

# Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực khu vực công ở bang Vích-to-ri-a (Ô-xtrây-li-a)

■ TS. PHẠM THỊ BÍCH HOA (\*)

**N**hững thách thức nổi cộm đối với nhân lực khu vực công của chính quyền bang Vích-to-ri-a (Ô-xtrây-li-a) trong bối cảnh hiện nay:

- Khó khăn trong sự điều phối giữa các cơ quan Chính phủ, làm sao để sự phối hợp giữa các cơ quan, bộ ngành nhiều hơn, loại bỏ những chồng chéo, trùng lặp và những "lỗ hổng" do không có ai chịu trách nhiệm.

- Năng lực và kỹ năng quản lý khu vực công cần trang bị cho công chức để họ có thể làm tốt công việc trong bối cảnh thị trường. Khu vực công rất cần kinh nghiệm của khu vực tư và khu vực phi chính phủ. Các nhà quản lý công không chỉ có kinh nghiệm trong lĩnh vực công, mà cần phải có kinh nghiệm trong lĩnh vực tư và lĩnh vực phi chính phủ. Công chức cần có kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng đa dạng, theo hướng thị trường.

- Vấn đề quản lý khu vực công so với khu vực tư và các tổ chức phi chính phủ. Công chức Chính phủ cần được đào tạo để hiểu biết về khu vực tư vận hành như thế nào. Tương tự, khu vực tư cũng cần biết về khu vực công. Ngày nay khi theo xu hướng hợp đồng ra bên ngoài (Out Sourcing), nhiều dịch vụ giao cho khu vực tư làm, đòi hỏi công chức cần phải hiểu về nguyên tắc hoạt động của khu vực tư, theo xu thế của thị trường. Làm sao để quản lý được dịch vụ công trong nền kinh tế thị trường, làm sao để khu vực tư không lạm quyền trong thị trường đối với việc cung cấp dịch vụ công; là những vấn đề

mới, là thách thức đối với cách thức hoạt động của Chính phủ. Khách hàng đòi hỏi dịch vụ ngày càng tốt, càng chất lượng; Chính phủ lại đòi hỏi việc chi tiêu ngày càng phải hiệu quả, càng có trách nhiệm hơn.

- Vấn đề trách nhiệm giải trình, làm sao để tăng cường trách nhiệm giải trình đối với cả các nhà chính trị và nhà hành chính. Để giải quyết vấn đề này, phương thức "ký hợp đồng" đối với vị trí "giám đốc điều hành" trong mỗi bộ, mỗi cơ quan đang được áp dụng rộng rãi. Bộ trưởng là nhà chính trị, được Thủ tướng bổ nhiệm vào vị trí bộ trưởng với tư cách là nhà chính trị, họ có thể không cần có kiến thức sâu về ngành của bộ do họ phụ trách. Vì vậy, bộ trưởng sử dụng tư vấn của mình, thường thông qua văn phòng bộ trưởng, mà chủ nhiệm văn phòng của bộ trưởng phải là người đã làm việc lâu năm trong bộ, bằng hợp đồng bổ nhiệm vị trí này. Khi tuyển dụng những vị trí hành chính này, họ phải đưa ra yêu cầu về kinh nghiệm trong chính sách và quản lý công tương ứng với lĩnh vực đó.

Bằng cách nào để các bộ ngành, các cơ quan xác định được nhu cầu đào tạo và tổ chức các chương trình đào tạo cho khu vực công? Trách nhiệm cung ứng dịch vụ về nguồn nhân lực cho khu vực công do Vụ Đào tạo thường xuyên và Môi trường, bang Vích-to-ri-a thực hiện.

Chính phủ bang Vích-to-ri-a chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ công cho 5 triệu dân. Bộ máy Chính phủ bang gồm 10 bộ và cơ quan ngang bộ, hai cơ quan thuộc Nội các là Văn phòng Thủ tướng và Kho bạc; 16 văn phòng hành chính, là cơ quan quản lý dịch vụ công,

(\*) Học viện Hành chính Quốc gia

quản lý về lao động và tuyển dụng với 31.000 nhân viên trong nền công vụ. Có 220 cơ quan cung cấp dịch vụ công với 140.000 nhân viên, cung cấp dịch vụ cho 90 khu vực trong toàn bang.

