

BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC THEO NĂNG LỰC ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ Ở NƯỚC TA HIỆN NAY

PHẠM ĐỨC TOÀN (*)
TRẦN THỊ MINH CHÂU (**)

Tóm tắt: *Bồi dưỡng công chức là một thành tố quan trọng trong tổng thể công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực khu vực công nhằm xây dựng đội ngũ công chức có đủ phẩm chất và năng lực, ngang tầm nhiệm vụ. Công tác bồi dưỡng công chức theo năng lực phát triển nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công cuộc cải cách nền hành chính nhà nước và chuyển đổi số. Từ một số lý thuyết và kinh nghiệm quốc tế về quản lý nguồn nhân lực, trên cơ sở yêu cầu thực tiễn đặt ra, bài viết luận giải và đề xuất một số giải pháp nhằm mang lại hiệu quả trong hoạt động bồi dưỡng công chức theo năng lực, đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số ở nước ta hiện nay.*

Từ khóa: *Bồi dưỡng theo năng lực; công chức; chuyển đổi số.*

Abstract: *Civil Servant Training is a significant component in the entire work of human resource management and development in public sector in order to developing a contingent of qualified and competent civil servants to respond to assigned mandate. Civil Servant training is continuously improved to fulfil requirements of public administrative reform and digital transformation. According to various international theories and experience on human resource management and based on domestic practices, the article argues and proposes some solutions for effective competency-based civil servant training to respond to public administrative and digital transformation in our country nowadays.*

Keywords: *competency-based training; civil servant; digital transformation.*

Ngày nhận bài: 25/8/2023 Ngày biên tập: 21/9/2023 Ngày duyệt đăng: 19/10/2023

1. Cơ sở lý luận và kinh nghiệm quốc tế về bồi dưỡng công chức theo năng lực

Trên thế giới có sự phân biệt tương đối giữa hệ thống công vụ theo chức nghiệp và hệ thống công vụ theo vị trí việc làm. Trong đó, hệ thống công vụ theo chức nghiệp có đặc trưng ở việc tuyển dụng suốt đời, với một chức nghiệp lâu dài và thăng tiến theo hệ thống thứ bậc, chủ yếu dựa vào trình độ, bằng cấp chuyên môn, thâm niên kinh nghiệm làm việc, thành tích công tác; còn hệ thống công vụ theo vị trí việc làm có đặc trưng tuyển dụng theo vị trí, công việc cụ thể, với

tính mở, linh hoạt trong công tác thu hút, tuyển dụng, luân chuyển và bổ nhiệm. Hiện nay, các nước trên thế giới thường có sự kết hợp mềm dẻo ưu điểm của hai hệ thống công vụ nói trên để vừa đảm bảo tính ổn định, liên tục vừa khuyến khích thu hút, tuyển dụng người có năng lực vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý hay các vị trí việc làm cụ thể và yêu cầu có những khả năng đặc biệt. Dù theo mô hình nào thì các hệ thống công vụ đều đề cao nguyên tắc thực tài trong tất cả các khâu của công tác quản lý nguồn nhân lực, trong đó chú trọng công tác bồi dưỡng và phát triển cá nhân các công chức có năng lực trong cơ quan nhà nước.

Theo lý thuyết quản lý nguồn nhân lực và kinh nghiệm của một số nước có nền hành chính tiên tiến, bồi dưỡng công chức là việc

(*) TS; Phó Trưởng ban Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương, Bộ Nội vụ
(**) TS; Văn phòng Bộ Nội vụ

học tập hướng vào việc tăng cường năng lực của từng cá nhân công chức để nâng cao kết quả thực thi theo chức năng và nhiệm vụ cụ thể. Công tác bồi dưỡng công chức là một bộ phận cấu thành trong tổng thể của công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao kết quả thực thi của cá nhân, đơn vị và tổ chức; đòi hỏi sự kết hợp đồng bộ, phù hợp với cải cách tổ chức bộ máy, cải cách công vụ, công chức, công tác đánh giá, sử dụng, đãi ngộ, phát triển công chức, gắn với việc xây dựng hệ thống vị trí việc làm, cơ cấu công chức, các bản mô tả công việc và khung năng lực. Nội dung, chương trình bồi dưỡng công chức cần thống nhất, đồng bộ, dựa trên nền tảng kiến thức từ các chương trình đào tạo hành chính công, quản lý công, chính sách công... do các cơ sở khác nhau thực hiện.

