

Thái Bình xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ

Trương Đăng Hoả

Phó trưởng ban tổ chức Tỉnh uỷ Thái Bình

1. Định rõ mục đích, yêu cầu của kế hoạch

Cách đây 5 năm, Thái Bình chúng tôi đã xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ: kế hoạch hai năm 1966-1967 và kế hoạch ba năm 1968-1970.

Trước đó, chúng tôi cũng đã có sự tính toán khi làm công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và đã đạt được một số kết quả. Song, do việc tính toán ấy còn ở mức độ đơn giản. Việc cử cán bộ đi học các trường tập trung của địa phương và trung ương hoặc việc học tập tại chức còn vá vúi. Những vấn đề cụ thể như ai đi học, học gì, học ở trường nào, phải đạt mục đích trước mắt và lâu dài như thế nào... chưa được giải quyết tốt.

Từ kinh nghiệm thực tế, chúng tôi thấy đào tạo, bồi dưỡng cán bộ có kế hoạch là việc làm cấp bách, góp phần hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị của địa phương. Chúng tôi khẳng định rằng có đưa công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ vào kế hoạch, mới tiến tới chủ động, từ đó khắc phục dần được tình trạng mất cân đối, tùy tiện, chấp vá trong việc phân bố, sử dụng cán bộ. Có như vậy, mới xây dựng được đội ngũ cán bộ đầy đủ về số lượng và có chất lượng tốt, mà trước hết là chất lượng, tạo ra khả năng mới, đáp ứng được yêu cầu của nhiệm vụ cách mạng trước mắt và lâu dài; mới đẩy mạnh việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ hiện có; đồng thời, nhanh chóng tạo ra nhiều cán bộ dự bị, sẵn sàng bổ sung, thay thế cán bộ khác khi cần thiết.

Làm kế hoạch cán bộ có nhiều khó khăn, nhất là lúc ban đầu. Qua công tác thực tế ở Thái Bình, chúng tôi làm sáng tỏ một số vấn đề. Song, nhiều vấn đề khác đang còn phải suy nghĩ thêm. Trong công tác chi bộ, đào tạo, bồi dưỡng là khâu then chốt và phải đi trước một bước. Nhưng làm thế nào để đi trước thì lại là vấn đề hết sức khó khăn. Vì cấp trên chưa có phương hướng, mục tiêu thống nhất và cấp uỷ địa phương chưa xây dựng được kế hoạch phát triển kinh tế, văn hoá dài

hạn để làm căn cứ tính toán. Tuy vậy, căn cứ vào nhiệm vụ chung của địa phương, do Tỉnh uỷ đề ra, cùng với các ngành, các cấp, chúng tôi đã bước đầu phác hoạ được phương hướng, nhiệm vụ của các ngành. Đối với những vấn đề chưa rõ, chúng tôi cùng với các ngành cử cán bộ đến từng cơ quan cấp trên của ngành đó để trao đổi về nhiệm vụ công tác chuyên môn, nhằm bảo đảm việc xây dựng phương hướng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của địa phương được vững chắc hơn. Chúng tôi thấy việc làm kế hoạch không thể đòi hỏi hoàn toàn chính xác trong một lúc được. Chẳng hạn, sau ba năm, quy mô hợp tác xã nông nghiệp ngày càng lớn, thì số hợp tác xã sẽ giảm đi bao nhiêu; hoặc theo hướng phát triển kinh tế địa phương, thì cần có thêm tổ chức gì và bao nhiêu cán bộ làm nhiệm vụ đó... Những con số đó chỉ dự tính được ở mức tương đối và phải tiếp tục điều chỉnh dần từng bước cho phù hợp. Trong thực tế, chúng tôi đã phải làm như thế.

Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phải bảo đảm phục vụ tốt yêu cầu của nhiệm vụ công tác trong từng thời kỳ của địa phương. Vì vậy, trong khi xây dựng kế hoạch, phải có sự tính toán chung, phải có sự cân đối hợp lý giữa các đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng, song cũng phải định rõ trọng tâm, tập trung công sức thực hiện. Trong kế hoạch hai năm 1966-1967, khi tính toán cân đối các loại cán bộ, chúng tôi đã chú ý thích đáng vấn đề đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý ở cơ sở. Bước sang kế hoạch 1968-1970, chúng tôi lại nhấn mạnh sự cần thiết phải bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các ngành, các cấp từ huyện đến tỉnh. Phải làm như vậy, vì trong một thời gian ngắn, nếu đề ra quá nhiều yêu cầu thì không đủ sức thực hiện tốt được. Trong khi chú trọng bồi dưỡng cán bộ cơ sở, chúng tôi vẫn tiến hành với mức độ cần thiết bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo ở huyện và tỉnh, chúng tôi vẫn tiếp tục bồi dưỡng cán bộ cơ sở. Chúng tôi còn hướng dẫn các ngành, các cấp làm kế hoạch phải biết xuất phát từ tình hình, đặc điểm, từ vị trí mình mà đề ra mục tiêu, phương hướng và biện pháp cụ thể cho thích hợp. Khi làm, chúng tôi luôn luôn theo dõi sát các ngành, các cấp, giúp cấp uỷ phát hiện, uốn nắn những khuynh hướng chủ quan, thụ

động ở một số nơi, do thiếu tính toán, vận dụng sáng tạo cấp trên hướng dẫn thế nào làm như thế ấy, dẫn đến tình trạng: cấp dưới làm như cấp trên, ngành này làm như ngành khác, vùng nọ làm giống vùng kia,...

Xác định chỉ tiêu số cán bộ cần đào tạo, bồi dưỡng là việc rất khó. Nó lệ thuộc vào các yếu tố chủ quan và khách quan. Hai mặt đó tuy khác nhau, nhưng có liên hệ chặt chẽ với nhau. Về khách quan, số cán bộ đòi hỏi được đào tạo, bồi dưỡng bao giờ cũng cần nhiều và nhanh. Nhưng phải xét kỹ điều kiện chủ quan, tức là khả năng cho phép làm được đến đâu mà đề ra chỉ tiêu thích hợp. Vì vậy, trong khi làm kế hoạch, chúng tôi cố gắng nắm vững yêu cầu cơ bản, đề ra mức độ vừa phải dựa trên cơ sở tính toán về trường lớp, về cán bộ giảng dạy, về chương trình, nội dung bồi dưỡng, về khả năng tài chính và về tình hình công tác, sức khỏe của cán bộ. Khi làm việc này, chúng tôi đã phối hợp chặt chẽ và lắng nghe ý kiến của các ngành có liên quan đến việc thực hiện kế hoạch đó.

Về mặt này, ở Thái Bình, mấy năm qua, cũng lộ rõ cả hai nhược điểm: có nơi đề ra chỉ tiêu cao, nhưng thực hiện được thấp; ngược lại, có nơi chưa thấy hết khả năng tiềm tàng của mình, rồi dè dặt trong việc thực hiện, ảnh hưởng đến kết quả công việc mà lẽ ra mình còn có thể làm tốt hơn nữa.

Đề ra được chỉ tiêu sát hợp là việc cần thiết, song chưa đủ, mà còn phải đề ra được mục tiêu phấn đấu chung cho đội ngũ cán bộ và mục tiêu phấn đấu cụ thể đối với từng loại cán bộ, nhằm làm cho cơ quan lãnh đạo có phương hướng bồi dưỡng cán bộ, đồng thời giúp cán bộ luôn luôn tự nâng cao mình theo sát yêu cầu của cách mạng. Trong kế hoạch hai năm (năm 1966-1967), chúng tôi chưa đề ra được vấn đề đó. Sang kế hoạch ba năm (1968-1970), chúng tôi đã quy định tạm thời mục tiêu phấn đấu đối với cán bộ ở cơ sở. Một số nơi đã quy định mục tiêu phấn đấu cho các đồng chí từ bí thư đảng uỷ xã, chủ tịch uỷ ban hành chính xã đến đội trưởng đội sản xuất. Ngành thương nghiệp quy định được tiêu chuẩn của nhân viên bán hàng, giữ quỹ, giữ kho, cán bộ nghiệp vụ, kinh doanh, v.v... Chúng tôi chưa gọi những quy định này là tiêu chuẩn, vì nó chưa hoàn chỉnh. Đây mới chỉ là những điều quy định từ trên đưa xuống, chưa được cán bộ thảo

luận rộng rãi, và do cán bộ xuất phát từ thực tế công tác của mình mà xây dựng từ dưới lên. Tuy nhiên, việc làm đó đã giúp chúng tôi dần dần bổ sung hoàn chỉnh hơn việc tiêu chuẩn hoá cán bộ trong kế hoạch sau.