#### **Mục tiêu của bộ máy chính quyền:**

Phần đầu phát triển Vích -to-ri-a về các lĩnh vực: dịch vụ y tế và giáo dục chất lượng cao; môi trường tốt và dân chủ. Chú trọng vào các giá trị và chất lượng trong khu vực công; đo lường, đánh giá chất lượng thực thi của đội ngũ công chức, trên cơ sở chiến lược vĩ mô của Liên bang. Mục tiêu chung của Chính phủ là cùng xây dựng bang Vích -to-ri-a phát triển: mỗi đơn vị xây dựng chiến lược, có tầm nhìn, kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động. Trên cơ sở đó, mỗi cá nhân xây dựng kế hoạch của mình. Có 7 cấp bậc chức nghiệp trong hệ thống nghề nghiệp công chức, mỗi cấp bậc có những yêu cầu khác nhau về môi trường công việc và chức năng; do vậy mỗi cấp bậc có yêu cầu về học tập để phát triển nghề nghiệp tương ứng.

Bốn mức độ đo lường là chuẩn mực đánh giá thực thi công việc:

- Chuẩn mực về nhiệm vụ mà mỗi công chức có trách nhiệm thực hiện.
- Chuẩn mực về hành vi
- Chuẩn mực về đào tạo
- Chuẩn mực về sự tiến bộ.

Mỗi bộ ngành tự xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực để phù hợp nhu cầu riêng và tổ chức quản lý đào tạo thông qua bộ phận phát triển nguồn nhân lực của bộ. Đó là những chương trình cấp bằng hay là cấp chứng chỉ. Mục tiêu là cung cấp những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho thực thi công việc phù hợp với yêu cầu mới.

Để giúp công chức trẻ tiếp cận nhanh với công việc, phương pháp kèm cặp và chú trọng đào tạo tại chỗ được sử dụng trong các tổ chức, để nhân viên cùng tham gia và học hỏi tại nơi làm việc. Ngoài ra nhân viên có thể tham gia các khóa học do bên ngoài tổ chức, chủ yếu học qua hệ thống bài tập tình huống.

Về đào tạo kỹ năng, mỗi bộ tự đào tạo kỹ năng cho công chức của mình, trên cơ sở tuân thủ những chuẩn mực do Liên bang đề ra, kết

hợp với quy định của bang và phân tích nhu cầu từ thực tiễn của bộ, không có một tổ chức chịu trách nhiệm về đào tạo công chức chung cho tất cả các bộ.

Một bộ tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực, kiến thức và kỹ năng cho từng vị trí chức danh công chức được xây dựng để các nhà quản lý dựa trên đó xây dựng bảng mô tả công việc cho công chức và xây dựng chương trình phát triển nhân lực của cơ quan. Chương trình đào tạo phù hợp được xây dựng lồng ghép kế hoạch phát triển của từng cá nhân.

Phạm vi các hoạt động học tập và phát triển bao gồm:

- Định hướng đào tạo trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo và bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh;
- Đào tạo kỹ năng thông qua công việc;
- Hợp tác các khóa đào tạo cấp bằng với khóa đào tạo không cấp bằng, hợp tác với các hội thảo, hỗ trợ, phân công người hướng dẫn, huấn luyện kỹ năng và phương pháp học tập từ xa; kết hợp tư vấn nội bộ hoặc thuê từ bên ngoài về vấn đề phát triển nhân lực.

- Tập trung vào công việc dựa trên sự phát triển theo nguyên tắc nhiệm vụ rõ ràng, sáng kiến mới và dự án, biệt phái, quay vòng công việc;

- Kết hợp với các khóa đào tạo từ bên ngoài, thực hành trong cộng đồng, nghiên cứu, hội thảo và hội nghị, khuyến khích và học tập qua bài tập tình huống.

#### **Quản lý học tập và phát triển:**

Mỗi bộ ngành có cách quản lý và phát triển nhân lực khác nhau. Để cung cấp khuôn khổ về năng lực mà công chức cần có đáp ứng các nhiệm vụ được giao, trong bối cảnh mới, "sổ tay nguồn nhân lực" đưa ra hướng dẫn chung về các chuẩn năng lực tương ứng với các vị trí công việc, được điều chỉnh hàng năm.

Những vấn đề ưu tiên trong đào tạo và phát triển công chức: kỹ năng lãnh đạo; kỹ năng cung cấp dịch vụ cộng đồng; quản lý dự án; phân tích chính sách, phát triển, thực thi và đánh giá; quản lý và kinh doanh; quản lý khu vực công; quan hệ khu vực công và khu vực tư.

Các chương trình đào tạo công chức được cung ứng bởi các tổ chức:

- Trường đào tạo Chính phủ liên doanh Ô-xtrây-li-a và Niu Di -lân (ANZSOG), cung cấp các chương trình đào tạo trình độ tiến sĩ, cao học hành chính công và các khóa đào tạo ngắn hạn.