Bồi dưỡng công chức thường được thực hiện theo định hướng nâng cao năng lực. Năng lực được hiểu là khả năng thực hiện các hoạt động trong một lĩnh vực, nghề nghiệp, một cơ quan, đơn vị, hay một vị trí việc làm và phản ánh việc kết hợp phù hợp các kỹ năng, kiến thức, thái độ và các phẩm chất cá nhân cần thiết khác phù hợp với một công việc, đảm bảo chất lượng mong muốn. Bồi dưỡng theo năng lực chú trọng nâng cao các kỹ năng, khả năng tinh thông nghiệp vụ (nội dung kiến thức cơ bản thường đã được trang bị trong quá trình đào tạo công vụ). Để thực hiện bồi dưỡng theo năng lực, cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn về năng lực trong các khung năng lực cho các nhóm ngành nghề, nhóm vị trí việc làm và các cấp độ năng lực trong các nhóm năng lực đó. Việc xây dựng các tiêu chuẩn về năng lực đối với các nhóm cụ thể sẽ giúp tạo nền tảng, đặt ra mục tiêu bồi dưỡng trong các chương trình học tập, phát triển nghề nghiệp của công chức.

Việc đánh giá dựa trên tiêu chuẩn năng lực đã xây dựng sẽ lựa chọn được nội dung, chương trình bồi dưỡng phù hợp với từng nhóm đối tượng, tránh trùng lặp, giảm lãng phí khi công chức phải tham gia các khóa học mà họ đã nắm vững nội dung và được trang bị năng lực trước đó. Việc phân tích đánh giá năng lực sẽ hỗ trợ cho việc thiết kế, sử dụng các học phần hợp lý đối với từng nhóm học viên trong cách thức đào tạo bồi dưỡng theo vị trí, chức danh nghề nghiệp. Việc đánh giá

theo năng lực và theo kết quả thực thi công vụ còn giúp đưa ra các hình thức bồi dưỡng linh hoạt như huấn luyện qua công việc, rèn luyện qua chuyển đổi vị trí việc làm, phục vụ công tác quy hoạch kế cận, đãi ngộ, khen thưởng và thực hiện lộ trình thăng tiến của cá nhân công chức.

Công tác bồi dưỡng công chức có hai chức năng chính: 1) Bồi dưỡng để nâng cao chất lượng công tác dựa trên việc xác định được những hổng hụt trong thực thi nhiệm vụ để trang bị các kiến thức, kỹ năng cần thiết; 2) Bồi dưỡng để chuyển đổi dựa trên việc xác định các kiến thức, kỹ năng, thái độ mới cần có trong bối cảnh, môi trường thay đổi nhanh chóng, khó dự đoán của hệ thống công vụ, công chức. Do vậy, xác định nhu cầu bồi dưỡng công chức cần tập trung phân tích làm rõ các nhu cầu bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi còn khuyết yếu của họ trong thực thi nhiệm vụ để đáp ứng yêu cầu công việc của vị trí việc làm hiện tại, để đảm nhiệm vị trí tương lai theo lộ trình phát triển nghề nghiệp cá nhân, hoặc để hướng tới trang bị hiểu biết, kỹ năng, hành vi mới phù hợp với tiến trình đổi mới, cải cách hành chính và xây dựng chính phủ số hiện nay.

