

GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ NỀN CÔNG VỤ CỦA LIÊN HIỆP VƯƠNG QUỐC ANH

1. Giới thiệu khái quát về Liên hiệp Vương quốc Anh

Liên hiệp Vương quốc Anh và Bắc Alien (từ đây gọi tắt là Vương quốc Anh) nằm ở phía tây châu Âu gồm bốn vùng lãnh thổ: Anh (England); xứ Wales; Xcôtlen (Scotland) và Bắc Alien với tổng diện tích đất liền và vùng có nước bao phủ là 243.610 km. Dân số Vương quốc Anh tính đến giữa năm 2013 là 64,1 triệu người, trong đó dân số nước Anh là 53,9 triệu người, xứ Wales là 3,1 triệu người, Xcôtlen là 5,3 triệu người và Bắc Alien là 1,8 triệu người.

2. Bộ máy quản lý hành chính nhà nước ở Vương Quốc Anh

Vương quốc Anh là nước dân chủ lập hiến, có hệ thống luật pháp theo mô hình án lệ. Theo đó, Nữ hoàng Anh là nguyên thủ quốc gia đứng đầu cơ quan lập pháp và hành pháp, ngôi vị Nữ hoàng được thiết lập theo nguyên tắc tập thể. Tuy nhiên trên thực tế, Nữ hoàng có quyền lực rất hạn chế.

Trong hệ thống hành pháp, đứng đầu chính phủ là Thủ tướng - người đứng đầu Đảng giành được đa số ghế trong nghị viện qua cuộc tổng tuyển cử, do Nữ hoàng Anh bổ nhiệm. Hoạt động của chính phủ do các bộ triển khai. Bộ trưởng là người đứng đầu một bộ/ngành, có vai trò quan trọng trong quyết định đường lối và chính sách chung của các bộ và chịu trách nhiệm trước Thủ tướng về hoạt động của bộ mình. Các bộ trưởng được Nữ hoàng bổ nhiệm theo đề xuất của Thủ tướng.

Trong các bộ, thư ký thường trực là người quyết định toàn bộ các công việc thuộc tác nghiệp, của bộ, từ việc tuyển dụng, bổ nhiệm nhân viên đến việc trả lương, hoạt động quản lý và phát triển nhân lực trong bộ...

Cơ cấu tổ chức chính phủ của Vương quốc Anh hiện nay bao gồm 01 Thủ tướng, 01 Bộ trưởng Nội các và 98 Bộ trưởng khác làm việc tại 24 cơ quan chính phủ.

Do Vương quốc Anh là tập hợp của bốn vùng lãnh thổ nên tổ chức chính quyền địa phương không hoàn toàn đồng nhất. Đạo luật chính quyền địa phương (Local Government Act) ban hành năm 1972 quy định về cơ cấu tổ chức chính

quyền địa phương tại Vương quốc Anh. Theo thời gian, cũng có một số thay đổi quan trọng, đặc biệt trong thời gian năm 1986 (dưới thời chính quyền Thủ tướng Thatcher) đã giải tán chính quyền cấp thành phố, chuyển giao quyền lực cho chính quyền cấp quận.

Hiện nay, tại Xcôtlen, Bắc Alien và xứ Wales, hệ thống chính quyền địa phương có một cấp. Trong khi đó, tại Anh, hệ thống chính quyền địa phương có thể có một hoặc hai cấp: ở các thành phố lớn, chính quyền địa phương được tổ chức một cấp; còn tại nông thôn, chính quyền địa phương được tổ chức theo hai cấp (county - tương đương tỉnh; district - tương đương huyện). Ngoài ra, dù không thành một cấp, nhưng tại một số địa phận có hội đồng xã (parish).

Như vậy, xét theo cấp hành chính, Vương quốc Anh có 39 tỉnh, 296 huyện và gần 1.000 xã. Tại mỗi cấp này đều có hội đồng dân cử, nhiệm kỳ là 4 năm theo phương thức bầu cử vào ngày thứ năm đầu tiên của tháng 5.

3. Đội ngũ công chức của Vương quốc Anh

Tại Vương quốc Anh chưa có một văn bản pháp lý chính thức nào định nghĩa về công chức. Tuy nhiên, có thể khái quát công chức Anh là những công dân có quan điểm chính trị trung lập, không giữ các chức vụ chính trị hoặc tư pháp, làm việc trong các tổ chức thuộc bộ máy hành chính nhà nước trung ương bao gồm các bộ, các văn phòng và các hội đồng trực thuộc chính quyền trung ương. Công chức là những người có nhiệm vụ thực thi và quản lý các công việc của chính quyền, đồng thời trực tiếp cung cấp các dịch vụ đến công dân như: chi trả lương hưu và các phúc lợi xã hội, triển khai công tác thúc đẩy việc làm, phục vụ nhà tù... Ngoài ra, công chức còn là những người phát triển và thực thi các chính sách trong tất cả các lĩnh vực của xã hội. Họ được hưởng lương trực tiếp và hoàn toàn từ ngân sách được nghị viện thông qua.

Tính đến đầu năm 2013, số lượng công chức làm việc trong khu vực công ở Anh là khoảng 5,697 triệu người (chiếm 19% số lao động trong toàn xã hội). Hơn 2/3 số công chức hiện đang làm việc trong bốn bộ lớn nhất là: Bộ Lao động và Phúc lợi; Bộ Tài chính; Bộ Tư pháp; và Bộ Quốc phòng.

Trong nền công vụ Vương quốc Anh, công chức được chia thành hai loại chính: công chức hành chính phổ thông và công chức chuyên gia.

Công chức hành chính phổ thông là các công chức được xếp loại theo các bậc: công chức cấp thấp và công chức cấp trung. Đây là nhóm công chức chiếm phần lớn trong hệ thống công vụ Vương quốc Anh, phụ trách chấp hành hành chính, các công việc thường nhật như tổ chức và tiến hành các hoạt động công vụ, cung cấp dịch vụ công...

Công chức chuyên gia là đối tượng công chức đặc biệt, được xếp vào nhóm công chức cao cấp. Công chức chuyên gia nói chung là những người có kinh nghiệm và trình độ xuất sắc, thường được bố trí vào các vị trí quan trọng như chuyên gia tư vấn định hướng chiến lược, chính sách cho các cơ quan trực thuộc chính phủ hay cán bộ quản lý tại các cơ quan bộ, trực thuộc bộ... Hiện trong hệ thống công vụ Vương quốc Anh, nhóm công chức cao cấp bao gồm gần 4.000 chuyên gia, công tác tại 55 cơ quan nhà nước trên khắp cả nước. Chính phủ Vương quốc Anh đã xây dựng một hệ thống chính sách quản lý nguồn nhân lực riêng biệt trong tuyển dụng, đánh giá, lương và chế độ đãi ngộ đặc biệt do Ủy ban Công vụ cao cấp (Senior Civil Service - SCS) trực thuộc Văn phòng Nội các quản lý, điều hành nhằm thu hút các chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực tài chính, nhân sự, pháp luật... gia nhập và công tác trong bộ máy hành chính nhà nước.

4. Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở Vương quốc Anh

4.1. Cơ quan quản lý nguồn nhân lực

Ở Anh, cơ quan quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở cấp trung ương là Ủy ban Nguồn nhân lực (BHR). Cơ quan này có vai trò hợp tác chiến lược trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực với các nhiệm vụ: lãnh đạo và hướng dẫn, thiết kế và giám sát các chiến lược nguồn nhân lực. Sự phân cấp trong quản lý nguồn nhân lực ở Anh được thực hiện như sau:

- Cấp trung ương thực hiện việc phân bổ ngân sách và giám sát. Việc xây dựng các quy tắc ứng xử trong công vụ được thực hiện tập trung ở cấp trung ương nhưng có sự tham gia của các bộ.

- Các bộ chịu trách nhiệm về hệ thống lương, thưởng và phân bổ cho các vị trí. Đồng thời, các bộ cũng chịu trách nhiệm quản lý hệ thống phân loại vị trí, tuyển dụng, thời hạn hợp đồng, quản lý chức nghiệp và sa thải công chức, quản lý các điều kiện làm việc và hệ thống đánh giá.

4.2. Một số nội dung quản lý nguồn nhân lực

a. Tuyển dụng

Chế độ thi tuyển công chức công khai của Anh được áp dụng từ năm 1918 đối với tất cả các loại công chức từ cao đến thấp. Đồng thời, chính phủ thành lập Ủy ban Kỹ thuật để tuyển dụng công chức cao cấp là những người có kiến thức chuyên môn hoặc chuyên gia đảm nhiệm chức vụ quan trọng. Bên cạnh đó, chế độ “công trạng” được áp dụng triệt để nhằm tìm kiếm nhân tài. Trong đó, chủ trương tìm kiếm một thể hệ lãnh đạo trẻ hơn, thu hút người tài từ khu vực tư, tổ chức xã hội, tổ chức phi chính phủ vào **nền công vụ** với những chương trình cụ thể dành cho các vị trí công chức cấp cao, đặc biệt là ở Văn phòng Nội các. Hiện tại, Văn phòng Nội các đang sử dụng khoảng 200 chuyên gia từ khu vực bên ngoài vào làm việc nhằm mục đích đưa ra các quyết sách, kế hoạch, chương trình của chính phủ đúng tầm chiến lược và sát với thực tiễn hơn. Chính phủ công khai quảng cáo trên toàn quốc các vị trí công chức cao cấp trong chính phủ và các vị trí ở chính quyền địa phương. Điều này đã mang lại sự linh hoạt trong tuyển dụng, thúc đẩy công chức cạnh tranh để được ghi nhận và tăng thưởng.

Từ thập niên 90 của thế kỷ XX, các Bộ tập trung vào quản lý thực thi xây dựng đội ngũ công chức cao cấp là các chuyên gia có năng lực. Sự ra đời của các đơn vị thực thi với quyền tự quyết về nhân sự, trả lương, điều kiện lao động... là một mặt của sự hiện thực hóa các giá trị mới của nền công vụ. Lãnh đạo của các đơn vị này đều được tuyển dụng theo phương thức cạnh tranh và làm việc theo chế độ hợp đồng có thời hạn. Công chức cao cấp được yêu cầu thực hiện khung năng lực. Đối với mọi cấp bậc quản lý, các bản mô tả công việc được **hoàn thành để bảo đảm tuyển được những người tốt nhất cho công vụ**. Đối với bộ trưởng và công chức cao cấp tương đương, các cam kết thực thi quy định cụ thể trách nhiệm và việc thực hiện các chỉ tiêu thực thi trong thời gian 3 năm. Đối với những người đứng đầu các đơn vị thực thi phải thực hiện khung thỏa thuận về kết quả thực thi để xác định rõ phạm vi quản lý, các nguồn lực được sử dụng phải tương ứng với các chỉ số thực thi.

Cơ sở để áp dụng tuyển dụng theo vị trí việc làm trong quản lý công chức là chức năng, nhiệm vụ của từng cơ quan và ngân sách phục vụ cho việc thực hiện các chức năng, nhiệm vụ đó. Thông qua phân tích công việc, các cơ quan

xây dựng bản mô tả công việc để xác định đúng số lượng, chất lượng đối với vị trí tuyển dụng; Bộ Công vụ chỉ xây dựng khung năng lực chung cho vị trí việc làm. Tuy nhiên, nhiệm vụ của từng cơ quan có sự thay đổi nên vị trí việc làm cũng không cố định mà thay đổi phù hợp với nhiệm vụ, vì vậy người đứng đầu cơ quan phải tổ chức sử dụng nguồn nhân lực một cách linh hoạt dựa trên yêu cầu thực tế. Trong cải cách công vụ, Chính phủ Anh thực hiện chế độ hợp đồng đối với công chức cao cấp. Ủy ban công vụ cao cấp (SCS) trực thuộc Văn phòng Nội các được thành lập năm 1996 bao gồm 3.300 công chức cao cấp của tất cả các bộ, ngành, chịu trách nhiệm về chính sách nguồn nhân lực trong công vụ. Năm 2001, hệ thống quản lý thực thi công vụ đã được áp dụng đối với công chức của SCS. Theo đó, hằng năm, mỗi công chức cao cấp và lãnh đạo các cơ quan nhà nước đều có một hợp đồng thực thi với chính phủ được xây dựng trên cơ sở thỏa thuận. Nội dung cam kết bao gồm các mục tiêu cần đạt được và các năng lực cần được phát triển. Một hệ thống trả lương mới được xây dựng để bảo đảm tính hiệu quả của hệ thống thực thi mới này. Hằng năm, các thành viên của SCS được đánh giá trên cơ sở kết quả thực hiện cam kết và những người đạt thành tích tốt sẽ được thưởng ngoài tiền lương theo quy định của nhà nước. Việc quản lý công chức được thực hiện trên cơ sở phân loại công việc.

b. Đào tạo, phát triển

Chương trình đào tạo công chức ở Anh chủ yếu tập trung vào mục tiêu nâng cao 9 năng lực cho công chức, bao gồm: năng lực lãnh đạo; năng lực tư duy chiến lược và quy hoạch; năng lực hoàn thành nhiệm vụ; năng lực quản lý nhân sự; năng lực giao tiếp; năng lực quản lý tài chính và các nguồn tài nguyên khác; năng lực công tác cá nhân, tư duy sáng tạo; năng lực phán đoán; và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

Chế độ đào tạo công chức của Anh có những đặc điểm nổi bật sau¹:

- Nghiêm túc, chú trọng hiệu quả

Một đặc điểm nổi bật trong chế độ đào tạo công chức ở Anh là sự quản lý chặt chẽ, có hệ thống và hiệu quả. Luật công chức của Anh quy định, sinh viên sau khi tốt nghiệp đại học chính quy phải tham gia một khóa đào tạo bắt buộc và được cấp chứng chỉ cấp quốc gia thì mới đủ điều kiện thi công chức. Theo quy

¹ OECD. Human Resource management: Country Profile – United Kingdom, 2012.

