

VAI TRÒ VÀ NGUYÊN TẮC LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG

★ PGS, TS TRẦN THỊ THANH THỦY

Phó Viện trưởng, Viện Lãnh đạo học và Chính sách công,
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

- **Tóm tắt:** Nguồn nhân lực của khu vực công có tính quyết định đối với vận mệnh của không chỉ khu vực này mà còn của quốc gia, dân tộc. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong loại hình tổ chức này có ý nghĩa quan trọng bởi tầm quan trọng của hoạt động lập kế hoạch trong lãnh đạo, quản lý nói chung; bởi chính sứ mệnh người tham mưu, người thực thi và người đại diện mà công chức, viên chức thực hiện trong quá trình công vụ; cũng như các thách thức ngày càng tăng đối với đội ngũ này trong bối cảnh hiện nay. Quá trình lập kế hoạch cần tuân thủ các nguyên tắc chung như: nhận thức đúng đắn về vai trò của hoạt động lập kế hoạch; nguyên tắc Đảng lãnh đạo công tác cán bộ; bảo đảm tính toàn diện và lâu dài; phát huy được trí tuệ của các bên liên quan; và rõ ràng đầu ra trông đợi.
- **Từ khóa:** Phát triển nguồn nhân lực; nguồn nhân lực khu vực công; lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công.

1. Khái niệm lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

Trong mọi thời kỳ lịch sử, mọi chế độ xã hội, con người luôn là nhân tố quyết định sự thành công. Yếu tố con người được nhận định vừa là mục tiêu, vừa là động lực của quá trình phát triển. Nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng đối với mọi tổ chức; là điều kiện cốt yếu để mỗi tổ chức đạt được hiệu quả, thành tích cao nhất về tổ chức; giúp tổ chức chủ động tạo ra thay đổi và tác động xã hội; mềm dẻo, dễ thích nghi và bền bỉ trước những thay đổi của môi trường.

Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách hệ thống các hoạt động hoạch định, tuyển

dụng, duy trì, phát triển và tạo các điều kiện thuận lợi cho đội ngũ nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và tầm nhìn của tổ chức. Quá trình này gồm nhiều hoạt động, như: nghiên cứu (về nguồn nhân lực xã hội, nhu cầu nhân lực của tổ chức,...); hoạch định chiến lược về nguồn nhân lực; tạo nguồn; hoạch định hệ thống chính sách nhân lực; tuyển dụng và định hướng hội nhập; thực hiện chế độ lương, dịch vụ và phúc lợi; đào tạo; quản lý các quan hệ lao động,...

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, dự báo và xác định một cách liên tục, có hệ thống nhu cầu nhân lực của tổ chức trong tương lai và cũng như khả năng cung ứng

nhân lực nhằm bảo đảm rằng tổ chức có đủ nguồn lực con người với các phẩm chất, kỹ năng và thái độ phù hợp với yêu cầu để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

Kế hoạch phát triển nhân lực thường có 3 cấp độ: Dài hạn (thường cho giai đoạn từ 5 năm trở lên), trung hạn (thường cho 2-3 năm) và hàng năm. Về nội dung, kế hoạch phát triển đội ngũ thường bao gồm các trụ cột là kế hoạch về hiệu suất, năng suất làm việc; kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; kế hoạch luân chuyển, điều động” và kế hoạch tiền lương.

2. Vai trò của lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công

Hiệu lực, hiệu quả, chất lượng của bộ máy đều phụ thuộc vào trình độ, năng lực, phẩm chất của đội ngũ. Bối cảnh mới của đất nước, khu vực và thế giới càng đòi hỏi hình thành đội ngũ công chức, viên chức có

trình độ cao, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Coi trọng và tăng cường đầu tư phát triển nguồn nhân lực, do vậy, đương nhiên là một xu thế phổ biến trên toàn thế giới nói chung và của Việt Nam nói riêng, được đề cập trong toàn bộ hệ thống quan điểm, chủ trương của Đảng, các giải pháp chính sách của Nhà nước nhằm xây dựng đội ngũ công chức, viên chức một cách đồng bộ, có chất lượng, đáp ứng mục tiêu phát triển và các yêu cầu của bối cảnh.

