



# ĐỔI MỚI TƯ DUY VỀ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ, CÔNG CHỨC

PGS.TS VÔ KIM SƠN\*

**H**ọc tập thông qua đào tạo, bồi dưỡng (ĐT,BD) là một trong những kênh của xã hội, tổ chức học tập. Tuy nhiên, cách thức ĐT,BD lại đang trở thành vấn đề thách thức của mọi tổ chức trong đó có các tổ chức khu vực công. Đội ngũ cán bộ, công chức (CB,CC) của Việt Nam là những nhân tố quan trọng để thực hiện được những chính sách của Đảng và Nhà nước. Tuy nhiên, nhìn chung “Chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức chưa đáp ứng kịp yêu cầu”<sup>1</sup>. Có thể có nhiều nguyên nhân, song vấn đề ĐT,BD CB,CC là một trong những nguyên nhân quan trọng.

Nguồn nhân lực của tổ chức đang đứng trước nhiều thách thức. Khi phải vận động trong môi trường thường xuyên thay đổi với nhiều nhu cầu và công cụ hỗ trợ mới, kiến thức, kỹ năng và cách ứng xử của người lao động làm việc trong tổ chức cũng cần phải thay đổi. ĐT,BD nguồn nhân lực của tổ chức hiện nay đang trở thành một loại công cụ không thể thiếu. Giữa các khu vực (công, tư, khu vực thứ ba) đều có những cách tiếp cận đến vấn đề này nhưng không hoàn toàn giống nhau. Một tổ chức để thích ứng với đòi hỏi mới phải là một tổ chức có văn hóa “học tập suốt đời” hay học tập để thích ứng với đòi hỏi công việc đảm nhận.

Chiến lược ĐT,BD nguồn nhân lực của

một tổ chức đòi hỏi phải được xây dựng ngay từ những bước đầu tiên của sự hình thành nguồn nhân lực. Các tổ chức rất quan tâm ngay từ khâu đưa người vào tổ chức - khâu tuyển dụng. Khi tuyển một người vào tổ chức, không phải chỉ để vào tổ chức đó, mà điều cơ bản là *tuyển một người mới để đảm nhận một công việc cụ thể*. Do đó, khi tuyển, chọn người là đã chọn đúng người để làm một công việc mà họ cần phải làm. Quá trình ĐT,BD tiếp theo chỉ nhằm làm cho người lao động đó làm tốt hơn công việc được giao (hoàn thiện việc thực thi công việc). Quá trình ĐT,BD này là quá trình làm gia tăng kiến thức, kỹ năng và hành vi ứng xử của người lao động để họ làm tốt hơn công việc như mô tả ở sơ đồ 1 (xem cuối bài).

Nếu mức độ gia tăng kiến thức, kỹ năng và hành vi ứng xử đối với công việc không dẫn đến kết quả ở ô số 4 (sơ đồ 1), mọi hoạt động của ĐT,BD sẽ là một sự chi tiêu lãng phí. Đây chính là sự khác nhau rất cơ bản của quản lý nhân sự khu vực tư nhân và quản lý nhân sự khu vực công xét trên phương diện ĐT,BD. Với cách tư duy ở sơ đồ 1, khu vực tư coi đầu tư cho ĐT,BD là hoạt động “đầu tư phát triển”. Trong khi đó, ở khu vực công, hoạt động ĐT,BD chỉ mới xem như là những hoạt động “giải ngân” theo dòng ngân sách đã ấn định.

\* Học viện Hành chính.

Phân tích các yếu tố ở sơ đồ 1, có thể nhận thấy một vấn đề rất lớn hiện nay là ĐT,BD chưa thực sự gắn kết với những đòi hỏi ngày càng gia tăng của công việc mà từng CB,CC đảm nhận. ĐT,BD, do đó, không gắn liền với đòi hỏi về mức độ hoàn thiện công việc sau ĐT,BD. Đây chính là nguyên nhân cơ bản của lãng phí trong hoạt động ĐT,BD CB,CC nói chung trong khu vực công hiện nay.