định, trước khi bắt đầu vào làm việc, người được tuyển dụng đều phải trải qua một khóa đào tạo ít nhất là 15 ngày. Ngoài ra, đối với công chức cao cấp, khi đảm nhận công việc mới, họ đều phải đến Trung tâm Phát triển của Học viện Công chức Anh tham gia kỳ thi sát hạch, đánh giá để xác định hướng đào tạo và phát triển trong tương lai.

- Mục tiêu đào tạo rõ ràng

Mục tiêu của công tác đào tạo công chức ở Anh là nâng cao năng lực cho công chức để họ tiếp nhận và tham gia vào các hoạt động xã hội... Chương trình đào tạo phù hợp với từng ngành, vị trí công tác, giới tính, độ tuổi... Ví dụ, Học viện Công chức Anh là nơi cung cấp các ý kiến tư vấn của chuyên gia cho những đối tượng tham gia đào tạo, trong đó có hơn 1/3 số môn học được xây dựng theo yêu cầu riêng cho các đối tượng tham gia đào tạo. Đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo là các chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn phong phú trong nhiều lĩnh vực...

- Hệ thống đào tạo quy củ

Tại Anh, hệ thống đào tạo công chức là một mạng lưới đào tạo kết hợp giữa ba cơ quan gồm: cơ sở đào tạo trực thuộc chính phủ; cơ sở đào tạo công chức chuyên nghiệp và cơ sở đào tạo ở các trường đại học. Ví dụ: Cục Đào tạo và Phát triển của Bộ Tài chính là cơ sở đào tạo công chức trực thuộc chính phủ, chủ yếu dựa vào chiến lược phát triển và yêu cầu công việc thực tế để đào tạo cán bộ, công chức; còn các cơ sở đào tạo công chức chuyên nghiệp như Học viện Công chức Anh, Hiệp hội Quản lý hành chính công Hoàng gia Anh... chủ yếu dựa vào nhu cầu đào tạo của các cá nhân và tổ chức trong xã hội, chương trình đào tạo phù hợp với các đối tượng khác nhau. Ngoài ra, học viện trong các trường đại học, cao đẳng Anh cũng là một cơ sở đào tạo công chức quan trọng như Học viện Chính sách công cộng thuộc trường Đại học Bermingham, Học viện Kinh tế và Khoa học chính trị của trường Đại học Luân đôn...

Khi xem xét các yếu tố cấu thành của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức ở Anh, có thể thấy:

- Nội dung đào tạo phong phú, chú trọng những vấn đề thực tiễn và theo kịp sự phát triển của thời đại.

Các chương trình đào tạo công chức của Anh có nội dung phong phú, bao gồm nhiều lĩnh vực, có thể phân thành những nội dung như: chính phủ và kinh tế, chính phủ và quản lý, phát triển kỹ năng cá nhân, thi chứng chỉ và hướng dẫn luận văn, pháp luật, nghiên cứu châu Âu, danh mục môn học được tổ chức, phân loại theo từng ngành...; có khoảng 500 danh mục để công chức lựa chọn. Bên cạnh đó, các chương trình đào tạo công chức rất chú trọng tổ chức các hoạt động thực tế tại cơ sở, đồng thời tập trung nâng cao khả năng xử lý những vấn đề mà thực tiễn đang đặt ra cho công chức.

Để bắt kịp các xu hướng thời đại, nội dung đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên được đổi mới, xây dựng theo yêu cầu thực tiễn của xã hội. Ví dụ, năm 2001, Bộ Tài chính đã đề ra 5 vấn đề cần giải quyết trong quá trình đào tạo công chức, cụ thể là: nhu cầu và phát triển cán bộ quản lý cao cấp; thế nào là kỹ năng quản lý và lãnh đạo không đúng đắn; những nhận thức sai lầm còn tồn tại trong quá trình đào tạo và quản lý viên chức; tại sao chính sách và chế độ không thể quán triệt một cách có hiệu quả; làm thế nào để ngăn ngừa tình trạng cứng nhắc trong tư duy và công việc. Đồng thời, chương trình đào tạo công chức của Anh cũng dành riêng một số nội dung cho đối tượng công chức cao cấp như nghệ thuật lãnh đạo, trao đổi và phản hồi thông tin đa chiều, kỹ năng quản lý,...

Trong quá trình quản lý các cơ sở đào tạo công chức, Chính phủ Anh áp dụng cơ chế thị trường, thúc đẩy cạnh tranh để phát triển. Cách làm này đã tạo điều kiện cho các cơ sở đào tạo công chức kịp thời nắm bắt được nhu cầu của thị trường, không ngừng nâng cao chất lượng.

- Loại hình đào tạo đa dạng

Căn cứ vào thứ bậc của công chức, chương trình đào tạo công chức của Anh được chia thành 3 loại hình khác nhau: đào tạo công chức cao cấp, đào tạo công chức trung cấp và đào tạo công chức sơ cấp.

Đối tượng của chương trình đào tạo công chức cao cấp là quan chức cấp cao thuộc các ban, ngành của chính phủ, thời gian đào tạo diễn ra trong khoảng 3 tuần. Đối tượng của chương trình đào tạo công chức trung cấp là các nhân viên quản lý trung tầng trong các ban, ngành của chính phủ, thời gian đào tạo diễn ra khoảng 10 tuần, nội dung đào tạo gồm các lĩnh vực như hành chính công, quản lý nhân sự, chính sách xã hội, thống kê học... Còn chương trình đào tạo công

chức sơ cấp được tiến hành trong 20 tuần, chủ yếu bao gồm các môn học cơ bản như pháp luật, kinh tế thống kê, hành chính công, nghiên cứu chính sách...

- Hình thức đào tạo linh hoạt

Hình thức đào tạo công chức ở Anh rất linh hoạt, vừa có những bài giảng mang tính hệ thống của các chuyên gia, học giả, vừa có các nội dung huấn luyện nghiệp vụ của lãnh đạo ban, ngành... Ngoài ra, đối với những công chức trẻ trong độ tuổi 20-30 làm việc tại các ban, ngành của chính phủ, hằng tuần đều phải có một ngày đi học theo quy định, những người có kinh nghiệm dày dặn hơn có thể xin được hỗ trợ về mặt kinh phí để nghiên cứu một đề tài nào đó phù hợp với năng lực của bản thân. Chương trình đào tạo của các công chức trong độ tuổi 30-40 chủ yếu tập trung vào vấn đề hoạch định chính sách, kỹ năng quản lý hành chính, thao tác và sử dụng máy tính; thời gian đào tạo kéo dài 4-6 tuần.