Tuy nhiên, không phải mọi lúc, mọi nơi, đối với mọi công chức, viên chức đều đạt đến sự sẵn sàng về năng lực và phẩm chất. Chính vì vậy, phát triển đội ngũ thông qua hệ thống quản lý, phát

triển nguồn nhân lực, bao gồm lập kế hoạch, và tạo ra các đột phá về nguồn nhân lực được xem là một trong ba chiến lược trụ cột để theo đuổi hiện đại hóa đất nước và phát triển toàn diện một cách bền vững.

Quá trình lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công có ý nghĩa quan trọng đối với việc thực hiện tốt sứ mệnh, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của loại tổ chức này. Cụ thể là:

(1) Xuất phát từ vai trò của hoạt động lập kế hoạch nói chung

Khu vực công cần lập kế hoạch phát triển đội ngũ vì sứ mệnh của nó trong tạo ra các sản phẩm đáp ứng trông đợi của xã hội (là hệ thống chính sách, pháp luật; các dịch vụ công; và các giá trị công làm cơ sở cho các giá trị xã hội). Bên cạnh đó, lập kế hoạch giúp các tổ chức chủ động thiết kế các cách thức tốt nhất để hiện

thực hóa các tầm nhìn dài hạn và đạt được từng mục tiêu theo thời gian; đồng thời, hạn chế tốt nhất các tác động tiêu cực của thay đổi, nhất là những biến động từ bên ngoài.

Đối với cơ quan, đơn vị, hoạt động lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực có các vai trò quan trọng như sau:

- Là một cơ sở quan trọng để hoạch định chiến lược và lập kế hoạch hoạt động toàn diện của cơ quan, đơn vị.

- Giúp tạo ra sự chủ động về nguồn nhân lực, giữ được thăng bằng và chủ động trước các chênh lệch cung cầu về nhân lực; chủ động trong dự báo, dự tính về nguồn nhân lực để từ đó có được sự linh hoạt, có nhiều phương án phát triển và sử



Học tập, chia sẻ phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công của Xinghapo với đoàn công tác Văn phòng Chính phủ Việt Nam _ Ảnh: VGP

dụng nguồn lực con người; nhận diện được các năng lực cần có trong tương lai của tổ chức để đáp ứng các mục tiêu tổng thể; tối đa hóa các nguồn lực; giảm thiểu rủi ro và lãng phí nguồn nhân lực; nhằm tạo ra một sự sẵn sàng về đội ngũ trước các nhu cầu của tương lai và đáp ứng yêu cầu hiện thực hóa tầm nhìn phát triển của cơ quan, đơn vị, địa phương, lĩnh vực và quốc gia.

- Là cơ sở để lồng ghép, khớp nối, tích hợp các loại kế hoạch trong cơ quan, đơn vị (bao gồm các kế hoạch như tài chính, công sản, thông tin,...) để tạo ra tính hệ thống trong hoạt động chỉ đạo, điều hành và hoạt động thực thi; tránh các tình huống có việc nhưng không có người; có người nhưng không có kinh phí; có kinh phí nhưng không có người làm....

- Cung cấp căn cứ để lựa chọn các ưu tiên, mũi nhọn (mà bản chất là đưa ra các lựa chọn chiến lược) để làm chủ được tình thế, trước mọi thay

đổi của môi trường (như sự thay đổi của nguồn nhân lực xã hội, xu hướng giảm việc làm,...), nhờ đó, bảo đảm được tính liên tục, kế thừa và phát triển của đội ngũ.