Công việc do công chức đảm nhận (công vụ) đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường xã hội thích ứng cho sự phát triển của đất nước cũng như phúc lợi của công dân. Điều này đúng ở mọi nơi trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Công vụ sẽ cung cấp tư vấn cho các nhà chính trị (bộ trưởng) để đề ra được những chính sách đúng trong những môi trường cụ thể. Để có được một chính sách đúng (với tư cách là lãnh đạo trên một lĩnh vực), đòi hỏi phải có “bộ trưởng đúng” và “những người thực thi công vụ đúng”. Điều này đang đặt ra một thách thức đối với nhiều nước trên thế giới để tạo ra được “những người đúng để đưa ra chính sách đúng”.

Trong pháp luật của nhiều nước, ĐT,BD công chức trở thành một chủ đề bắt buộc nhằm tạo ra đội ngũ công chức có đủ khả năng để tư vấn, tham mưu và thực thi công vụ trong môi trường phức tạp và thay đổi. ĐT,BD công chức thực chất là nhằm tạo ra một nền công vụ phục vụ tốt nhất, hiệu quả nhất công dân. Điều này đặt ra cho các nước cần phải xây dựng một chiến lược ĐT,BD công chức của mình. Xây dựng một chiến lược ĐT,BD công chức cần xem xét một cách tổng thể những nội dung mô tả ở sơ đồ 2 (xem cuối bài).

Khu vực công đã và đang tiếp tục là khu vực sử dụng lớn nhất nguồn nhân lực xã hội và đang chịu nhiều áp lực cạnh tranh với các khu vực khác. Một mặt, khu vực công vẫn là nơi hấp dẫn người lao động tìm đến do tính chất đặc biệt của việc làm khu

vực công (an toàn, ít bị sa thải, v.v.). Mặt khác, khu vực này đang phải thách thức với hiện tượng “chảy máu chất xám”<sup>2</sup>. Đó là những người tài, có năng lực đã được khu vực công ĐT,BD, nhưng cảm nhận sự “không được sử dụng đúng mức” nên bỏ ra bên ngoài.

Cần phải xây dựng một chiến lược ĐT,BD phù hợp để có thể thu hút và giữ được người làm được việc trong khu vực công. Chiến lược ĐT,BD phải gắn liền với các chế độ việc làm khác nhau của khu vực công mới có thể giữ được người làm được việc và tránh lãng phí kinh phí ĐT,BD.

Trong khu vực công có ba nhóm chế độ việc làm sau cần quan tâm:

*Nhóm thứ nhất gắn với chế độ việc làm thường xuyên.* Mọi tổ chức kể cả tổ chức nhà nước đều cần những người làm mang tính thường xuyên, suốt đời cho tổ chức<sup>3</sup>. Đó chính là những người am hiểu nhất bản chất văn hóa, giá trị của tổ chức. Các nhà quản lý phải có chính sách phát triển họ một cách thích ứng với đòi hỏi của công việc cũng như đòi hỏi của chính họ. Một chiến lược ĐT,BD nhóm người này vừa để họ thực hiện ngày càng hiệu quả công việc được giao và vừa là cách thức để giữ người làm được việc ở lại với tổ chức.

*Nhóm những người làm việc theo nhiệm kì.* Đây là người được đưa vào tổ chức thông qua các hình thức bầu cử, làm việc có thời hạn xác định (nhiệm kì). Đội ngũ này, về nguyên tắc, họ “đến và họ đi theo nhiệm kì”. Chính vì vậy, không thể đồng nhất chiến lược quản lý họ cũng như chiến lược ĐT,BD giống như nhóm làm việc mang tính chất thường xuyên. Do cách đưa họ vào làm việc thông qua bầu cử và làm việc theo nhiệm kì, một chiến lược ĐT,BD theo nhu cầu công việc “theo nhiệm kì” cần được xây dựng và thực hiện ngay “sau khi trúng cử”.