2. Yêu cầu và giải pháp bồi dưỡng công chức theo năng lực đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số ở nước ta hiện nay

2.1. Yêu cầu đặt ra

Thực hiện Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030 theo Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ, bên cạnh việc nâng cao năng lực theo từng lĩnh vực, vị trí công việc, công chức cần được đào tạo, bồi dưỡng bài bản về kiến thức, kỹ năng trong ứng dụng công nghệ thông tin, công nghệ số mới có thể đáp ứng được yêu cầu của tiến trình xây dựng Chính phủ số. Điều này đặt ra yêu cầu phải đánh giá một cách khách quan, toàn diện về nguồn nhân lực số trong tổ chức bộ máy hành chính ở nước ta hiện nay để có chiến lược bồi dưỡng, phát triển thế hệ công chức số, có khả năng ứng dụng công nghệ số và thẩm thấu văn hóa làm việc trong môi trường số.



Tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức thực hiện công tác cải cách hành chính. Nguồn internet

Một trong những đặc điểm của môi trường làm việc trong bối cảnh chuyển đổi số là sự thay đổi liên tục về công nghệ, hiện đại hóa công nghệ đòi hỏi công chức phải linh hoạt, nhạy bén, nắm vững kỹ năng ứng phó với những thay đổi của công nghệ hiện đại, có tác động lớn đến nền hành chính, cơ cấu tổ chức, cách thức tổ chức công việc cũng như phong cách, lề lối làm việc của công chức. Từng cơ quan, tổ chức, công chức cần xác định rõ xu hướng số đối với vị trí, lĩnh vực công tác của mình và những “hổng huyệt” trong nhận thức, kiến thức, kỹ năng để có chiến lược, kế hoạch “bù đắp” kịp thời. Nếu không được bồi dưỡng đầy đủ kỹ năng số hóa và những thay đổi cần thiết để phù hợp với môi trường làm việc số, công chức sẽ dần bị tụt hậu, năng lực đáp ứng công việc kém và khó đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ phục vụ công dân số trong một xã hội số, chính phủ số.

Dưới góc độ quản lý tổng thể nguồn nhân lực, nền hành chính cần có chiến lược, cách tiếp cận toàn hệ thống và phương thức linh hoạt để bồi dưỡng đội ngũ công chức hiện có, thu hút và tuyển dụng công chức trong tương lai để nâng cao chất lượng đội ngũ, đáp ứng yêu cầu cải cách và chuyển đổi số. Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần được thiết kế bổ trợ nhau trong việc trang bị thái độ, kiến thức và kỹ năng phù hợp, thích ứng với yêu cầu cải cách và chuyển đổi số.

Có chương trình đào tạo tập trung trang bị hiểu biết chuyên môn cơ bản, kiến thức công vụ chung, các nội dung quản lý công, chính sách công; có chương trình bồi dưỡng theo định hướng nâng cao năng lực của các cá nhân theo chức năng, nhiệm vụ cụ thể.

Trong bối cảnh đẩy mạnh cải cách hành chính, thực hiện chuyển đổi số với nhiều thay đổi trong tổ chức và hoạt động, cách thức thực hiện nhiệm vụ, nội dung và cách thức bồi dưỡng còn có mục tiêu giúp thay đổi thái độ của công chức lãnh đạo, quản lý

và công chức chuyên môn nghiệp vụ. Công tác bồi dưỡng theo năng lực với sự chú trọng vào cả thái độ mới, kiến thức mới và kỹ năng mới sẽ giúp khích lệ thay đổi hành vi, thay đổi từ tư duy đến hành động, đến cách thức thực hiện công việc của các công chức trong môi trường số. Trong đó, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo số có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc nâng cao nhận thức, hiểu biết và cam kết xây dựng, lan tỏa văn hóa số và tổ chức thực hiện công tác trên môi trường số trong các cơ quan, đơn vị.

2.2. Một số giải pháp bồi dưỡng công chức theo hướng năng lực

Một là, rà soát, đánh giá tổng thể về năng lực, kết quả thực hiện nhiệm vụ và phân tích nhu cầu đào tạo để phân loại đối tượng bồi dưỡng theo năng lực.