- Là “bản đồ” chỉ dẫn cho quá trình chỉ đạo, điều hành, phân công, phối hợp, kiểm tra và đánh giá các hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực nói chung; và tuyển dụng, thử việc, phân công, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển,... nói riêng; giúp: có cơ sở để sử dụng tối ưu nguồn nhân lực hiện có; thiết kế và thực hiện hiệu quả các quy trình tuyển dụng, điều động, chuyển giao, đề bạt, thay thế.

- Là cơ sở để giảm thiểu các thái độ, hành vi tùy tiện, sai trái trong sử dụng và phát huy con người.

- Quá trình và kết quả của lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực đồng thời còn phản ánh trình độ tư duy và ra quyết định của lãnh đạo cơ quan, đơn vị.

(2) Một đội ngũ mạnh là bằng chứng của một hệ thống hoạt động hiệu quả

Trong mọi loại hình tổ chức, ở mọi thời điểm, bao gồm khu vực công, chất lượng con người, chất lượng nguồn nhân lực xã hội nói chung hay đội ngũ công chức, công chức, viên chức nói riêng luôn được xem là trọng tâm của mọi chiến lược.

Đội ngũ công chức, viên chức thực hiện 3 vai trò trong thực thi công vụ, là:

Là người tham mưu: Khu vực công là chủ thể chủ động của quá trình kiến thiết hệ thống thể chế, chính sách nói riêng và kiến thiết quá trình phát triển nói chung. Thông qua quá trình làm việc, đội ngũ công chức, công chức và viên chức thu thập được thông tin, đúc rút được kinh nghiệm, từ đó, có căn cứ để nhận diện vấn đề, tính toán các phương án giải quyết vấn đề, dự báo các tác động của lựa chọn hành động đến các bên liên quan,... để tham mưu cho lãnh đạo cấp cao hơn ra các quyết định có phạm vi tác động tổng thể và lâu dài. Thông qua tương tác trực tiếp với người dân và xã hội, công chức, viên chức thực hiện một cơ chế trực tiếp lắng nghe, tiếp thu, phản ánh ý kiến từ cộng đồng, xã hội, doanh nghiệp và tham mưu theo chức năng, góp phần xây dựng thể chế, cải cách quy trình, thủ tục làm việc nội bộ nhằm phục vụ tốt hơn mọi mặt đời sống, cả vật chất và tinh thần của nhân dân. Các nỗ lực cân nhắc nhiều chiều, nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ, tiếp cận khác nhau, hay nỗ lực kiểm tra chéo thông tin để các nhận định được khách quan và toàn diện; hay bản lĩnh “can gián” lãnh đạo khi có ý định lựa chọn các phương án giải quyết có thể thỏa mãn lợi ích của nhóm nhỏ hay ngắn hạn,... là những đầu vào quan trọng để các quyết định lãnh đạo có thể sáng suốt và tạo ra tác động như trông đợi một cách lâu dài. Do đó, chất lượng đội ngũ công chức, viên chức có tính quyết định đối với

chất lượng của các quyết định lãnh đạo, quản lý hay hiệu quả lãnh đạo, quản lý nói chung.

Là người triển khai: Khu vực công là nhà cung cấp chính các dịch vụ công để đáp ứng các trông đợi của công dân (như các thủ tục hành chính, sự chăm sóc để có chất lượng thể chất và tinh thần tốt) và nhu cầu phát triển lâu dài của quốc gia (như nền tảng đạo đức, hạ tầng năng lượng, giao thông, công nghệ,...). Mọi quyết sách, quyết định lãnh đạo dù có sáng suốt, hợp lý đến đâu nhưng không được triển khai một cách hợp lý thì cũng không tạo ra được các tác động như trông đợi, thậm chí, dẫn đến các hệ lụy mất kiểm soát, tạo nên phản ứng xã hội và khơi ngòi cho những bất ổn lâu dài. Thông qua tương tác trực tiếp với người dân, doanh nghiệp, đội ngũ này chuyển tải niềm tin, ý chí, các quyết sách của Đảng, của Nhà nước đến các đối tượng tác động, là chủ thể trực tiếp triển khai các quan điểm, chính sách vào thực tiễn, thành các sản phẩm, dịch vụ công phục vụ các mục tiêu phát triển, tạo ra các tác động trên mọi lĩnh vực như trông đợi; góp phần củng cố và nâng cao uy tín của hệ thống chính trị.