*Nhóm những người làm việc mang tính không thường xuyên dưới nhiều hình thức khác nhau.* Nếu tuyển họ vào làm việc mà

phải thông qua nhiều hoạt động đào tạo, sẽ không có đủ thời gian để thực hiện. Do đó, ngay từ khâu tuyển chọn để kí hợp đồng công việc với họ đã phải chú ý *“thích ứng với đòi hỏi của công việc”*.

Đa số các tổ chức quan tâm đến chiến lược ĐT,BD công chức gắn với nhóm thứ nhất. Hiện nay, có hai cách tiếp cận để xây dựng chiến lược ĐT,BD cho những người làm việc thường xuyên trong tổ chức:

- ĐT,BD mang tính chất đại trà, phổ cập.

- ĐT,BD mang tính chuyên sâu, theo nhu cầu.

Có thể mô tả hai cách tiếp cận đó theo hai nhóm kiến thức, kỹ năng và hành vi cần có của công chức ở sơ đồ 3 (xem cuối bài).

Nhiều tổ chức hiện nay không thực sự quan tâm đến việc ĐT,BD các kiến thức, kỹ năng chung cho mọi vị trí (đại trà). Đây là một trong những công việc cần phải đổi mới. Đào tạo đại trà hiện nay đang phổ biến trong hệ thống ĐT,BD công chức của Việt Nam. Đó là những khóa học khá dài cho các ngạch công chức. Thời gian của khóa học này kéo dài 8-12 tuần. Đó là chưa kể công chức tùy theo ngạch còn phải học khóa lý luận chính trị - hành chính cao cấp 10 tháng. Đây là những loại hình ĐT,BD mang tính bắt buộc, nhưng trên thực tế không gắn liền với công việc cụ thể của từng công chức<sup>4</sup>.

Mặt khác, có thể thấy một số điều cần quan tâm khi thực thi các khóa học kiểu dài hạn trên:

- Tất cả công chức thuộc ngạch tương ứng đều phải đi học chung một chương trình. Với chương trình đó, liệu phục vụ trực tiếp công việc như thế nào?

- Thời gian đi học khá dài. Vậy ai sẽ đảm nhận công việc trong thời gian 8-12 tuần và thậm chí 10 tháng?

- Trong suốt thời gian giữ ngạch, công chức chỉ cần phải đi học có một lần duy nhất để lấy chứng chỉ bắt buộc. Khó có thể

làm cho công chức thích ứng với công việc mới có nhiều thay đổi khi chỉ được đi học một lần?

- Chương trình ĐT,BD hoàn toàn mang tính áp đặt từ trung tâm ĐT,BD. Các cơ quan hầu như không có vai trò gì trong việc xây dựng chương trình ĐT,BD. Thay cho việc ĐT,BD mang tính đại trà đó, khi tuyển dụng người để đưa vào tổ chức, các yêu cầu tối thiểu chung đó đã phải được bảo đảm.

Cần tập trung xây dựng chiến lược ĐT,BD công chức theo nhóm các kiến thức, kỹ năng cụ thể cho từng loại công việc. Và điều đặc trưng cơ bản là những kiến thức, kỹ năng đó luôn vận động, thay đổi. Xây dựng chiến lược ĐT,BD cho nhóm kiến thức, kỹ năng theo vị trí công việc được tiếp cận theo mô hình mô tả ở sơ đồ 4 (xem cuối bài).

Cần xây dựng một chiến lược ĐT,BD dựa vào công việc phải thực thi. Điều này có nghĩa là mọi hoạt động ĐT,BD đều phải được xây dựng và cấp kinh phí gắn liền với việc *“hoàn thiện hoạt động của từng vị trí chức danh”* hay làm cho *“hoạt động của công chức sau ĐT,BD tốt hơn”*.

