ như trên, chúng tôi luôn luôn rút kinh nghiệm và có những quy định thích hợp với điều kiện phát triển mới.

Tuy nhiên, số cán bộ hàng năm tăng rất nhanh, nhất là cán bộ kỹ thuật. Hiện nay số kỹ sư đã tăng hơn năm lần so với thời kỳ đầu mới lập Bộ. Số cán bộ do Bộ quản lý cũng đã tăng hơn trước rất nhiều. Trong khi đó số cán bộ chuyên làm công tác quản lý cán bộ của vụ tổ chức chỉ có hạn và không tăng. Mỗi đồng chí phải giúp Bộ quản lý trung bình trên 400 cán bộ, quá mức nhiều so với quy định của Ban tổ chức trung ương. Gần đây, do hoàn cảnh kháng chiến chống Mỹ, cơ quan, công trường, xí nghiệp, trường học phân tán, việc đi lại, tiếp xúc với cán bộ bị hạn chế. Còn cấp dưới, các cơ sở thì trình độ quản lý cán bộ đã trưởng thành, có nhiều kinh nghiệm. Vì vậy, cùng với việc thực hiện phân cấp quản lý kinh tế, thực hiện kế hoạch Nhà nước hai năm 1966 - 1967, Bộ chúng tôi thấy cần thiết và có đủ điều kiện để tăng cường quyền hạn, trách nhiệm cho cục quản lý sản xuất và cơ sở về mọi mặt để kịp thời và chủ động đối phó

với mọi tình huống. Bộ chúng tôi đã phân cấp, quản lý kinh tế, thực hiện kế hoạch Nhà nước hai năm 1966-1967, Bộ chúng tôi thấy cần thiết và có đủ điều kiện để tăng cường quyền hạn, trách nhiệm cho cục quản lý sản xuất và cơ sở về mọi mặt để kịp thời và chủ động đối phó với mọi tình huống. Bộ chúng tôi đã phân cấp, quản lý cán bộ thêm cho cục quản lý sản xuất các kỹ sư từ bậc một trở xuống và các cán bộ đại học khác, các kỹ thuật viên bậc bốn, trưởng phòng và phó trưởng phòng ở xí nghiệp loại hai trở xuống đến cán sự bậc bốn ... ở xí nghiệp thì quản lý cán sự bậc ba trở xuống đến công nhân, nhân viên. Việc phân cấp như vậy nhằm hai mục đích: một là, giảm bớt số lượng cán bộ do Bộ quản lý để Bộ có điều kiện nâng cao chất lượng trong việc nắm những cán bộ thuộc diện mình phụ trách. Hai là, cục và cơ sở là đơn vị trực tiếp chỉ đạo sản xuất, chỉ đạo kỹ thuật và sử dụng cán bộ, có điều kiện hiểu sát đúng cán bộ hơn, do đó sẽ quản lý cán bộ vững hơn. Từ khi thực hiện việc phân cấp này chúng tôi thấy có nhiều thuận lợi. Số lượng cán bộ thuộc diện Bộ quản lý đã được thu hẹp lại, bình quân mỗi cán bộ của Vụ tổ chức chỉ nắm trên dưới 150 người. Nhờ đó, chúng tôi có điều kiện đi sâu nắm cán bộ được chắc hơn, nhất là cán bộ mà Bộ phối hợp giúp Trung ương quản lý. Mặt khác, do Bộ mạnh dạn phân cấp cho cấp dưới, tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của các cục và cơ sở được nâng cao rõ rệt. Việc bố trí, sử dụng đề bạt của cán bộ được đúng đắn và nhanh hơn trước. Cấp dưới có điều kiện đi sát, hiểu cán bộ của mình được nhiều hơn và do sắp xếp, sử dụng cán bộ đúng đắn hơn mà cán bộ yên tâm, phấn khởi công tác, sản xuất, phát huy tốt khả năng của mình. Tình trạng trước đây hàng ngày cán bộ phải chờ đợi Bộ phân phối công tác và giải quyết các vấn đề thuộc chế độ, chính sách, nay đã không còn nữa. Nhờ vậy, các cán bộ thuộc Vụ tổ chức của Bộ có nhiều thời giờ xuống cơ sở tìm hiểu, nắm tình hình công tác của cán bộ và tổng hợp nghiên cứu tình hình đội ngũ cán bộ, giúp Bộ làm tốt công tác quản lý cán bộ hơn trước.

Phân cấp quản lý cán bộ không phải là một việc làm đơn giản. Chúng tôi không làm một cách ô ạt cho xong chuyện, cho nhẹ tay. Căn cứ vào điều kiện và khả năng của mỗi đơn vị, chúng tôi phân cấp dần từng bước để các đơn vị đó đỡ lúng túng, làm quen dần với công tác này. Một mặt chúng tôi bàn giao danh sách và những hiểu biết về cán bộ cho các đơn vị được phân cấp để các đồng chí tiếp tục theo dõi được thuận lợi. Mặt khác, chúng tôi quan tâm kiện toàn bộ máy tổ chức cho các đơn vị đó để họ có điều kiện nhanh chóng làm tốt trách nhiệm của mình. Ở vụ tổ chức của Bộ, chúng tôi bỏ phòng cán bộ mà gọi là tổ quản lý cán bộ. Ở các cục thì lập các tổ tổ chức cán bộ và phòng tổ chức ở cơ sở (xí nghiệp). Những bộ phận trên đây đều được bổ sung cán bộ có chất lượng khá, có am hiểu về công tổ chức cán bộ. Nơi nào chưa được kiện toàn tốt về tổ chức thì chúng tôi chưa phân cấp, hoặc chỉ giao dần cho hợp với trình độ khả năng quản lý của nơi đó.