Là người đại diện: Đội ngũ công chức, viên chức là hiện thân của triết lý, phương thức, hiệu quả của hệ thống chính trị; do đó, sự hiện diện của họ cũng là một cơ chế cụ thể quyết định niềm tin của xã hội đối với khu vực công nói riêng và hệ thống chính trị nói chung. Theo cách đó, có thể ví họ như những chiếc “bản lề” sinh động, bền bỉ, thâm lặng khớp nối hai không gian, một bên là hệ thống chính trị, các tổ chức công (có trách nhiệm chủ đạo trong dẫn dắt nỗ lực xã hội thông qua những quyết sách, chủ trương vì sự tồn vong của dân tộc, vì sự hùng mạnh của quốc gia, và hạnh phúc của nhân dân,...), với một bên là cộng đồng, xã hội (với những trông đợi, năng lực và nguồn lực có tính cộng đồng).

Chính vì vậy, sức mạnh của khu vực công chính là một đội ngũ có cam kết cao; sẵn sàng thay đổi, thích ứng với các cơ hội và thách thức mới với một tầm nhìn dài hạn; có năng lực - gồm kiến thức được cập nhật, trình độ và năng lực chuyên môn được tôi luyện nhuần nhuyễn với phẩm chất chính trị vững vàng, trung thành với mục tiêu lý tưởng của quốc gia, dân tộc và cơ quan, đơn vị, với lối sống trong sạch, khả năng tự kiểm soát, quản trị được bản thân,... để tạo thành sự chủ động, vững vàng trong quản lý điều hành hay trong thực thi công vụ.

(3) Xuất phát từ những thách thức mới đối với nguồn nhân lực khu vực công trong bối cảnh hiện nay

Bối cảnh hiện nay được đặc trưng bởi tính “động, tính “mở”- biến động nhanh, khó lường trên mọi chiều cạnh của xã hội và quá trình phát triển dẫn đến các nguy cơ thiếu năng lực (như năng lực nhận diện vấn đề, hay cân nhắc phương án để ra quyết định và hành động,...) cùng với sự “điềm tĩnh” nhất định hay sự “sáng suốt” để chủ động thay đổi và điều chỉnh. Tính “mở” của bối cảnh, bên cạnh các cơ hội, cũng dẫn đến các nguy cơ đối với nhân lực khu vực công. Đó có thể là sự phai nhạt lý tưởng, sự thiếu ý chí tu dưỡng, sự xao nhãng và thiếu ưu tiên thời gian để thực hiện nhiệm vụ,... làm suy giảm tính cam kết và mức độ cống hiến vì mục tiêu chung. Hành vi thiếu đạo đức cũng xuất hiện do các tác động mạnh mẽ của kinh tế thị trường và sức hấp dẫn của các cơ hội hưởng thụ trong khi hệ thống luật pháp, chính sách còn tiếp tục được hoàn thiện và không phải cá nhân nào cũng đã định vị được bản thân và kiểm soát tốt bản thân.

Tính đa dạng đội ngũ ngày càng tăng do xu hướng dịch chuyển nhân lực xã hội trên thế giới, và nhen nhóm ở một tỷ lệ nhỏ ở Việt Nam cho thấy trong khi nhân lực từ khu vực kinh tế tư nhân

có thể chuyển hướng, hay du học sinh tốt nghiệp nước ngoài về nước thi tuyển, để gia nhập khu vực công; thì cũng có tình trạng công chức, viên chức rời bỏ khu vực công để ra làm việc cho các tổ chức quốc tế hoặc tổ chức kinh tế tư nhân; làm phát sinh những khác biệt văn hóa làm việc, sự khác biệt thể chế và thâm niên, khác biệt thậm chí xung đột giá trị và khoảng cách năng lực giữa hai nhóm nhân lực trên. Điều này dẫn tới nhiều thách thức đối với quản trị công trong hóa giải các thách thức liên quan đến tính liên tục, nhất quán và lâu dài của quá trình công, các giá trị công và việc đạt được các mục tiêu công.