Chiến lược ĐT,BD phải được xây dựng dựa trên am hiểu sự hăng hụt của công chức về kiến thức, kỹ năng cần để thực hiện tốt công việc. Do đó, chiến lược ĐT,BD là nhằm cung cấp những kiến thức, kỹ năng hăng hụt trong quá trình thực thi công việc. Điều đó cũng có nghĩa là công việc sẽ được thực hiện một cách tốt hơn sau ĐT,BD.

Trong điều kiện hiện nay, do thiếu bản mô tả công việc và đánh giá hoàn thành và không hoàn thành công việc nên không thể thấy được sự hăng hụt cần phải học. Mặt khác, thiếu cơ chế xử lý người làm sai đã làm cho CB,CC không tha thiết với việc hoàn thành tốt công việc. Mọi người đều được đánh giá ngang nhau với *“mức hoàn thành tiên tiến như nhau”*. Nếu phân tích cụ thể những công việc được giao cũng

như những hạn chế khi thực thi công việc đó đối với từng cấp độ cụ thể, có thể chỉ ra dễ dàng những kiến thức, kỹ năng gì cần phải học để không mắc phải sai lầm, khuyết điểm của công chức. Với những công chức làm tham mưu, giúp lãnh đạo đưa ra các quyết định mang tính chiến lược, những kiến thức, kỹ năng phân tích, đánh giá các yếu tố liên quan mang tính hệ thống rất cần thiết. Nhưng họ cũng không thực sự quan tâm đến khía cạnh đó để học tập, bồi dưỡng. Và khi sai cũng chẳng xảy ra điều gì.

Để ĐT,BD trở thành một nội dung không thể thiếu và hấp dẫn đối với công chức (vừa là sự lựa chọn, vừa mang tính quy chế), cần:

- Tạo cho công chức một hi vọng được làm việc trong môi trường học tập và tạo cơ hội bình đẳng cho mọi người đều được học, không chỉ theo nghĩa phải học (bao gồm cả đi học ở nước ngoài).

- Những hoạt động đào tạo mang tính cụ thể cũng như mở rộng phải đáp ứng đòi hỏi hoàn thiện hoạt động của công chức nhằm sử dụng tốt nhất năng lực của họ.

- Được quyền tiếp cận đến thông tin và tư vấn để công chức có thể sắp xếp ưu tiên và đưa ra những quyết định đúng cho việc học tập và phát triển chức nghiệp của họ.

- Các nhà quản lý phải hỗ trợ, thực hiện và nâng cấp các kế hoạch phát triển tổ chức nhằm giúp công chức hoàn thiện công việc của họ đáp ứng yêu cầu của cơ quan và phù hợp với năng lực; tạo cơ hội cho công chức phát triển chức nghiệp.

- Các nhà quản lý cao cấp cần xây dựng một khuôn khổ chiến lược đáp ứng nguyện vọng của công chức về ĐT,BD.

- Các nhà quản lý từng cấp phải tạo điều kiện thích ứng cho hoạt động ĐT,BD của công chức.

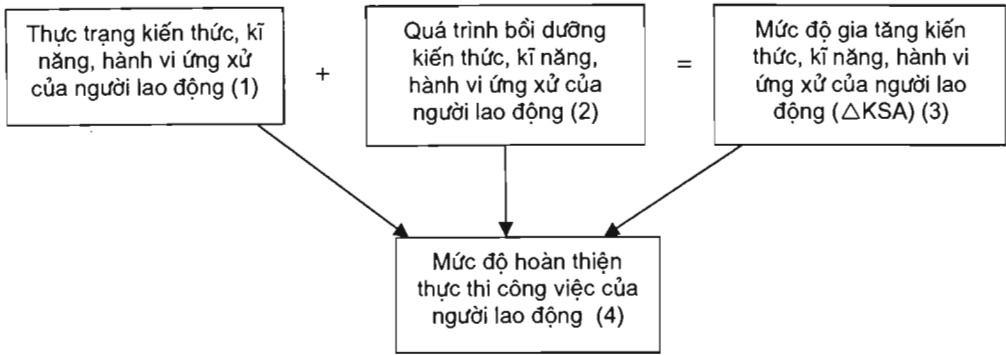
- Cá nhân công chức phải có trách nhiệm đối với kế hoạch ĐT,BD đã được xây dựng và thông qua.