Cách phân công theo dõi cán bộ thế nào cho hợp lý cũng là việc phải bàn cãi và rút kinh nghiệm nhiều lần. Đến nay, chúng tôi thấy cách hợp lý nhất là phân công theo dõi cán bộ theo hệ thống từng ngành chuyên môn, như ngành mỏ, gang thép, hóa chất, trường học, xây dựng cơ bản ... hơn là theo dõi tổng hợp các ngành trong cùng một địa phương. Cách này tuy có khó khăn là số cán bộ cùng hệ thống ngành phải quản lý lại nắm rải rác ở nhiều địa phương, cán bộ tổ chức phải đi lại mất nhiều thời giờ, nhưng lại có thuận lợi căn bản là nắm được cán bộ toàn ngành, sử dụng cán bộ được đúng đắn, kịp thời hơn, nắm sâu từng người cán bộ cũng thuận lợi hơn.

Việc phân cấp quản lý cán bộ ở Bộ chúng tôi trong những năm qua đã đem lại nhiều kết quả tốt, nhưng cũng đã nảy ra một số khuyết điểm như: tư tưởng cục bộ, bản vị và phân tán của các đơn vị được cấp. Chẳng hạn, có nơi giữ cán bộ lại trong dịp cần tăng cường cán bộ cho giao thông vận tải, cho việc phát triển công nghiệp địa phương, hoặc cung cấp một cách chậm trễ và cử cán bộ không đúng tiêu chuẩn quy định. Đối với

việc thực hiện các chế độ, chính sách đối với cán bộ, một số nơi tự ý giải quyết theo yêu cầu riêng, hoặc giải quyết quá quyền hạn của mình. Ví dụ: công bố đề bạt cán bộ khi chưa được cấp trên duyệt; tự ý đề bạt trước, báo cáo sau; nâng và hạ bậc lương của cán bộ một cách tùy tiện, không báo cáo thỉnh thị; tự ý giải quyết cho cán bộ về hưu non không đúng chế độ, chính sách... Tình hình trên đã gây ra một số khó khăn về tư tưởng và tổ chức, từ đó ảnh hưởng một phần đến uy tín của lãnh đạo, đến đoàn kết nội bộ. Sở dĩ có các khuyết điểm này là do một mặt các đơn vị được phân cấp không thi hành đúng quyền hạn trách nhiệm của mình. Nhưng mặt khác cũng do thiếu những quy định cụ thể về quyền hạn, lề lối làm việc kèm theo với việc phân cấp, thiếu kiểm tra uốn nắn kịp thời của Bộ đối với cấp dưới.

Rút kinh nghiệm trên, chúng tôi đã quy định một số nguyên tắc chế độ, quyền hạn và lề lối làm việc, nhằm một mặt nâng cao trách nhiệm, tính chủ động của các cục, các cơ sở; mặt khác, Bộ vẫn giữ quyền tập trung, quyết định những vấn đề về chủ trương, chính sách, phương hướng công tác cán bộ. Quyền hạn, trách nhiệm của các cấp từ cơ sở lên đến Bộ được quy định cụ thể, chặt chẽ. Ví dụ, khi đề bạt một cán bộ thuộc cấp nào quản lý thì cấp đó được quyền ra nghị quyết, cấp dưới phải làm đầy đủ thủ tục giấy tờ, và chỉ được công bố khi nào được cấp có thẩm quyền duyệt y và có văn bản đưa xuống. Khi cử cán bộ đi học nếu là ở bậc đại học thì Bộ duyệt, nếu là bậc trung học thì các cục duyệt, nếu cử nghiên cứu sinh, thực tập sinh đi ra nước ngoài thì dù là cán bộ hay công nhân cũng tập trung về Bộ duyệt. Về điều động cán bộ giữa cục này với cục khác, ngành này với ngành khác thuộc Bộ, thì do hai bên thương lượng nhất trí rồi báo cáo về Bộ; nếu là cán bộ thuộc diện Bộ quản lý thì đảng đoàn Bộ duyệt; nếu cán bộ thuộc diện cục và cơ sở quản lý thì Bộ ủy nhiệm cho Vụ tổ chức quyết định, nếu điều động ra ngoài Bộ thì dù là cán bộ hay nhân viên, quyền quyết định đều tập trung về Bộ. Về điều chỉnh lương bổng, chúng tôi quy định chặt chẽ hơn bảo đảm sự lãnh đạo tuyệt

đối tập trung của Bộ, bất cứ trường hợp nào về điều chỉnh lương bổng cũng phải được Bộ duyệt y, để giữ được sự cân đối chung...

Những quy định trên đây đã giúp cho công tác quản lý cán bộ có nhiều thuận lợi, nhưng do tình hình mới phát triển, một số khó khăn mới lại nảy ra. Chúng tôi tiếp tục rút kinh nghiệm và cải tiến thêm để việc phân cấp quản lý cán bộ ngày càng tốt hơn.

Kết quả trên đây mới là bước đầu, chúng tôi mong được tham khảo nhiều kinh nghiệm của các đồng chí ở các địa phương và các ngành khác.