Các thách thức trên cùng lúc xuất hiện với những tình huống mới trong quan hệ quốc tế đòi hỏi những ưu tiên hoặc những cân nhắc khó khăn, làm cho quá trình quản lý, phát triển nguồn nhân lực rất có thể phải chấp nhận các lợi ích trước mắt mà thất bại trong đạt được các mục tiêu lâu dài.

Chính vì vậy, lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực sẽ là sự hỗ trợ tốt cho công chức, viên chức thiết lập mục tiêu, lộ trình nghề nghiệp cũng như lộ trình cải thiện năng lực; tạo ra sự tương đồng của hai hệ thống nhân sự; sự sẵn sàng tương thích khi có sự chuyển dịch nhân lực giữa các khu vực. Hơn thế, sự chủ động và hiệu quả trong phát triển đội ngũ của khu vực công còn có ý nghĩa như một hình mẫu về chiến lược phát triển để xã hội, các tổ chức phi chính phủ và các tổ chức kinh tế tư nhân học hỏi và hợp tác.

3. Các nguyên tắc chung trong lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công

Không phải kế hoạch, chương trình hoạt động nào hay hoạt động lập kế hoạch nào cũng có giá trị thực sự đối với quá trình điều hành và đối với sự phát triển đúng hướng, bền vững của khu vực công. Do đó, quá trình lập kế hoạch cần tuân thủ những nguyên tắc nhất định, cần tính tới các yếu tố ảnh hưởng thì sản phẩm của nó mới là các bản

kế hoạch có chất lượng và thực hiện tốt các vai trò của nó đối với quá trình chỉ đạo, điều hành cơ quan, đơn vị. Các nguyên tắc đó là:

(1) Nhận thức đúng về vai trò của lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công

Các vai trò của lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực đã được phân tích ở trên. Tuy nhiên, trên thực tế, có một số quan niệm lệch lạc dẫn đến những hạn chế trong nhận thức đó, như: (1) cho rằng xã hội thay đổi quá nhanh chóng và càng ngày càng có tính mở nên việc phát triển đội ngũ cần có tính thích ứng nhanh hơn; hơn nữa, một số xu hướng biến đổi của nguồn nhân lực xã hội cũng không dễ đoán định, cho nên các kế hoạch phát triển đội ngũ công chức, viên chức là không có ý nghĩa; (2) quan niệm rằng bối cảnh và những yếu tố khác như chiến lược hoạt động chung của cơ quan, đơn vị thay đổi thì triết lý và quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực sẽ đổi theo nên công tác lập kế hoạch sẽ luôn có tính bị động, “theo đuôi”, mà nếu thế, thì tốt nhất là chỉ cần tạo ra các kế hoạch có tính hình thức; hoặc (3) dựa trên quan sát một số trường hợp cụ thể có tính tiêu cực trong phát triển cá nhân hoặc nhóm mà khái quát và phủ nhận vai trò của lập kế hoạch phát triển đội ngũ.