Khi đánh giá năng lực và kết quả thực thi của công chức, không chỉ dựa trên kiến thức, kỹ năng, thái độ của công chức đó mà còn đánh giá cả quá trình tiếp cận, xử lý tình huống, đặc biệt là kết quả đầu ra, hiệu suất của việc thực thi nhiệm vụ, công vụ. Đây là một chuỗi các hoạt động liên tục, có mối quan hệ mật thiết, ảnh hưởng và tác động lẫn nhau và mỗi công chức khi xử lý công việc đều có cách thức giải quyết công việc của mình. Do đó, việc rà soát tổng thể về trình độ, kỹ năng, thái độ và kết quả thực hiện công việc được giao của từng công chức cần được chỉ đạo xuyên suốt, nhất quán, sát sao của người

đúng đầu cơ quan, đơn vị. Công tác đánh giá này không chỉ giúp việc bồi dưỡng sát với nhu cầu thực tiễn mà còn hỗ trợ quá trình xem xét, đề bạt và đãi ngộ công chức theo năng lực và kết quả thực thi nhiệm vụ.

Ở góc độ tổng thể, cần có phân tích, đánh giá chiến lược, tập trung vào các lĩnh vực, vị trí dự kiến bồi dưỡng, như: nền công vụ của chúng ta đang nỗ lực đạt những mục tiêu chung và cụ thể nào; tiêu chuẩn về trình độ năng lực chuyên sâu hiện tại là gì và kết quả thực thi của công chức như thế nào; những hẫng hụt giữa mục tiêu và việc thực thi nhiệm vụ là gì; hẫng hụt đó quan trọng đến mức nào; cần có các loại hình học tập, chương trình bồi dưỡng nào, bao gồm cả nguồn lực (trong suốt tiến trình) để giải quyết nhu cầu đã xác định. Đồng thời, các cơ quan, tổ chức cần tiến hành các hoạt động phân tích công việc và điều tra nhu cầu bồi dưỡng để phân nhóm đối tượng theo vị trí việc làm, theo năng lực hiện có và cần có của từng công chức để “lấp đầy” những hẫng hụt về năng lực, đáp ứng nhu cầu phát triển của từng cá nhân và theo mục tiêu của tổ chức. Để thực hiện được vấn đề này, cần thay đổi tư duy, nhận thức và động cơ thúc đẩy của đội ngũ công chức trong toàn cơ quan, đơn vị, lấy năng lực và hiệu quả công việc làm thước đo đánh giá, từ đó công chức có mục tiêu học tập rõ ràng gắn với kế hoạch, chiến lược bồi dưỡng, phát triển của cơ quan, tổ chức. Khi công chức xác định những năng lực hẫng hụt hoặc năng lực mới cần trang bị trong đó có năng lực số, nhận thấy việc học tập là nhu cầu tự thân, thành động cơ thúc đẩy thì công tác bồi dưỡng theo năng lực mới thực sự hiệu quả.

Hai là, tiếp tục hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm, các bản mô tả công việc, khung năng lực để làm căn cứ bồi dưỡng theo năng lực.

Hệ thống tiêu chuẩn về năng lực là căn cứ quan trọng để xác định được số lượng, chất lượng, nhu cầu nâng cao năng lực thực sự của công chức, đồng thời là cơ sở để xây dựng nội dung, chương trình bồi dưỡng và phát triển phù hợp cho công chức đảm nhiệm từng vị trí việc làm trong cơ quan nhà nước. Các khung năng lực phục vụ mục tiêu bồi dưỡng theo năng lực cũng cần gắn với nhu cầu nâng cao các năng lực số cụ thể phù hợp với các nhóm đối tượng là lãnh đạo quản lý từng cấp độ, chuyên môn