Đánh giá trên phương diện ĐT,BD đối với CB,CC không chỉ dựa vào khoá học mà họ đã đi học (bằng ngân sách hay thời gian của Nhà nước) mà điều quan trọng là đánh giá “mức độ hoàn thiện hơn, mức độ tác động của khoá học” đối với công việc của CB,CC. Do đó, cần dành cho CB,CC một thời gian và kinh phí thích hợp (5-10 ngày/năm) và trao cho họ quyền được lựa chọn “nhu cầu” để tự do lựa chọn “khóa học”. Mặt khác, hệ thống các cơ sở cung cấp dịch vụ ĐT,BD trước hết thuộc hệ thống trường công vụ (theo mô hình Trường công vụ của Xinh-ga-po)<sup>5</sup>, cần đổi mới chiến lược cung cấp dịch vụ này thông qua việc ban hành một “hệ thống bổ sung, cập nhật hàng năm” những nhóm kiến thức, kỹ năng cần để hoàn thiện công vụ theo sự thay đổi của môi trường (chính trị, pháp lý, kinh tế, v.v.) để CB,CC lựa chọn nhằm thỏa mãn nhu cầu của chính họ. Nếu kết hợp được các yếu tố trên, ĐT,BD CB,CC mới thực sự “nâng cao hiệu quả thực thi công việc, tránh được đi học mang tính bắt buộc, không gắn liền với kết quả công việc”.

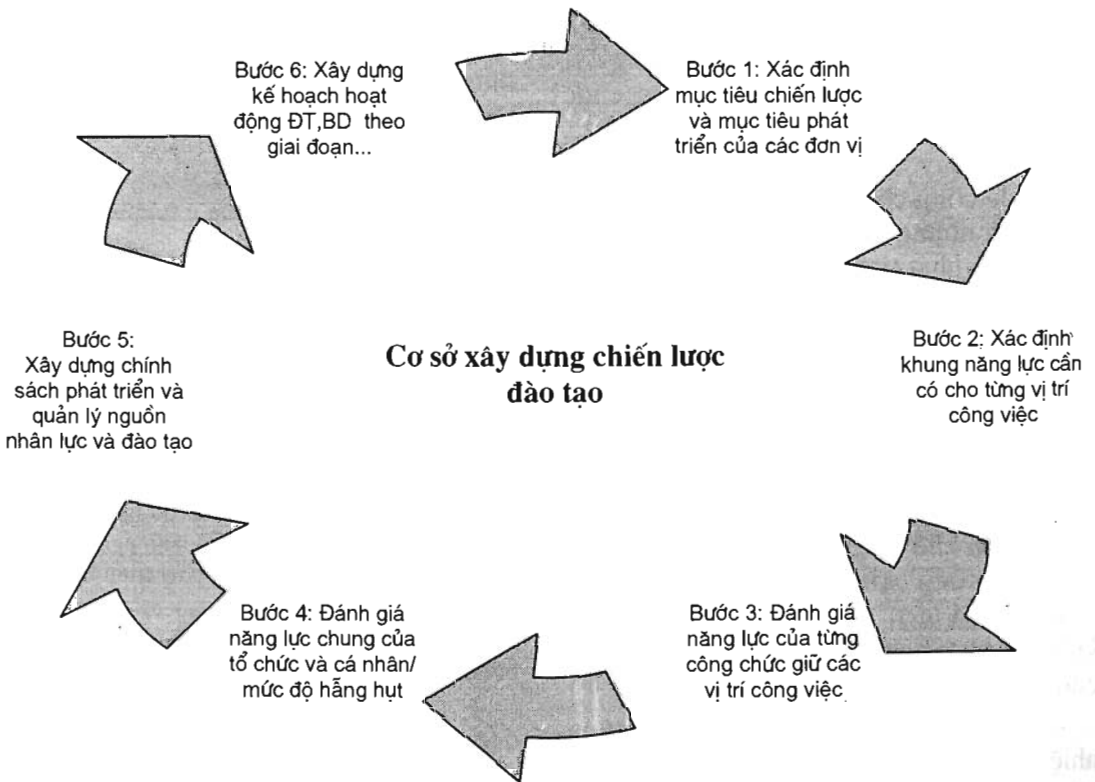
Tài liệu tham khảo:

1. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 5 (khóa X).
2. Hiện tượng này đang xảy ra ở Ngân hàng Nhà nước; các cơ quan nhà nước ở TP Hồ Chí Minh và một số nơi khác. Đồng thời, những người có năng lực trong bộ máy nhà nước đang làm việc (kiêm nhiệm) trong các tổ chức không thuộc khu vực nhà nước gia tăng.
3. Văn hoá doanh nghiệp Nhật Bản là văn hoá doanh nghiệp gia đình. Sự gắn bó người lao động với doanh nghiệp đặt ra cho doanh nghiệp phải có những chính sách đào tạo và phát triển họ.
4. Công chức đi học nhưng vắng mặt thường xuyên trên lớp là điều rất dễ hiểu từ cách đào tạo, bồi dưỡng này.
5. Trường công vụ của Xinh-ga-po có một hệ thống rất nhiều khóa học ngắn hạn được bổ sung, cập nhật hàng năm nhằm tạo cơ hội cho công chức sự lựa chọn để “nâng cao năng lực”.

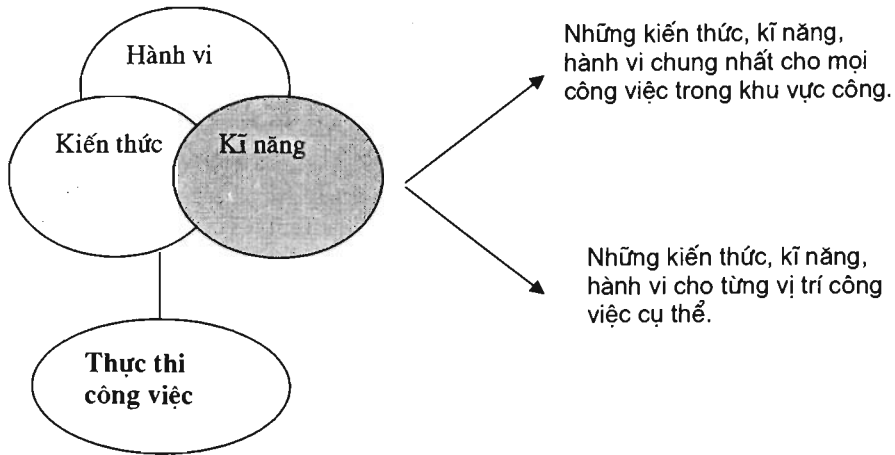
**Sơ đồ 1: CÁCH TIẾP CẬN VỀ TƯ DUY BỒI DƯỠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG**



**Sơ đồ 2: CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC ĐT, BD**



Sơ đồ 3: ĐT, BD THEO NHÓM KIẾN THỨC, HÀNH VI



Sơ đồ 4: CHIẾN LƯỢC ĐÀO TẠO DỰA TRÊN NGUYÊN TẮC HOÀN THIỆN THỰC THI CÔNG VIỆC