Các cơ sở đào tạo công chức của Anh phát huy tối đa thế mạnh của mình, cung cấp các mô hình đào tạo mới cho mọi đối tượng, mọi tầng lớp trong xã hội. Công cuộc cải cách tư hữu hóa ở Anh luôn đi trước một bước so với các quốc gia khác cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, do đó phương châm quản lý, lý luận, mô hình và phương thức phục vụ của các ban, ngành và cơ quan công cộng của Anh luôn có sự khác biệt rõ rệt. Chính vì vậy, mặc dù các học viện lấy hoạt động đào tạo công chức làm nội dung chính, song họ vẫn phát huy thế mạnh là hơi cung cấp các dịch vụ cho các cá nhân và cơ quan có nhu cầu. Những đột phá đó giúp cho các cơ sở đào tạo công chức của Anh thu được nguồn lợi nhuận nhất định, tạo điều kiện thuận lợi để các cơ sở này phát triển.

Ngoài ra, trong đào tạo, bồi dưỡng công chức ở Anh còn phải kể tới Chương trình Phát triển nhanh nguồn nhân lực triển vọng (Fast Stream Development Programme - FSDP). Đây là chương trình cung cấp các khóa đào tạo và phát triển dành cho những người tiềm năng để có thể đạt được những thăng tiến vượt bậc sau khi hoàn thành chương trình theo quy trình đánh giá và cho điểm từng phòng, ban nơi họ công tác, và nhờ đó họ có thể sớm được bổ nhiệm vào các vị trí cán bộ, công chức cao cấp.

Các ứng viên được tuyển chọn tham gia vào Chương trình Phát triển nhanh nguồn nhân lực triển vọng (FSDP) thông qua thi tuyển công khai và mở

rộng với mọi đối tượng bao gồm cả các ứng viên đang là công chức và cả những người có nguyện vọng trở thành công chức.

Đối với cán bộ, công chức có nhu cầu tham gia FSDP thông qua các cuộc thi tuyển nội bộ thì không có bất kỳ yêu cầu nào về bằng cấp hay chứng chỉ đào tạo. Tuy nhiên, các ứng viên nội bộ này phải được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ và có thời gian công tác tối thiểu là 12 tháng liên tục tại đơn vị cơ quan hành chính. Các cuộc thi tuyển nội bộ này chỉ dành riêng cho đối tượng công chức đã được tuyển dụng bởi kỳ thi tuyển công chức công bằng và mở rộng cho mọi đối tượng ứng viên.

Đối với các ứng viên tự do tham gia các cuộc thi tuyển công khai, yêu cầu tối thiểu là phải có ít nhất một bằng đại học với kết quả tốt nghiệp loại khá trở lên (Second Class Honours) hoặc trình độ tương đương. Riêng đối với các ứng viên thi tuyển vào chương trình liên quan đến thống kê, khoa học và kỹ thuật, cần tốt nghiệp các chương trình đại học có liên quan. Thí sinh ứng tuyển vào lĩnh vực kinh tế trong chương trình này yêu cầu tốt nghiệp loại giỏi về chuyên ngành kinh tế hoặc tổng hợp, trong đó có ít nhất một nửa khóa học là các học trình liên quan đến kinh tế. Các ứng viên tham gia ứng tuyển trong chuyên ngành công nghệ ứng dụng trong quản lý cũng phải có bằng tốt nghiệp loại giỏi.

Sau khi các ứng viên được trúng tuyển, họ được phân công về các cơ quan, đơn vị liên quan đến chuyên ngành mà họ đã ứng tuyển. Các cơ quan, đơn vị tiếp nhận và sử dụng ứng viên của FSDP có nhiệm vụ cung cấp cho họ các cơ hội đào tạo và phát triển như đã cam kết khi tuyển dụng. Các chương trình này được thiết kế cung cấp cho ứng viên những trải nghiệm cọ sát nhằm tích lũy kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn để có thể hoàn thành FSDP sớm nhất có thể và từ đó được bổ nhiệm vào các vị trí công chức cao cấp.

Tùy thuộc vào chính sách của các cơ quan hoặc các bộ khác nhau, các ứng viên được tuyển dụng qua FSDP, cũng giống như chương trình tuyển dụng thông thường khác, đều yêu cầu phải trải qua quá trình thử việc. Thời gian của quá trình thử việc được căn cứ theo quy định của từng cơ quan, đơn vị.

Cấu trúc căn bản của FSDP là:

+ Giới thiệu chung về FSDP;

+ Cung cấp các thông tin phản hồi dựa trên báo cáo của Trung tâm Đánh giá (thuộc Ban Quản lý FSDP) về từng cá nhân cho mục đích đào tạo và phát triển;

+ Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân dựa trên những yêu cầu đào tạo cấp thiết và dự đoán những phát triển cần có đối với công chức chuyên gia theo yêu cầu của chính phủ và khung năng lực của công chức cao cấp;

+ Bảo đảm rằng cán bộ quản lý tham gia FSDP có hướng dẫn phù hợp về phương pháp quản lý và chương trình đào tạo đối với một ứng viên của chương trình. Đồng thời, cán bộ quản lý trực tiếp của ứng viên cần cam kết về sự phát triển của cá nhân đó;

+ Có tối thiểu 15 ngày tham gia đào tạo chính quy (toàn thời gian) trong một năm;

+ Đảm nhiệm một vị trí công việc trong thời gian trung bình khoảng 12 tháng. Các vị trí công việc mà ứng viên chương trình đảm nhiệm đòi hỏi phải có sự cộ sát với các hoạt động của tổ chức như kỹ năng tiếp dân, cung cấp các dịch vụ công, quản lý dự án và quản lý con người, chứ không chỉ đơn thuần là các công việc bàn giấy, soạn thảo văn bản;

+ Cơ hội làm việc trong một bộ phận hoặc lĩnh vực khác (có liên quan) trong thời gian tối thiểu là 3 tháng;

+ Cơ hội để hoàn thành chương trình đào tạo và phát triển trọn vẹn, ngay cả trong trường hợp ứng viên đã được thăng tiến trước khi chương trình kết thúc.

Thông thường, FSDP kéo dài trong thời gian dự kiến khoảng 5 năm. Tuy nhiên, căn cứ vào đánh giá của các phòng, ban và các cơ quan, đơn vị, ứng viên của chương trình có thể phải gia hạn thời gian đào tạo của cá nhân.

c. Đánh giá

Hệ thống đánh giá công chức tại Vương quốc Anh căn cứ chủ yếu vào kết quả công việc, đặc biệt lấy sát hạch thành tích làm trọng điểm, về cơ bản, nội dung đánh giá thành tích thường bao gồm 10 phương diện: kiến thức chuyên

môn, nhân cách, khả năng phán đoán, tinh thần trách nhiệm, khả năng sáng tạo, độ tin cậy, tính thích ứng nhanh nhạy, năng lực giám sát, lòng nhiệt tình, hành vi đạo đức.