2. Khảo sát đội ngũ cán bộ, xác định nguồn cán bộ dự bị

Một trong những điều kiện xây dựng tốt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ là phải đánh giá được tình hình đội ngũ cán bộ (chúng tôi gọi đó là khảo sát cán bộ) và phải kiểm điểm tốt những việc đã làm trong công tác cán bộ.

Yêu cầu của việc khảo sát cán bộ là xem xét đánh giá được toàn bộ đội ngũ nói chung và từng loại cán bộ trên các mặt số lượng, chất lượng, mặt mạnh, mặt yếu...

Khi khảo sát, trước hết chúng tôi nghiên cứu sâu từng loại cán bộ theo kế hoạch được phân cấp. Ở đây, cần định rõ trách nhiệm giữa Ban tổ chức tỉnh uỷ và từng ngành, từng cấp trong việc nghiên cứu từng loại cán bộ. Khi nghiên cứu xong cần có sự nhận xét, đánh giá của tập thể cơ quan lãnh đạo ở đó. Xuất phát từ sự đánh giá đó, cơ quan lãnh đạo đề ra phương hướng, mục tiêu, nội dung bồi dưỡng cán bộ của ngành mình, cấp mình. Cuối cùng, Ban tổ chức tỉnh uỷ tổng hợp tình hình đội ngũ cán bộ, phân tích tình hình đội ngũ cán bộ ở từng cấp, từng khối. Trong đó, đi sâu đánh giá được mặt mạnh, mặt yếu của từng loại cán bộ theo từng ngành công tác. Song, chúng tôi đặc biệt coi trọng việc đánh giá cán bộ lãnh đạo và quản lý. Về các chỉ tiêu, chúng tôi tính toán, điều chỉnh và đề nghị Tỉnh uỷ duyệt để thực hiện.

Qua thực tế, chúng tôi thấy rõ rằng: muốn có sự đánh giá chung về đội ngũ cán bộ, phải làm tốt việc nhận xét từng người cán bộ. Ngành nào, cấp nào làm kế hoạch bồi dưỡng cán bộ đều phải nghiên cứu, khảo sát đội ngũ cán bộ của mình.

Việc xem xét lại đội ngũ cán bộ giúp chúng tôi nhìn rõ được ai là đối tượng của lớp cán bộ dự bị thuộc loại nào, cấp nào. Vì trong khi nghiên cứu, chúng tôi một lần nữa nắm sâu thêm về người cán bộ đó, nhìn rõ hơn về quá khứ, nắm chắc được hiện tại, thấy được khả năng phát triển trong tương lai. Ngoài ra, qua việc khảo sát, chúng tôi giải quyết được một số vấn đề cụ thể như: tăng cường cán bộ

chất lượng cho những nơi yếu; điều chỉnh, phân công lại cán bộ lãnh đạo chủ chốt; bổ sung cán bộ nữ, cán bộ xuất thân công nhân vào những nơi cần thiết, góp phần thay đổi dần cơ cấu của đội ngũ cán bộ trong tỉnh.

Trong kế hoạch, chúng tôi coi trọng việc bồi dưỡng cán bộ hiện có. Số này rất đông đảo, đã được rèn luyện nhiều trong cách mạng dân tộc, dân chủ, và ngày nay, đang tiếp tục được thử thách trong cuộc kháng chiến chống Mỹ, cứu nước và xây dựng chủ nghĩa xã hội. Các đồng chí đó có nhiều kinh nghiệm về chỉ đạo thực hiện và liên hệ tốt với quần chúng, có phẩm chất chính trị tốt, song tuổi đời nói chung đã hơi nhiều, hiểu biết về khoa học, kỹ thuật bị hạn chế, sức khoẻ sút kém, việc đi lại có khó khăn. Xuất phát từ đặc điểm trên, chúng tôi xác định rằng: mặt chủ yếu của việc bồi dưỡng loại cán bộ này là tiếp tục tạo điều kiện, giúp các đồng chí học tập nâng cao trình độ và năng lực công tác nhằm hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Mặt khác, chúng tôi cố gắng và tích cực xây dựng lớp cán bộ dự bị, không những trong lúc làm kế hoạch, mà cả trong khi thực hiện kế hoạch nữa.

Cán bộ dự bị là những người có khả năng phát triển toàn diện hoặc về một số mặt nhất định. Họ sẽ được bồi dưỡng theo nội dung phương hướng nhất định, bảo đảm trong một thời gian nào đó, có đủ điều kiện làm được nhiệm vụ lãnh đạo ở cương vị cao hơn. Làm tốt việc lựa chọn cán bộ dự bị cũng là bước quan trọng trong việc đề bạt và sử dụng cán bộ sau này.