- Đại học tổng hợp Vích -to-ri-a, cung cấp các chương trình đào tạo quản lý khu vực công. Quỹ Myer tài trợ cho các hội nghị chuyên đề.

- Trường đào tạo lãnh đạo Vích -to-ri-a, cung cấp các chương trình lãnh đạo cộng đồng. Quỹ tài trợ cho đào tạo lãnh đạo nông thôn của Ô-xtrây-li-a cung cấp chương trình đào tạo về lãnh đạo hỗn hợp và cấp điều hành hỗn hợp.

- Trường đào tạo doanh nghiệp, tổng hợp Men -bóc: cung cấp các chương trình đào tạo về "hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư".

- Ủy ban công vụ Ô-xtrây-li-a chịu trách nhiệm cung cấp các chương trình đào tạo về "lãnh đạo tương lai của Ô-xtrây-li-a trong khu vực châu á" và "lãnh đạo tương lai của Ô-xtrây-li-a trong khu vực Thái Bình Dương".

- Viện nghiên cứu hành chính công Ô-xtrây-li-a, cung cấp nội dung chương trình đào tạo về: lợi ích của Chính phủ; thúc đẩy lợi ích và các hội thảo

- Các trường đại học cung cấp các chương trình đào tạo về kinh doanh và đào tạo giám đốc điều hành (Trường đào tạo giám đốc điều hành E-li-sa)

Những thách thức đối với đào tạo và phát triển công chức ngày nay

Chiến lược phát triển con người là chiến lược rất quan trọng đối với khu vực công, việc tìm ra những phương pháp đào tạo thích hợp để cung cấp những kiến thức và kỹ năng cần thiết một cách hiệu quả cho công chức là mục tiêu quan trọng trong bộ máy công quyền. Ngoài ra, khu vực công cũng phải đối mặt với những cạnh tranh của khu vực tư về việc thu hút nhân lực.

Chiến lược về học tập và phát triển cho các nhà hành chính, năng lực đối tác với khu vực doanh nghiệp, tạo dựng năng lực mới, thực hành để tạo ra giá trị mới, thu hút và duy trì nguồn nhân lực, phát triển chức nghiệp, sự thay

đổi công nghệ và vai trò của các chính quyền trong dịch vụ công, là những vấn đề nổi cộm để học tập và phát triển nhân lực khu vực công.

Bộ tiêu chuẩn về "phẩm chất, kiến thức và kỹ năng", được xây dựng năm 2005, gồm 17 thể tiêu chuẩn về "phẩm chất cá nhân" và 27 thể tiêu chuẩn về "kiến thức và kỹ năng", mỗi thể "kiến thức và kỹ năng" mô tả chi tiết cho từng cấp bậc công chức, từ 1-6 và cấp điều hành.

Cách sử dụng bộ thể tiêu chuẩn năng lực công chức, phục vụ việc xây dựng "bảng mô tả công việc" cho từng vị trí chức danh công chức và xây dựng "kế hoạch phát triển công chức" (là tài liệu hướng dẫn nhà quản lý nguồn nhân lực).

Quy trình sử dụng Bộ thể tiêu chuẩn năng lực công chức:

1. Xác định những tiêu chuẩn chính đối với từng vị trí chức năng, tham khảo thêm ý kiến của những người am hiểu công việc của từng vị trí.

2. Yêu cầu mỗi cá nhân chọn 4 thể trong số 17 thể tiêu chuẩn "phẩm chất cá nhân", được coi là quan trọng nhất đối với từng vị trí chức năng.

3. Mỗi nhóm người sẽ trao đổi, thảo luận về lý do sự lựa chọn của họ và sau đó thống nhất quyết định chọn 4 thể quan trọng nhất liên quan đến "phẩm chất cá nhân".

4. Tương tự sử dụng quy trình nói trên đối với bộ thể tiêu chuẩn về "kiến thức và kỹ năng". Trước hết bằng tư duy chiến lược suy nghĩ về các tiêu đề của bộ tiêu chuẩn (26 kiến thức và kỹ năng), sau đó lựa chọn những thể phù hợp nhất đối với từng cấp bậc (1-6 và cấp điều hành).

5. Mỗi nhóm chọn được 8 thể (4 thể về phẩm chất cá nhân và 4 thể về kiến thức và kỹ năng), trên cơ sở đó mô tả yêu cầu đối với chức danh "chuyên gia tư vấn chuyên ngành", theo hướng dẫn của thể số 27 (trong bộ thể "kiến thức và kỹ năng").

6. Trên cơ sở những năng lực lựa chọn, theo đó là những yêu cầu về trình độ, sẽ xây dựng tiêu chuẩn cho công việc và nhu cầu đào tạo, phát triển tương ứng.