Tất cả công chức mỗi năm đều phải tiến hành đánh giá thành tích một lần, áp dụng chế độ báo cáo, kiểm tra thành tích thực tế trong công việc. Hội đồng xét duyệt thành tích tại đơn vị căn cứ vào những tư liệu có liên quan và những ghi chép về thành tích của công chức để bình xét, đánh giá thành tích của họ. Sau khi bình xét, chỉnh lý lại kết quả, điền từng mục vào bản Báo cáo khảo sát thành tích, cuối cùng trình lên Bộ trưởng thẩm tra để ra quyết định. Căn cứ theo điểm khảo sát thành tích, cán bộ, công chức thường được xếp thành 5 nhóm A, B, C, D, E (một số bộ, ngành áp dụng 3-7 mức xếp loại, còn lại đại đa số bộ, ngành chia làm 5 loại). Theo đó, Nhóm loại A: người có thành tích đặc biệt xuất sắc; Nhóm loại B: người có thành tích tốt; Nhóm loại C: người có thành tích đạt yêu cầu; Nhóm loại D: người có thành tích bình thường; Nhóm loại E: người có thành tích kém. Kết quả đánh giá cuối cùng không được công bố, trừ những công chức có thành tích xếp loại E sẽ được thông báo và nói rõ lý do. Nếu công chức không đồng tình với kết quả bình xét, có thể kiến nghị với Bộ trưởng, nếu có những chứng cứ, lý do xác đáng sẽ được sửa lại kết quả.

Sau khi xếp loại đánh giá và đề bạt thưởng, phạt, Bản báo cáo khảo sát thành tích cuối cùng sẽ được lưu trong hồ sơ cá nhân. Khi có cơ hội thăng tiến, hội đồng bổ nhiệm sẽ duyệt lại các báo cáo thành tích này và lấy đó làm tài liệu tham khảo. Trong số những người có tuổi nghề như nhau, ai có thành tích xuất sắc thông qua đánh giá sẽ có cơ hội đề bạt cao hơn. Phương thức đánh giá này thể hiện đánh giá vừa là một quá trình hoàn toàn công khai vừa là quá trình gắn kết tương hỗ, có lợi cho sự phát triển mang tính định hướng và tính chính xác trong công tác đánh giá.

Riêng đối với công chức cao cấp, hệ thống đánh giá được thực hiện bởi Văn phòng Nội các một cách nghiêm ngặt và chi tiết theo mô hình quản lý theo kết quả. Công tác đánh giá công chức hằng năm được thực hiện căn cứ vào hợp đồng thực thi của từng công chức cao cấp. Hợp đồng thực thi này được mỗi công chức cao cấp xây dựng từ đầu năm dưới sự tham vấn của các bộ trưởng hoặc cấp quản lý trực tiếp tương đương trên cơ sở biểu mẫu tiêu chuẩn do Văn

phòng Nội: các ban hành và được phê chuẩn của Thư ký Văn phòng Nội các. Biểu mẫu này bao gồm các mục tiêu công việc cụ thể gắn liền bốn phạm vi công việc chính và cũng là các tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức như: các mục tiêu trong hoạt động cung cấp dịch vụ, các mục tiêu gắn liền với tổ chức, các mục tiêu phát triển năng lực và các mục tiêu cá nhân khác. Thư ký thường trực các bộ và đơn vị sẽ căn cứ vào hợp đồng thực thi của từng công chức để đánh giá hiệu quả công việc vào cuối năm theo từng mục tiêu đã đề ra. Các mục tiêu thuộc phạm vi công việc khác nhau được đánh giá với các trọng số khác nhau tương ứng là 60:20:20. Tỷ lệ này có nghĩa là các mục tiêu trong hoạt động cung cấp dịch vụ có trọng số chiếm 60%, các mục tiêu gắn liền với tổ chức chiếm 20% và các mục tiêu phát triển năng lực và cá nhân chiếm 20%.

Sau khi hợp đồng thực thi được xây dựng và triển khai trong 6 tháng đầu, một buổi sơ kết chính thức đầu tiên sẽ được tổ chức nhằm giám sát tiến độ thực hiện công việc trong vòng nửa năm đã qua. Tại thời điểm này, các mục tiêu có thể được thay đổi phù hợp với hoàn cảnh môi trường cũng như mục tiêu tổ chức đã có những biến đổi nhất định. Với đối tượng là thành viên SCS, thành tích của đơn vị chủ quản có tính chất quyết định đối với thành tích cá nhân. Giám sát việc thực hiện các mục tiêu của các cơ quan hành chính là trách nhiệm của Bộ Tài chính. Một trong số các phương tiện dùng để giám sát và đánh giá là Bảng điểm cân bằng và Mô hình xuất sắc trong hệ thống quản lý chất lượng châu Âu (European Foundation for Quality Management Excellence Model) với trọng tâm là đánh giá đầu ra, mà cụ thể là các chỉ số kết quả, thay vì các yếu tố đầu vào và quá trình thực hiện.

Căn cứ vào hợp đồng thực thi được lập và điều chỉnh, quy trình đánh giá công chức được thực hiện vào cuối năm với nhiều lớp đánh giá nghiêm ngặt nhằm bảo đảm tính công bằng và xác thực. Đối với thành viên của SCS không phải là Thư ký thường trực, Bộ trưởng hoặc các cấp lãnh đạo tương đương, công tác đánh giá thành tích được thực hiện bởi cán bộ quản lý trực tiếp của họ. Các cán bộ quản lý sẽ xếp hạng các công chức cao cấp dưới quyền theo bốn nhóm thành tích. Tuy nhiên, xếp hạng thành tích của mỗi cá nhân chỉ được thống nhất thông qua cuộc thảo luận trực tiếp giữa công chức và cấp quản lý trực tiếp nhằm bảo đảm tính minh bạch của hệ thống. Sau đó, tất cả các cán bộ quản lý trong cùng đơn vị sẽ tham gia trong một cuộc họp, nhằm “đánh giá tương quan trong

nhóm (công chức cao cấp)”. Họ tiến hành thẩm tra lại, ví dụ, liệu có quá nhiều hoặc quá ít công chức cao cấp đã được xếp hạng ở nhóm thành tích cao nhất hay không; và nếu như vậy, những người nào thực sự xứng đáng và người nào chưa đủ tiêu chuẩn, này. Khi đã có sự thống nhất về tương quan chung của SCS trong đơn vị, quyết định đánh giá thành tích cuối cùng sẽ được chuyển cho bộ phận nhân sự của đơn vị. Căn cứ vào kết quả đánh giá này, bộ phận nhân sự sẽ tiến hành các hoạt động liên quan đến lương và phúc lợi.

Cũng nằm trong nhóm công chức cao cấp nhưng các vị trí Thư ký thường trực hay Bộ trưởng và các cấp tương đương lại có thủ tục đánh giá riêng biệt. Trình tự đánh giá thành tích các nhóm lãnh đạo này bắt đầu với một bản tự đánh giá. Sau đó, ủy ban về lương và phúc lợi cho cấp Bộ trưởng/Thư ký thường trực sẽ phụ trách đánh giá kết quả công việc trên cả hai phương diện: kết quả thực tế so với mục tiêu ban đầu; và quá trình, cách thức thực hiện các thành tích trên dựa trên khung năng lực lãnh đạo. Nhiều thành phần sẽ tham gia vào quá trình đánh giá này, trước hết là Thủ tướng và lãnh đạo Bộ Công vụ, sau đó là một bên thứ ba - có thể là một bộ trưởng hoặc thư ký thường trực của bộ phận khác, hoặc một lãnh đạo không phụ trách điều hành của cùng một hoặc bộ phận khác, ví dụ: Bộ Tài chính, Văn phòng Thương mại Chính phủ, Văn phòng Chính phủ và Nhóm Đánh giá năng lực của Văn phòng Nội các.

