

XU HƯỚNG ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC HIỆN NAY

LÊ CẨM HÀ*

Quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam đã có nhiều đổi mới trong tiến trình cải cách nền công vụ. Tuy nhiên, trong bối cảnh thế giới có nhiều sự thay đổi, quản lý nguồn nhân lực cũng gặp không ít khó khăn, thách thức, buộc các quốc gia, các tổ chức phải có giải pháp đổi mới để phù hợp với xu hướng đó. Bài viết phân tích thực trạng quản lý nguồn nhân lực các cơ quan hành chính nhà nước, trên cơ sở đó có những nghiên cứu về xu hướng đổi mới quản lý nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu cải cách công vụ của Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Quản lý nguồn nhân lực; cơ quan hành chính nhà nước; xu hướng đổi mới.

Human resource management in state administrative agencies in Vietnam has undergone several reforms as part of the public service reform process. However, in the context of global changes, managing human resources faces numerous difficulties and challenges, forcing countries and organizations to implement innovative solutions to adapt to these trends. The article focuses on analyzing the current situation, studying the trends in innovating human resource management in state administrative agencies, thereby offering several suggestions to meet the requirements of public service reform in Vietnam today.

Keywords: Human resource management; state administrative agencies; reform trends.

NGÀY NHẬN: 07/6/2024

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 12/8/2024

NGÀY DUYỆT: 18/9/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.344.2024.948>

1. Đặt vấn đề

Quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước luôn là nội dung được Đảng và Nhà nước quan tâm thông qua hệ thống văn bản pháp luật và hệ thống chính sách đang thực hiện trong quá trình cải cách hành chính và quản lý nguồn nhân lực. Thời gian qua, Đảng và Nhà nước chủ trương tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển của đất nước, trong đó chú trọng cải cách chính

sách tiền lương, vị trí việc làm... Tuy nhiên, thực trạng quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính còn nhiều bất cập, thực thi các chính sách chưa hiệu quả, chưa đáp ứng được yêu cầu đổi mới của quốc gia. Do đó, “Nhìn tổng thể đội ngũ còn chưa mạnh; tình trạng vừa thừa, vừa thiếu cán bộ xảy ra ở nhiều nơi... Năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức chưa đồng đều, có mặt còn hạn chế, yếu kém...”¹. Chính vì vậy, đặt ra yêu

* TS, Học viện Hành chính Quốc gia

cầu cấp thiết cần đổi mới một cách đồng bộ trong quản lý nguồn nhân lực ở các cơ quan hành chính nhà nước các cấp.

2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam

Kể từ khi *Luật Cán bộ, công chức* năm 2008 và nhiều văn bản hướng dẫn được ban hành, quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta có nhiều thay đổi. Theo đó, bắt đầu thực hiện quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm, bao gồm: tuyển dụng theo vị trí việc làm; phân cấp mạnh mẽ quản lý biên chế; đào tạo, bồi dưỡng theo chuẩn chức danh, tiêu chuẩn ngạch; chuẩn hóa tiêu chuẩn bổ nhiệm cho các chức danh; thi tuyển vị trí lãnh đạo, quản lý. Đặc biệt chú trọng quan tâm đến thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, trọng dụng và đãi ngộ nhân tài... Tuy nhiên, thực trạng quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan hành chính nhà nước vẫn còn tồn tại nhiều bất cập cần phải có những giải pháp để khắc phục, cụ thể:

Thứ nhất, việc xác định vị trí việc làm, mô tả vị trí việc làm, xây dựng khung năng lực còn nặng về định tính, chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể khối lượng công việc, từ đó, dẫn đến khó khăn trong quá trình xác định số lượng biên chế công chức theo vị trí việc làm. Xác định vị trí việc làm chủ yếu chỉ mô tả khung chung, chưa mô tả vị trí việc làm cụ thể gắn với từng người. Công tác tuyển dụng vẫn chủ yếu căn cứ vào bằng cấp và kiểm tra kiến thức học thuật mà chưa chú trọng đánh giá kỹ năng, đạo đức công vụ của người dự tuyển.

Thứ hai, đối với vị trí lãnh đạo, quản lý, việc bổ nhiệm chủ yếu vẫn theo quy trình truyền thống. Một số bộ, ngành, địa phương hiện đang thí điểm thi tuyển cạnh tranh vào vị trí lãnh đạo quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu tuyển dụng ở một số cơ quan, tổ chức còn

chưa sát với yêu cầu thực tế; nội dung tuyển dụng, thi tuyển, cách thức ra đề thi, hình thức thi còn chưa phù hợp, chưa sát với lĩnh vực chuyên môn sâu, chuyên ngành hẹp của vị trí dự tuyển và điều kiện, môi trường công tác của các vị trí, chức danh. Hiện tượng “chảy máu chất xám” từ khu vực công sang khu vực tư còn nan giải. Đây cũng là vấn đề đặt ra đối với công chức lãnh đạo, quản lý được bổ nhiệm sau thi tuyển cạnh tranh.