(2) Nguyên tắc Đảng lãnh đạo công tác cán bộ

Các tổ chức công là một phương thức cụ thể để hệ thống chính trị thể hiện, theo đuổi các mục tiêu chính trị như độc lập dân tộc, chủ quyền quốc gia, phát triển đất nước theo một định hướng nhất định. Chính vì vậy, tính đảng, sự lãnh đạo của đảng cầm quyền đối với xây dựng và đổi mới Nhà nước nói chung là một tất yếu trong lãnh đạo đất nước, địa phương ở mọi quốc gia, mọi thời kỳ. Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công là một hợp phần quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, phát triển đất nước phồn thịnh, hạnh phúc và bền vững ở

Việt Nam, cho nên sự lãnh đạo của Đảng đối với quá trình này là tất yếu và là một điều kiện thành công. Nguyên tắc này đòi hỏi mọi vấn đề lớn, cốt yếu và lâu dài cần được Đảng, cơ quan đảng ra quyết định; đồng thời, mọi chính sách lớn cần nhất quán và nhằm thực hiện các chủ trương, định hướng của Đảng, cơ quan đảng.

(3) Phát huy được trí tuệ của chủ thể và các bên liên quan

Năng lực của chủ thể lập kế hoạch - trong đó có cơ quan tham mưu về công tác cán bộ; lãnh đạo của cơ quan, đơn vị, là chủ thể cao nhất trong nội bộ chịu trách nhiệm về quá trình và kết quả lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, để đánh giá được xu hướng lao động xã hội, đánh giá được sức hấp dẫn của cơ quan, đơn vị với các ứng viên; nắm bắt được thông tin về hiện trạng và xu hướng phát triển của đội ngũ hiện hành,... cần có sự hỗ trợ từ các nghiên cứu khoa học, thậm chí với sự tham gia của chuyên gia từ bên ngoài.

Đội ngũ này cần: (1) Chia sẻ một tầm nhìn chiến lược về chuyên môn lồng ghép nhuần nhuyễn với một tầm nhìn về đội ngũ, được thiết kế trên nền những nhận định sắc sảo về thời cuộc (về vị thế của cơ quan trong hệ thống), nhanh nhạy về pháp lý (nắm bắt, theo kịp những điều chỉnh về pháp luật; tham gia chủ động vào quá trình điều chỉnh pháp luật, chính sách...). Cả tầm nhìn lẫn các chiến lược lớn đó cần được đưa ra dựa trên các cân nhắc đầy trách nhiệm thể hệ và thông tin nhanh, nhạy, đúng, đủ từ nhiều phía về đội ngũ cũng như nguồn dự bị từ bên ngoài; (2) Kiến thức toàn diện, tổng hợp, đa ngành, và cập nhật về khoa học quản lý (và phát triển) nguồn nhân lực, khoa học tổ chức, kinh tế lao động... để nắm rất chắc các cách tiếp cận quan trọng của lý luận về hoạt động phát triển đội ngũ; đồng thời, có khả năng bám sát dòng chảy chính sách, bao gồm mục tiêu và hiệu lực của các chính sách

hiện hành, cũng như những vấn đề sẽ được điều chỉnh; (3) Kỹ năng xác định mục tiêu phát triển nguồn nhân lực; (4) Kỹ năng nhận diện khoảng trống năng lực thu thập thông tin, đánh giá bối cảnh để nhận diện vấn đề tốt, của đội ngũ hiện có so với nhu cầu trong tương lai; (5) Kỹ năng nhận diện các tác động của môi trường; (6) Kỹ năng lập lộ trình hoạt động để đạt được mục tiêu, trong đó, có khả năng dự báo rủi ro như nhận diện các yếu tố chưa rõ ràng như thời điểm một điều chỉnh chính sách nào đó sẽ được thông qua; nhận diện các yếu tố bất ngờ từ môi trường, từ đội ngũ, từ nguồn lực (ví dụ nếu nguồn kinh phí cho hoạt động đào tạo bị thay đổi sẽ dẫn đến việc các ứng viên thiếu trình độ hoặc chứng chỉ để đáp ứng tiêu chuẩn chức danh, ngạch bậc,...); (7) Kỹ năng phổ biến, tuyên truyền về kế hoạch; (8) Kỹ năng tham mưu trong xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch; (9) Kỹ năng đánh giá, rút ra bài học từ quá trình xây dựng và triển khai lập kế hoạch.