Sau khi kết quả đánh giá được quyết định và chuyển cho bộ phận nhân sự của đơn vị, các hoạt động “điều chỉnh” sẽ được thực hiện theo đúng trình tự của mô hình quản lý theo kết quả. Trong trường hợp kết quả công việc được đánh giá cao, thường sẽ được trao tặng. Ngược lại, trong trường hợp thành tích công việc kém, công chức sẽ không được nhận bất kỳ khoản thưởng nào, thậm chí có thể bị cách chức, miễn nhiệm,

đ. Lương và chế độ đãi ngộ

Lương và các chế độ đãi ngộ của công chức hành chính tại Vương quốc Anh có hai đặc điểm khác biệt cơ bản là:

- Mỗi cơ quan hành chính có trách nhiệm tự phân loại, đánh giá và chi trả mức lương theo thỏa thuận đối với công chức của cơ quan mình (trừ các công chức cao cấp).

- Việc chi trả lương gần như được căn cứ hoàn toàn vào hệ thống đánh giá theo kết quả thực thi công việc.

Đối với dịch vụ y tế quốc gia, chính quyền địa phương, giáo viên; cảnh sát và cứu hỏa, người lao động được trả lương theo thỏa thuận thương lượng tiền lương quốc gia chung. Ngược lại, trong các cơ quan hành chính nhà nước, mỗi đơn vị sẽ chủ động thương lượng và quyết định chi trả lương cho công chức của đơn vị mình theo năng lực và hiệu quả công việc.

Chế độ lương và đãi ngộ bắt đầu được áp dụng từ những năm 1990, khi mỗi đơn vị hành chính được giao quyền tự quyết về điều khoản và điều kiện trong hợp đồng lao động. Hệ thống quản lý dựa trên kết quả cũng đã được giới thiệu trong khoảng thời gian này nhằm thiết lập một liên kết chặt chẽ hơn giữa hiệu quả công việc và phần thưởng, từ đó bảo đảm tính công bằng và nâng cao chất lượng nền hành chính công.

Đối với các công chức cao cấp, cũng như các chính sách nhân sự khác (như tuyển dụng, đánh giá), chính sách lương và chế độ đãi ngộ cũng được quản lý riêng biệt bởi Văn phòng Nội các. Lương và các chế độ đãi ngộ của thành viên SCS phụ thuộc vào ba yếu tố:

- Ngạch, bậc lương do chính phủ quy định.
- Đơn vị hành chính mà công chức đang công tác.
- Đánh giá kết quả công việc của công chức tại vị trí làm việc.

Có 3 bậc chính, phần nào phản ánh phạm vi trách nhiệm tương ứng trong hầu hết các tổ chức. Những bậc lương này là cơ sở định lượng mức lương khởi điểm cho các vị trí công việc của thành viên SCS trong các cơ quan hành chính.

Hằng năm, Văn phòng Nội các chịu trách nhiệm cung cấp tài liệu đánh giá kết quả công việc cho Cơ quan Rà soát lương cao cấp. Đây là tổ chức độc lập của chính phủ có nhiệm vụ tư vấn về hệ thống dành cho thành viên SCS. Lương của các công chức cao cấp có thể được điều chỉnh hằng năm căn cứ vào hiệu quả công việc.

5. Cải cách quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công tại Vương quốc Anh

Thời kỳ suy thoái kinh tế từ năm 2008 đã có một tác động đáng kể về quy mô của nền kinh tế. Ủy ban Phụ trách ngân sách ước tính vào năm 2016, quy mô nền kinh tế vẫn sẽ giảm 11% so với dự đoán trước đó cho dù tăng trưởng với tốc độ tương tự như trước khi khủng hoảng. Mặc dù có những thành tựu đáng kể củng cố tài chính, thâm hụt ngân sách vẫn ở mức khoảng 94,8 tỷ bảng Anh, chiếm 6,4% GDP. Bên cạnh đó, sự mong đợi của người dân ngày một tăng cao và sự thay đổi về nhân khẩu học rất lớn do dân số già ngày càng tăng đã và đang đặt ra yêu cầu bổ sung đáng kể về chi tiêu công.

Những tác động tiêu cực của kinh tế đã ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống xã hội cũng như đặt ra những thách thức mới trong vấn đề quản lý nhà nước đối với chính quyền của Thủ tướng Cameron. Để giải quyết những thách thức đó, trong năm 2012, dưới sự giám sát của Văn phòng Nội các, Bộ Công vụ đã công bố một kế hoạch cải cách công vụ với mục tiêu rất rõ ràng: xây dựng một nền công vụ nhỏ hơn, hiệu quả hơn, có kỹ năng tốt hơn, cởi mở hơn và ít quan liêu hơn. Theo đó, có hai nội dung cơ bản trong vấn đề cải cách hệ thống quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công tại Vương quốc Anh là phát triển năng lực thông qua tăng cường kỹ năng, phát huy các tài năng và cải thiện hiệu suất hoạt động trong khu vực công; tạo ra một mô hình việc làm hiện đại cho đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, tận tụy và có hiệu quả công việc cao; khuyến khích và khen thưởng thích đáng.

Thứ nhất, phát triển năng lực thông qua tăng cường kỹ năng, phát huy các tài năng và cải thiện hiệu suất hoạt động trong khu vực công.

Nguồn nhân lực khu vực công của Vương quốc Anh được đánh giá là nguồn nhân lực có chất lượng với nhiều nhân tài. Tuy nhiên, thực tế cho thấy vẫn tồn tại thiếu hụt đáng kể trong năng lực và kỹ năng cần phải được bổ sung nhằm đáp ứng những thách thức mới trong môi trường công vụ hiện nay cũng như trong tương lai. Một cuộc khảo sát điều tra gần đây đã chỉ ra rằng, đa số công chức đều cho rằng họ cần được trang bị thêm về các kỹ năng thương mại nhằm đáp ứng yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính công theo mô hình ủy thác (commissioning model). Đồng thời, nhu cầu cấp thiết cần phải cải thiện kỹ năng lập chính sách và những yếu kém nghiêm trọng về năng lực quản lý dự án và quản lý số của đội ngũ cán bộ, công chức cũng được chỉ ra.

Bên cạnh đó, việc bồi dưỡng năng lực cho cán bộ quản lý cần chú trọng hơn khi khảo sát cho thấy số lượng lớn công chức được hỏi phản ánh rằng cấp quản lý của họ còn có những hạn chế trong công tác lãnh đạo và đặc biệt là kỹ năng quản lý sự thay đổi. Đặc biệt, để quản lý hiệu quả, công việc được triển khai một cách chính xác và nghiêm ngặt hơn cũng đặt ra nhu cầu nâng cao năng lực cho tất cả các nhà quản lý cũng như trang bị cho họ những kỹ năng quản lý mới. Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý tốt cũng góp phần thúc đẩy sự phối hợp đồng bộ công tác thu hút và phát triển tài năng, đặc biệt là với đối tượng công chức chuyên gia.