Nhận thức như vậy, nên khi lựa chọn cán bộ dự bị, chúng tôi xem xét kỹ lưỡng, cân nhắc thận trọng, bảo đảm tiêu chuẩn đã định. Chúng tôi thường xếp cán bộ dự bị làm hai loại: loại bồi dưỡng trong thời gian ngắn có thể đề bạt được ngay, loại bồi dưỡng lâu dài mới có thể đề bạt được sát với yêu cầu cụ thể ở từng nơi, trong từng lúc đối với từng người.

Trước đây, do còn ít kinh nghiệm và chưa có quan niệm rõ ràng về mặt này, chúng tôi lựa chọn và xét duyệt cán bộ dự bị chưa được kỹ, mà thường chỉ tìm đến số cán bộ kế cận. Nên một số đồng chí được lựa chọn không phát huy được tác dụng. Cách làm đó dẫn đến hậu quả là nguồn cán bộ dự bị không được mở

rộng, số cán bộ này phần nhiều là những người mà tuổi đời ngang với cán bộ lãnh đạo và quản lý hiện có. Những anh chị em chưa phải là cán bộ kế cận nhưng có triển vọng thì lại không được chú ý bồi dưỡng, cất nhắc thích đáng. Kinh nghiệm của chúng tôi là cần lựa chọn số cán bộ dự bị nhiều hơn số cán bộ hiện có, có thể gấp đôi hoặc hơn nữa. Nhưng phải đề phòng cả hai khuynh hướng: một là đưa người vào danh sách dự bị quá dễ dãi, cốt có tên tuổi, gây thêm khó khăn phức tạp khi xem xét. Hai là, khắt khe, nhìn ai cũng thấy kém. Làm như vậy không thể hiện được tính chất của kế hoạch cán bộ dự bị, mà thực chất chỉ là bản chỉ tiêu xin cán bộ của cấp trên.

Qua hai lần làm kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, chúng tôi thấy rõ hơn và đã khắc phục dần được khuyết điểm này. Do đó, lớp cán bộ dự bị của tỉnh chúng tôi được mở rộng. Ví dụ: Ty nông nghiệp trước đây nói là rất khó đề bạt cán bộ vào các cương vị lãnh đạo. Nhưng sau khi thảo sát đội ngũ cán bộ ở đây, đã xét chọn được một số đồng chí có thể bồi dưỡng, đề bạt vào các cương vị từ trưởng, phó phòng trở lên. Huyện Tiên Hưng cũ có đội ngũ cán bộ dự bị ở cơ sở gồm hàng trăm người có thể đào tạo thành bí thư đảng uỷ, chủ tịch uỷ ban hành chính và chủ nhiệm hợp tác xã; nguồn cán bộ có triển vọng tham gia huyện uỷ trong những khoá sau tăng hơn trước nhiều.

Nhờ đó, chúng tôi đỡ lúng túng trong việc tìm kiếm người để đề bạt, khắc phục dần tình trạng làm được đến đâu hay đến đấy và đã thật sự đáp ứng được yêu cầu cung cấp cán bộ theo kế hoạch của địa phương và của cấp trên.

3. Một số điểm về chỉ đạo và phương pháp làm kế hoạch

Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ là việc làm mới và khó. Đó là việc mà các ngành, các cấp phải tự làm, song không thể thiếu sự chỉ đạo và hướng dẫn thống nhất của cấp uỷ.

Thực tế chỉ rõ rằng, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ không thể được thực hiện tốt, nếu không có sự chỉ đạo thống nhất của cấp trên và sự phối hợp chặt chẽ giữa các ngành có liên quan. Bởi vì, kế hoạch này là sự tổng hợp nhiều mặt của công tác cán bộ, phải do nhiều ngành cùng thực hiện mới có kết quả.

Kinh nghiệm của chúng tôi là: dưới sự chỉ đạo của Tỉnh uỷ, Ban tổ chức tỉnh uỷ phải thật sự giúp cấp uỷ phối hợp, kiểm tra, đôn đốc việc xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Đi đôi với xác định phương hướng, mục tiêu là việc rất quan trọng, chúng tôi thấy hướng dẫn các ngành, các cấp làm kế hoạch cũng là việc làm không thể thiếu được. Chúng tôi coi việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ như là dựng lên một ngôi nhà mà trước đó phải qua quá trình làm tốt việc sắp xếp, chọn lọc nguyên liệu, vật liệu, thiết kế, thi công...