Bên cạnh đó, mỗi công chức, viên chức cần nhận thức đúng, có ý thức trong việc tự rèn luyện, trau dồi kiến thức, chủ động và tích cực tự học hỏi và chủ động dần thân vào các thách thức công việc mới để đạt đến một trình độ cao hơn; từ đó, có mục đích học tập đúng đắn, chứ không chỉ làm việc, học tập một cách đối phó chỉ để đạt được những tiêu chuẩn bằng cấp chuyên môn theo tiêu chuẩn chức danh, được đề bạt, hay được chuyển ngạch,...

(4) Bảo đảm tính toàn cục, toàn diện, lâu dài của kế hoạch và đội ngũ

Các kế hoạch cần lồng ghép và gắn kết các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu lâu dài, các chiến lược và tầm nhìn của cơ quan, đơn vị, để các kế hoạch này có tính liên thông, hệ thống và là điều kiện qua lại của các chiến lược, kế hoạch khác (tổng thể, tài chính, công sản,...).

Đồng thời, các kế hoạch này cần vừa kiên định mục tiêu lâu dài và tổng quát nhưng lại có khả năng linh hoạt, có tính mở về phương thức và biện pháp cụ thể theo sự biến đổi của môi trường, hoàn cảnh để cung cấp cơ sở cho nguyên tắc “dĩ bất biến, ứng vạn biến” trong không chỉ quá trình lập kế hoạch mà còn tổ chức thực thi kế hoạch.

(5) Rõ ràng đầu ra trông đợi

Các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công đều cần xác định được mục tiêu cần đạt được trong quá trình lập kế hoạch và sau khi thực hiện kế hoạch. Mục tiêu cần đạt được của các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cần trả lời tốt các khía cạnh của SMART (cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, có tính thực tế và có thời hạn rõ ràng).

Việc lập kế hoạch phát triển đội ngũ cần dựa trên các hình dung, mô tả cụ thể về chất lượng đội ngũ được tạo ra nhờ các kế hoạch. Đây cần là một đội ngũ mà mỗi cá nhân cần có *niềm tin* (tin), có *thực lực* đáp ứng yêu cầu vị trí, chức danh, nỗ lực *thực hành trên thực tế* các mục tiêu và giá trị chung của tổ chức; đồng thời có, và được bồi đắp thường xuyên, *tiềm năng* để sẵn sàng thích ứng với những yêu cầu nhiệm vụ mới; có *niềm tự hào* và mong muốn mạnh mẽ về việc *duy trì tư cách* là một thành viên, của cơ quan, đơn vị, một hợp phần của hệ thống; và có cam kết thực sự reong đóng góp vào lợi ích chung của cơ quan, đơn vị, hệ thống và quốc gia.

Cần cân bằng được tính quyết đoán của đội ngũ lãnh đạo cấp cao để tạo ra các mục tiêu và kết quả có tính bước ngoặt, bứt phá, với những biện pháp có tính khả thi, bền bỉ, bền vững thông qua sự lắng nghe, thâm nhập thực tế, phát huy trí tuệ của mọi thành viên; cân bằng giữa tổng thể với đặc thù các nhóm, các bộ phận.

Tuy nhiên, đầu ra trông đợi cho từng thời kỳ, cho từng nhóm công việc sẽ bị lệ thuộc bởi chất

lượng thông tin đầu vào. Do đó, một hệ thống dữ liệu đáng tin cậy có tính tiên quyết đối với lập kế hoạch. Hệ thống thông tin thiếu tính toàn cục mà phiến diện, thiếu định hướng chiến lược mà chỉ tập trung vào những mục tiêu hoặc giải pháp ngắn hạn, thiếu khách quan và nhiều thiên kiến chủ quan,...; hay một hệ thống báo cáo có tính đối phó, hình thức cũng có nghĩa là đầu vào chính thức, có tính pháp lý cho lập kế hoạch bị kém chất lượng. Tệ hại hơn là khi hệ thống dữ kiện chính thức mâu thuẫn với những thông tin không chính thức (thu thập được từ dư luận hay thông qua những cuộc chuyện trò không chính thức).