Song song với công tác phát triển năng lực cá nhân, một chiến lược phát triển tập trung vào năng lực tổ chức của các đơn vị, phòng, ban trong khu vực hành chính nhà nước cũng cần phối hợp triển khai đồng bộ và sâu rộng mới mang lại sự cải cách chung cho cả bộ máy. Những hàng rào giữa khu vực công và khu vực tư cũng cần được thu hẹp dần để khuyến khích việc học hỏi lẫn nhau. Sự giao thoa mạnh mẽ hơn trong công tác quản lý con người, cũng như trao đổi những tư tưởng, triết lý quản lý sẽ thúc đẩy tính hiệu quả và linh hoạt của hoạt động công vụ.

Để hiện thực hóa các chiến lược đã đề ra, một Kế hoạch Năng lực (Capabilities plan) trong 5 năm sẽ được thiết kế cho toàn bộ khu vực hành chính nhà nước nhằm xác định các kiến thức và kỹ năng còn thiếu, từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhằm khắc phục những hạn chế về năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức. Kế hoạch Năng lực này sẽ được xem xét hằng năm thông qua việc phân tích những thay đổi của các yếu tố bên ngoài cũng như những tác động của nó đến khu vực công để cập nhật những thay đổi về nhu cầu năng lực của tổ chức cũng như đưa ra các kế hoạch nguồn nhân lực phù hợp.

Để hỗ trợ việc thực hiện Kế hoạch Năng lực này, một khung năng lực của khu vực công (Civil Service Competency Framework) mới được triển khai đầy đủ từ tháng 4-2013, thay thế cho Bản kỹ năng chuyên nghiệp đối với chính phủ (Professional Skills for Government). Khung năng lực mới này sẽ chú trọng nhiều hơn vào các yếu tố hành vi cũng như kỹ năng. Điều này sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, văn hóa “định hướng theo kết quả” và bảo đảm các tiêu chuẩn cao nhất

được ứng dụng trong công tác tuyển dụng, thăng tiến và quản lý thực hiện công việc trong khu vực công.

Đồng thời, chương trình Đào tạo, bồi dưỡng công vụ mới (Civil Service Learning - CSL) dành cho toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức được triển khai nhằm thực hiện Kế hoạch Năng lực đã đề ra cũng như phù hợp với khung năng lực mới. Thông qua việc ứng dụng nhiều hơn các công nghệ và hợp tác giữa các phòng, ban, CSL không chỉ cung cấp một chương trình đào tạo tốt hơn, mà còn được kỳ vọng sẽ tiết kiệm khoảng 90 triệu bảng Anh mỗi năm (so với năm 2009).

Ngoài việc ứng dụng Kế hoạch Năng lực, các hoạt động phát triển và quản lý, lãnh đạo tương lai cũng được thúc đẩy mạnh mẽ thông qua những đổi mới trong chương trình Phát triển nhanh nguồn nhân lực triển vọng (FSDP) vào cuối năm 2012. Bằng việc đơn giản hóa thủ tục, áp dụng một tiêu chuẩn chung duy nhất trong công tác đề bạt; FSDP được mở rộng không ngừng về quy mô, không chỉ hướng tới đối tượng đã là công chức cao cấp mà còn thu hút cả những cán bộ, công chức có thành tích xuất sắc; từ đó đã phát triển một nguồn tài năng sâu rộng cho tất cả các cơ quan, lĩnh vực, ngành, nghề.

Thông qua chương trình Đào tạo, bồi dưỡng công vụ (CSL), những cán bộ, công chức cao cấp tiềm năng được phát hiện trong thị trường lao động mở ở các lĩnh vực khác, đặc biệt là khu vực tư nhân. Tài năng lãnh đạo của họ được nuôi dưỡng và phát triển ở tất cả các cấp. Đây cũng là lần đầu tiên FSDP bao gồm đào tạo kỹ năng lãnh đạo dành cho đội ngũ lãnh đạo tương lai, mà thí điểm là bồi dưỡng các ứng viên của FSDP cho vị trí Thư ký thường trực trong tương lai.

Cuối cùng, nhằm tăng tính năng động và linh hoạt của nguồn nhân lực khu vực công, các chính sách thu hẹp khác biệt giữa khu vực công và khu vực tư nhằm giúp người lao động ở tất cả các cấp dễ dàng tiếp cận hơn với môi trường làm việc khu vực tư được triển khai. Ví dụ, những trường hợp trao đổi, biệt phái và kiêm nhiệm tại các ngành và lĩnh vực khác đã giúp đội ngũ cán bộ, công chức nâng cao kinh nghiệm cũng như chất lượng công vụ được cải thiện, bởi đó là cơ hội giúp công chức hiểu sâu sắc hơn về những thách thức mà các đơn vị trong ngành liên quan phải đối mặt. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để xây dựng quan

hệ đối tác với các tổ chức lớn, nhỏ khác nhau cũng như thúc đẩy sự hiểu biết sâu rộng hơn về các ngành, nghề nhằm mở rộng kỹ năng và phát triển tài năng. Do đó, khi đội ngũ cán bộ, công chức có càng nhiều cơ hội tiếp xúc với các ngành khác thì càng có những hiểu biết tốt hơn, cũng như phối hợp tốt hơn trong công việc. Trước năm 2013, các trường hợp trao đổi, biệt phái thường xuất phát từ các đề xuất của cá nhân chứ không phải do chiến lược của bộ phận họ công tác. Tuy nhiên, kể từ năm 2013, vấn đề này được xem xét để tạo ra những thay đổi trong biệt phái và trao đổi nguồn nhân lực. Trước đây, biệt phái công chức có năng lực đôi khi bị hạn chế vì sợ rằng họ sẽ không trở lại đơn vị. Điều này giờ đây được giải quyết một cách tích cực bằng việc bảo đảm rằng họ sẽ có vị trí công việc thích hợp và thử thách khi quay trở lại tổ chức, đồng thời, con đường chức nghiệp của họ cũng được mở rộng và hứa hẹn hơn so với các tổ chức bên ngoài chính phủ. Hơn nữa, với tầm nhìn chiến lược dài hơn, công chức được khuyến khích đầu tư thời gian vào các hoạt động cộng đồng, cụ thể là dành ít nhất một ngày để tham gia hoạt động như là một phần của công việc của họ. Điều này nhằm phát triển mối liên hệ giữa công chức với cộng đồng địa phương, không những giúp công chức hoàn thành công vụ hiệu quả hơn mà còn củng cố tình cảm giữa công chức và tổ chức nói chung.

Thứ hai, tạo ra một mô hình việc làm hiện đại cho đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, tận tụy và có hiệu quả công việc cao; khuyến khích và khen thưởng thích đáng.