Thứ ba, đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch, chức danh chưa thực sự chú trọng các nội dung về văn hóa, đạo đức công vụ, ý thức, thái độ phục vụ, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế và xử lý công việc trên môi trường công nghệ số. Bên cạnh đó, việc đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm mới được triển khai và đang trong quá trình xây dựng, hoàn thiện các chương trình. Một số chương trình đào tạo còn trùng lặp về nội dung, chưa được cập nhật, bổ sung, chưa sát với yêu cầu công việc của cán bộ, công chức. Việc sử dụng cán bộ, công chức sau đào tạo, bồi dưỡng chưa thực sự hiệu quả và phù hợp.

Thứ tư, sử dụng, phân công công việc cho công chức chưa phát huy hết tiềm năng của đội ngũ hiện có. Vẫn còn tình trạng phân công thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng, trình độ, sở trường, ngạch, bậc đang giữ. Tình trạng tham nhũng, tiêu cực, những nhiều người dân còn xảy ra trong một bộ phận cán bộ, công chức. Kỷ luật, kỷ cương hành chính chưa nghiêm; công tác kiểm tra, thanh tra công vụ chưa thường xuyên; việc phát hiện các vụ việc tiêu cực chưa kịp thời, còn hạn chế; công tác xử lý cán bộ, công chức vi phạm pháp luật chưa triệt để.

Thứ năm, phương thức trả lương còn mang tính bình quân, chưa phân định rõ nét những người làm công tác lãnh đạo, quản lý và những người làm chuyên môn. Sự cách biệt tiền lương giữa các ngạch, bậc chưa

phản ánh thỏa đáng mức chênh lệch về trình độ cũng như đòi hỏi của công việc; việc nâng bậc lương còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố thâm niên mà chưa chú trọng đến yếu tố hiệu quả thực chất công việc đảm nhận.

Thứ sáu, đánh giá cán bộ, công chức chủ yếu tập trung vào đặc điểm nhân cách và sự tuân thủ các quy định chung hơn là các mục tiêu công việc cụ thể. Các tiêu chí đánh giá chưa được chuyển hóa thành các chuẩn năng lực có thể đo lường được. Quy định về phân loại, đánh giá cán bộ, công chức còn có điểm chưa thống nhất, đồng bộ với quy định về phân loại, đánh giá đảng viên; vẫn còn tình trạng chủ quan, cảm tính, nể nang, chưa phản ánh đúng thực chất, đánh giá chưa gắn với kết quả thực hiện công việc. Trong quá trình cải cách công vụ, tuyển dụng và đào tạo, bồi dưỡng cũng đã triển khai theo hướng gắn với vị trí việc làm nhưng công tác đánh giá cán bộ, công chức vẫn đang sử dụng các tiêu chí chung và việc sử dụng kết quả đánh giá chưa thực sự gắn với các khâu khác của công tác cán bộ, như: khen thưởng, điều động, bổ nhiệm...

3. Bối cảnh mới tác động đến quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam đang chịu sự tác động bởi nhiều yếu tố sau:

Một là, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã đặt ra những đặc trưng của nền kinh tế số, xã hội số dựa trên các công nghệ mới, như: dữ liệu lớn (Big Data), Internet kết nối vạn vật (IoT), Trí tuệ nhân tạo (AI) dẫn tới nhu cầu xây dựng nguồn nhân lực số, phát triển nguồn nhân lực số trở thành xu hướng phát triển tất yếu trong thời gian tới. Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi số diễn ra với tốc độ nhanh nhưng nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước còn nhiều hạn chế về năng lực số. Do đó, để

chuẩn bị cho giai đoạn này cần đổi mới quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan hành chính nhà nước nhằm đáp ứng được yêu cầu, đặc biệt là tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đối với nguồn nhân lực về năng lực số và văn hóa ứng xử trong môi trường không gian mạng.

Hai là, thế giới trong thời đại nhiều biến động, trạng thái VUCA², các dịch bệnh quy mô toàn cầu đang ảnh hưởng đến các quốc gia, tổ chức, trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước với đặc trưng mang tính ổn định, không linh hoạt sẽ gặp nhiều khó khăn, thách thức trong quá trình chuyển đổi và thích nghi. Vì vậy, cần có những thay đổi để phù hợp với biến động, như: tính toán đến cơ chế hợp đồng, chế độ làm việc linh hoạt, đơn giản hóa các thủ tục trong tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực...

Ba là, quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước chịu sự tác động của bối cảnh quản trị quốc gia. Đổi mới “quản trị quốc gia” theo hướng hiện đại, cạnh tranh hiệu quả là một trong những mục tiêu trọng tâm mà Đại hội XIII của Đảng đã xác định. Quản trị quốc gia không còn là sự vận hành theo cơ chế một chiều mà là sự chuyển đổi mạnh sang cơ chế phối hợp, liên kết, gia tăng sự tương tác, đồng thuận giữa các chủ thể quản lý, trong đó Nhà nước đóng vai trò chủ đạo. Mối tương tác giữa Nhà nước với doanh nghiệp, các tổ chức xã hội nhằm tìm ra điểm cân bằng và lợi ích chung, lợi ích quốc gia và lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích xã hội được nhấn mạnh. Điều đó đòi hỏi nguồn nhân lực hành chính nhà nước phải thay đổi căn bản chất lượng, tính chuyên nghiệp và phương thức thực thi công vụ.