Tuy nhiên, việc theo đuổi các nguyên tắc trên nói riêng hay quá trình lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công cũng gặp không ít thách thức. Đó là:

- Chất lượng của hoạt động quy hoạch: Chất lượng quy hoạch, trong khi vừa phải kiên định về mục tiêu và các phương thức chính thì đồng thời cũng cần có tính mềm dẻo cho sát với thực tế nội bộ và với các thay đổi từ bên ngoài. Lấy ví dụ như đòi hỏi của cuộc sống về tổ chức lại hệ thống các đơn vị sự nghiệp, yêu cầu về năng lực tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp hiện nay; trong khi việc “ùn ứ” lại một đội ngũ đông đảo viên chức, trong đó có cả những viên chức có nguy cơ không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tương lai. Ngoài ra, chất lượng dự báo về nguồn lực xã hội, di chuyển nhân lực cũng ảnh hưởng đến chất lượng quy hoạch.

- Sự xáo trộn thường xuyên hoặc bất hợp lý về nhân sự, nhất là nhân sự cấp cao, kéo theo góc nhìn, cách tiếp cận mới đối với việc lựa chọn phương thức để thực hiện mục tiêu, hay cách thiết kế các quy trình, thủ tục làm việc, trong đó có quy trình, thủ tục về quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

- Sự bất lực hay chủ ý trong phân định lợi ích toàn cục với lợi ích phiến diện nào đó.

- Một hệ thống thông tin phục vụ lãnh đạo kém hiệu quả.

- Một đội ngũ hiện thiếu mục tiêu, lộ trình nghề nghiệp và ngại thay đổi.

- Thiếu thời gian: Ví dụ thiếu thời gian để thiết kế, tổ chức thực hiện, kiểm chứng và điều chỉnh; thiếu thời gian để đánh giá các thông tin tham mưu, tổng hợp.

- Các bất ổn trong thị trường lao động: Trong một số trường hợp, các dự báo, phỏng đoán về nguồn nhân lực xã hội hay trong chính đơn vị sự nghiệp có thể bị xa thực tế. Trong một số trường hợp khác, lao động dồi dào hoặc bị “thải” ra ở khu vực này, cơ quan này là đầu vào trực tiếp của khu vực kia, cơ quan kia. Nhóm lao động này có chủ đích gia nhập đội ngũ, có năng lực hay sự cam kết, đương nhiên, khác hẳn với nhóm chủ động “nhảy việc” để tìm kiếm cơ hội.

- Sự thay đổi quá nhanh của công nghệ, trong đó có công nghệ thông tin. Tuy không phải mọi thay đổi có tính cách mạng này đều ảnh hưởng trực tiếp vào quá trình thực thi công vụ của công chức, viên chức; nhưng lại tác động rất nhanh, mạnh đến đối tượng tác động của các đơn vị này là công dân, cộng đồng; dẫn đến những thay đổi về tâm lý, trông đợi, và cách hành xử ở họ đối với công chức, viên chức...

- Những khó khăn trong cân bằng giữa tính định tính và định lượng của kế hoạch. Các yếu tố định lượng của kế hoạch phát triển nguồn nhân lực khu vực công được đưa ra dựa trên dự báo,... Tuy nhiên, bất cứ thiên kiến nào, ví dụ quá thiên về tính kinh tế; quá chú trọng các con số (đầu vào) hay đầu ra (các chỉ tiêu); hay bất cứ sự mơ hồ nào đó trong văn bản hay chủ thể cấp cao hơn,... đều có thể dẫn đến các con số có tính ngụy biện hoặc mang tính hình thức, dẫn đến tình trạng đối phó để đạt được chỉ tiêu như trông đợi ♦