Khu vực công tại Vương quốc Anh vẫn luôn là môi trường làm việc lý tưởng đối với người lao động. Các tổ chức công luôn mang đến những giá trị bền vững, mang tính đại diện cho quốc gia, thu hút nhiều nhân tài bằng những vị trí việc làm đa dạng và được đánh giá cao. Tuy nhiên, để có thể phát huy hết những đặc trưng của công việc trong khu vực công, văn hóa công vụ cần giảm tính phân cấp, phân tầng; chú trọng hơn vào kết quả thay vì quá trình. Cán bộ, công chức có thành tích nổi trội, hoàn thành tốt nhiệm vụ cần được khen thưởng phù hợp và nhất quán; ngược lại, những người có hiệu quả làm việc yếu kém cũng nên được giải quyết một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, cũng cần tạo môi trường thuận lợi thúc đẩy sự sáng tạo, khen thưởng những cải tiến hữu ích... Những hành động cụ thể để giải quyết những hạn chế này được đề xuất trong kế hoạch cải cách hành chính, cụ thể là:

- Các điều khoản và điều kiện trong quan hệ lao động phản ánh tốt, cập nhật với thực tế không chỉ bó hẹp trong khu vực công mà vẫn có yếu tố cạnh tranh với khu vực tư;

- Đối với nguồn nhân lực chất lượng cao trong nhóm công chức cao cấp, đề án mới về khen thưởng đã được trình lên ủy ban về lương và phúc lợi rà soát, phê duyệt giữa năm 2013 và có hiệu lực ngay lập tức;

- Đánh giá công việc một cách thường xuyên và chặt chẽ đối với tất cả cán bộ, công chức, qua đó kịp thời ghi nhận và động viên những thành tích tốt cũng như có biện pháp phù hợp với những trường hợp còn yếu kém;

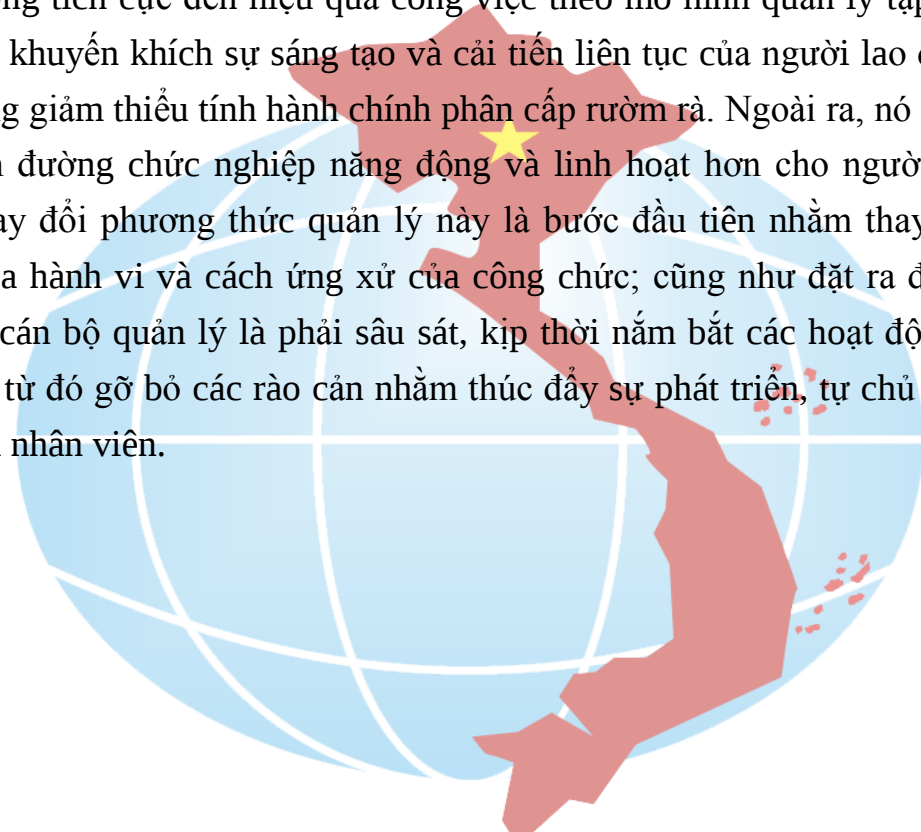
- Dành tối thiểu 5 ngày trong một năm đầu tư cho các hoạt động có mục đích học tập và phát triển;

- Tạo môi trường làm việc tốt cho tất cả các nhân viên, trang bị những công cụ lao động hiện đại cho phép làm việc linh hoạt, cải thiện đáng kể các hệ thống công nghệ thông tin và tinh giản các yêu cầu bảo mật, hạn chế phiền toái cho nhân viên,

Ngoài ra, những cải cách trong quản lý thực thi cũng được chú trọng đặc biệt khi điều tra cho thấy 63% cán bộ công chức cho rằng hiệu suất công việc kém là do không được xử lý một cách hiệu quả. Đồng nghĩa với nó là việc những người lao động có hiệu xuất tốt, thành tích cao thường không được ghi nhận và khen thưởng xứng đáng. Bởi vậy, để nâng cao tính chính xác và chặt chẽ hơn đối với việc quản lý hiệu quả trong khu vực công, các hành động cụ thể được triển khai như sau:

Những đổi mới này sẽ được xây dựng trên kết quả khảo sát từ chính công chức, sự kì vọng về một công việc thú vị và có tính thử thách hơn sẽ tạo ra sự thu hút mới. Bên cạnh đó, những thông tin phản hồi thông qua các cuộc khảo sát từ người dân tại kênh hành chính là website “Hãy nói chúng tôi nên làm như nào” (Tell us how) và các chương trình tiếp xúc cử chỉ (Civil Service Live Attendess). Kết quả được kỳ vọng xây dựng một khu vực công vừa có vai trò là người sử dụng lao động tốt, vừa mang lại những giá trị thiết thực cho người đóng thuế.

Song song với việc, thay đổi phương pháp quản lý, cải cách một cách triệt để, văn hóa của các tổ chức hành chính nhà nước cũng cần được tác động thay đổi từ phân cấp, quan liêu cứng nhắc sang một nền văn hóa ít phân cấp và linh hoạt hơn, Trước hết, tổ chức cần xây dựng một môi trường cho phép tất cả các nhân viên được trao quyền và tự chủ trong công việc căn cứ vào khung năng lực của từng vị trí. Việc khuyến khích công chức tham gia và trao quyền cho họ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc theo mô hình quản lý tập trung vào kết quả, khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến liên tục của người lao động; đồng thời cũng giảm thiểu tính hành chính phân cấp rườm rà. Ngoài ra, nó cũng tạo ra một con đường chức nghiệp năng động và linh hoạt hơn cho người lao động. Việc thay đổi phương thức quản lý này là bước đầu tiên nhằm thay đổi và đa dạng hóa hành vi và cách ứng xử của công chức; cũng như đặt ra đòi hỏi mới đối với cán bộ quản lý là phải sâu sát, kịp thời nắm bắt các hoạt động của cấp dưới để từ đó gỡ bỏ các rào cản nhằm thúc đẩy sự phát triển, tự chủ trong công việc của nhân viên.



TTBD ĐBDC