Qua kinh nghiệm của một số điểm làm thử, chúng tôi đã rút ra được vấn đề: kế hoạch phải tiến hành từng bước, mỗi bước phải định rõ những công việc cần làm. Thực ra, chia bước cũng chỉ để giới hạn việc làm một cách tương đối, theo một trật tự hợp lý. Song, quá trình thực hiện các bước đó là một việc làm thống nhất, có liên hệ chặt chẽ với nhau.

Chúng tôi chia việc xây dựng và thực hiện kế hoạch làm ba bước: bước chuẩn bị, bước xây dựng và bước thực hiện. Mỗi bước có ý nghĩa và vị trí quan trọng của nó. Song, chúng tôi cố gắng làm tốt bước một, tạo điều kiện làm tốt bước hai. Và sau khi xây dựng được kế hoạch, thì coi trọng bước thực hiện, bước quyết định kết quả cuối cùng.

Trong bước một, tập trung giải quyết các vấn đề: nghiên cứu tình hình, nhiệm vụ chính trị, xác định yêu cầu về tổ chức, quy định chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức đó; khảo sát cán bộ, chuẩn bị báo cáo về tình hình đội ngũ cán bộ, và kiểm điểm về công tác cán bộ; tổ chức thảo luận trong các cơ quan lãnh đạo và các cơ quan tham mưu giúp việc, quyết định những vấn đề cần thiết. Bước hai, làm mấy việc lớn: viết kế hoạch, trong đó định rõ phương hướng, mục tiêu, nội dung, biện pháp và tính toán các loại chỉ tiêu; bước đầu xét và lập danh sách cán bộ dự bị các loại; báo cáo cấp trên chuẩn y. Bước ba, chúng tôi mở rộng việc thực hiện kế hoạch.

Tuy nhiên, không phải chờ khi nào làm xong bước này mới chuyển sang bước khác, mà chúng tôi đã làm xen kẽ, linh hoạt công việc của các bước. Ví dụ:

trong khi chuẩn bị công việc bước một, chúng tôi vẫn tổ chức việc bồi dưỡng cán bộ, hoặc trong khi làm nhiệm vụ bước ba, chúng tôi vẫn tiếp tục thường xuyên nhận xét, đánh giá cán bộ, xét người có triển vọng đưa vào danh sách cán bộ dự bị và đưa ra ngoài danh sách những cán bộ không còn đủ tiêu chuẩn.

Muốn xây dựng và thực hiện có kết quả kế hoạch, cần có sự quan tâm, chỉ đạo tích cực của các cấp uỷ và đảng, đoàn các ngành trên cơ sở nhất trí với nhau về nhiệm vụ chính trị, thống nhất với nhau về quan điểm, đường lối công tác cán bộ của Đảng. Đi đôi với điều kiện đó, cần tập trung một số cán bộ chuyên trách làm việc này. Những cán bộ đó phải là những người am hiểu về công tác cán bộ và phải được bồi dưỡng chu đáo. Cách bồi dưỡng thiết thực nhất là chúng tôi làm thử ở một huyện và một ngành để rút kinh nghiệm thực tế. Chúng tôi coi đây là một trong những phương pháp chỉ đạo, đồng thời cũng là hình thức tốt nhất để bồi dưỡng cán bộ kết hợp giữa lý luận với thực tế.

Qua mỗi việc làm, hoặc qua mỗi bước, chúng tôi đều kiểm điểm và cuối cùng có tổng kết. Mỗi lần như vậy, chúng tôi đều phổ biến kinh nghiệm cho tất cả những cán bộ được phân công làm kế hoạch, nhất là những đồng chí trưởng ban tổ chức của các ngành, lực lượng nòng cốt trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Qua những nơi làm thử, không phải đã phát hiện và giải quyết được hết mọi vấn đề phức tạp được đặt ra trong cuộc sống. Song, bước đầu đã rút kinh nghiệm về những vấn đề lớn. Chúng tôi phát huy những mặt tốt và tiếp tục rút kinh nghiệm thêm trong quá trình mở rộng thực hiện kế hoạch và đưa dần việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ đi vào nề nếp.

Trên đây là mấy kinh nghiệm bước đầu của địa phương, chúng tôi nêu lên để cùng nhau trao đổi, góp phần làm tốt việc kế hoạch hoá công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Đảng.