nghị vụ theo lĩnh vực hoặc chuyên gia về chuyển đổi số. Mỗi (nhóm) vị trí việc làm có thể được xây dựng và có yêu cầu khác nhau về chuyên ngành đào tạo, kinh nghiệm công tác, kỹ năng nghề nghiệp, song yêu cầu chung khi đặt ra mục tiêu xây dựng được Chính phủ số, cần có các công chức có năng lực số và xử lý công việc linh hoạt, hiệu quả trong hoạt động công vụ, thực thi nhiệm vụ. Do đó, cần xây dựng được đội ngũ chuyên gia trong lĩnh vực chuyển đổi số tại các cơ quan, đơn vị để từ đó lan tỏa kiến thức, kỹ năng cho toàn đội ngũ công chức, đảm bảo nắm bắt xu thế công nghệ, các mô hình, quy trình giải quyết công việc mới, đáp ứng yêu cầu Chính phủ số.

Ba là, xây dựng chương trình, nội dung, phương pháp bồi dưỡng phù hợp, thích ứng với yêu cầu mới của thực tiễn công tác và Chính phủ số.

Các chương trình, nội dung bồi dưỡng theo năng lực cần được thiết kế theo hướng cá thể hóa, phù hợp với từng nhóm đối tượng học viên, với từng nhóm năng lực. Để làm được điều đó, các cơ sở cần có sự phối hợp với các cơ quan nhà nước để xác định rõ các mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng tổng quát và cụ thể cho từng nhóm đối tượng công chức khác nhau. Trong đó, có nội dung bồi dưỡng chuyên biệt đối với một số lĩnh vực, vị trí công tác đặc thù, gắn liền với yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số ở nước ta.

Để bồi dưỡng có chất lượng, cần có phương pháp học tập phù hợp với đối tượng công chức đương nhiệm, đòi hỏi tính thực hành cao để vận dụng hiệu quả kiến thức, kỹ năng được trang bị vào công việc của mình. Do vậy, các bài tập về đóng vai để có hành vi ứng xử hợp lý và cách thức giải quyết vấn đề, xử lý tình huống phù hợp với thực tiễn trên từng vị trí công tác là những hoạt động nâng cao năng lực rất hữu ích. Các hình thức tự chủ học tập, tổ chức các nhóm thảo luận hay mạng lưới trao đổi học tập (trực tuyến và trực tiếp), dự hội thảo, tọa đàm khoa học, tham gia vào các dự án, đoàn nghiên cứu khảo sát thực tế những mô hình hay, cách làm tốt tại các bộ, ban, ngành, địa phương và các doanh nghiệp, thậm chí biệt phái, luân chuyển công tác để rèn luyện qua trải nghiệm, học tập qua công việc thực tế cũng rất cần thiết để mở

rộng hiểu biết và kinh nghiệm thực tiễn. Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần được đầu tư trang bị đầy đủ, giúp cho việc truyền tải chủ đề, nội dung học tập sinh động, phát huy cách thức dạy và học tích cực, phù hợp với từng mục tiêu bồi dưỡng cụ thể.

Bốn là, thiết lập mạng lưới giảng viên bồi dưỡng công chức có chất lượng.

Ngoài các tiêu chuẩn chung, đội ngũ giảng viên bồi dưỡng theo năng lực cần có kinh nghiệm thực tiễn trên từng lĩnh vực, nghề nghiệp. Đội ngũ giảng viên này gồm: giảng viên cơ hữu của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng, những người tham gia thiết kế chương trình, chuẩn bị giáo trình đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện công tác giảng dạy, hướng dẫn học viên trên thực tế; giảng viên kiêm chức (là những công chức cấp cao, chuyên gia, cố vấn) được mời thuyết trình về các chính sách có liên quan; các giáo sư, giảng viên chuyên nghiệp của các trường đại học, học viện, cơ sở nghiên cứu đào tạo trong nước và quốc tế đến giảng dạy, trao đổi những chuyên đề chuyên sâu, đưa ra những khuyến nghị về cải cách, về chuyển đổi số; các nhà hoạt động thực tiễn đến từ các doanh nghiệp, các tổ chức ngoài khu vực nhà nước đến thảo luận, đưa ra những quan điểm của họ đối với việc hoạch định và thực hiện chính sách cụ thể. Do vậy, khâu tổ chức bồi dưỡng có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc lập kế hoạch dài hạn và thiết lập mạng lưới cộng tác viên, là giảng viên bồi dưỡng theo năng lực phù hợp để đáp ứng mục tiêu phát triển tiềm năng tích cực của công chức nói chung cũng như mục tiêu nâng cao năng lực giải quyết các vấn đề cụ thể thực tế đặt ra đối với yêu cầu nhiệm vụ công tác của học viên trong môi trường công vụ không ngừng biến đổi.

Năm là, theo dõi và đánh giá sau các khóa bồi dưỡng.

Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nói chung và các chương trình bồi dưỡng theo năng lực mới nói riêng đòi hỏi có sự theo dõi và đánh giá thường xuyên, đặc biệt là đánh giá tài liệu bồi dưỡng có đem lại hiệu quả thực thi cao hơn tại nơi làm việc, có mang lại kết quả, tác động ảnh hưởng tốt hơn cho cộng đồng, xã hội hay lĩnh vực công tác hay không? Do vậy, các cơ quan có công chức tham gia các

chương trình bồi dưỡng theo năng lực cần xác định việc theo dõi và đánh giá sự tiến bộ về năng lực của công chức sau khóa bồi dưỡng như là một yếu tố then chốt trong cách tiếp cận toàn hệ thống của công tác quản lý nguồn nhân lực, phục vụ cho công tác sử dụng, đề bạt, phát triển công chức, đưa ra các phương thức học tập, nâng cao năng lực mới cho đội ngũ công chức cũng như phối hợp với các cơ sở đào tạo để điều chỉnh chủ đề, nội dung, phương pháp và cung ứng các khóa bồi dưỡng phù hợp. Công tác theo dõi và đánh giá có thể sử dụng cách thức thu thập thông tin phản hồi từ học viên, từ cấp trên trực tiếp, từ đồng nghiệp hay đối tác hoặc qua đánh giá của chuyên gia tư vấn đào tạo chuyên nghiệp.

Để có thể hệ công chức kế cận, đáp ứng yêu cầu kỷ nguyên số với đầy đủ kỹ năng, năng lực và tư duy nhạy bén, công tác bồi dưỡng công chức cần được đặt trong tổng thể cải cách công vụ, công chức và đổi mới đất nước. Quá trình hoàn thiện thể chế, pháp luật cần quan tâm đến các quy định khả thi để khuyến khích những tiến bộ về năng lực, nâng cao kết quả thực thi, tạo điều kiện cho công chức học tập, thăng tiến theo lộ trình chức nghiệp của mình và bảo hộ cho họ tránh những rủi ro có thể gặp phải khi dám nghĩ, dám làm, dám nhận trách nhiệm thực hiện những sáng kiến đột phá. Trong đó, hệ thống đánh giá, chế độ đãi ngộ (lương, thưởng, động viên bằng vật chất, tinh thần) và môi trường tổ chức tạo cơ hội và khích lệ việc học tập có vai trò rất quan trọng. Công tác bồi dưỡng theo năng lực nếu được thực hiện hiệu quả sẽ góp phần quan trọng xây dựng đội ngũ công chức có đủ phẩm chất đạo đức, tinh thần thái độ phục vụ công đúng đắn, thích ứng với yêu cầu mới của tiến trình cải cách hành chính và chuyển đổi số quốc gia./.

Tài liệu tham khảo:

1. Trương Hải Long (chủ biên), *Xây dựng nền công vụ liên thông, thống nhất, chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và thực tài*, Nxb CTQG-ST, H.2023.
2. Kỷ yếu hội thảo quốc tế “Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với quản trị nhà nước”, Nxb CTQG-ST, H.2018.