Bốn là, yêu cầu cải cách hành chính về tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn. Đẩy

mạnh cải cách tổ chức bộ máy hành chính theo hướng tinh gọn đạt nhiều kết quả tích cực, tạo được nhận thức mới, tư duy mới và hành động quyết liệt trong toàn hệ thống chính trị từ trung ương đến địa phương. Đặc biệt thời gian qua, cả nước đã giảm trên 25% đơn vị sự nghiệp; giảm 8 đơn vị hành chính cấp huyện và 557 đơn vị hành chính cấp xã. Tinh giản biên chế gắn với sắp xếp tổ chức bộ máy, các cơ quan, đơn vị đã giảm trên 27.500 biên chế công chức; giảm gần 243.000 biên chế viên chức. Công chức từ cấp huyện trở lên giảm 40.000 người; giảm gần 148.000 cán bộ, công chức cấp xã và người hoạt động không chuyên trách ở thôn, bản, tổ dân phố; hợp đồng lao động giảm gần 7.000 người³.

4. Xu hướng đổi mới quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước

Khẳng định vị trí, vai trò của nguồn nhân lực trong cơ quan nhà nước đối với sự phát triển của đất nước, Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng xác định "... xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược và người đứng đầu thật sự có đức, có tài, có uy tín trong Đảng và Nhân dân..."⁴ là một trong những định hướng quan trọng góp phần phát triển đất nước giai đoạn mới. Trước những thách thức, yêu cầu của bối cảnh hiện nay đặt ra những xu hướng đổi mới quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Thứ nhất, quản lý nguồn nhân lực hướng tới chính phủ số.

Chiến lược phát triển chính phủ điện tử hướng tới chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030 ban hành kèm theo Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ đã xác định giải pháp: "Rà soát, cập nhật khung năng lực, chuẩn kỹ năng công nghệ thông tin tích hợp kỹ năng số cho cán bộ, công chức, viên chức nhà nước...". Quyết định số

146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án "Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Trong đó, quan điểm được Đề án đưa ra là: "Phát triển nguồn nhân lực là then chốt để thực hiện chuyển đổi số hiệu quả và bền vững, giúp thực hiện thành công các mục tiêu trong Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Đây là sự khẳng định của Chính phủ về việc coi trọng nguồn nhân lực số trong giai đoạn tới.

Để thỏa mãn các phương diện trên, đòi hỏi nguồn nhân lực số phải được đào tạo, bồi dưỡng bài bản và liên tục được bổ sung mới những kiến thức, kỹ năng đáp ứng năng lực số. Ngoài tiêu chuẩn chung, cán bộ, công chức cần đáp ứng một số yêu cầu về năng lực số trong bối cảnh hiện nay, như: có năng lực làm chủ các thiết bị công nghệ số; khả năng thích ứng với môi trường lao động và tiến bộ khoa học - công nghệ mới; tác phong kỷ luật và đạo đức; khả năng tư duy đột phá trong công việc hay còn gọi là tính sáng tạo. Đây được xem như điều kiện đủ và là tiêu chí đặc trưng của nguồn nhân lực số⁵.

Thứ hai, quản lý nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu quản trị quốc gia.

Trong quản lý nguồn nhân lực, cần tiếp tục xây dựng quy hoạch cán bộ, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực theo hướng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ cơ bản, lâu dài, có tính đến nhu cầu và khả năng phát triển gắn với các tiêu chí, yêu cầu của quản trị quốc gia hiện đại, hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Đây vừa là giải pháp, vừa là nhiệm vụ xây dựng, hoạch định phát triển đội ngũ cán bộ; kết hợp nhiều hình thức và phương pháp đào tạo tại trường, tại tổ chức, thông qua thực tiễn công tác, học tập... của đội ngũ cán bộ, công chức.

Thứ ba, quản lý nguồn nhân lực theo hướng tinh gọn.

Đại hội XIII của Đảng đã xác định: “Xây dựng nền hành chính nhà nước phục vụ nhân dân, dân chủ, pháp quyền, chuyên nghiệp, hiện đại, trong sạch, vững mạnh, công khai, minh bạch. Tiếp tục đổi mới tổ chức và hoạt động của Chính phủ theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả”⁶. Quá trình sắp xếp, tinh gọn bộ máy nhà nước cũng đòi hỏi nguồn nhân lực được tinh gọn về số lượng, bảo đảm về chất lượng, do đó, các cơ quan hành chính nhà nước cần thực hiện tốt chính sách tinh giản biên chế, bảo đảm đúng đối tượng, áp dụng đúng chế độ, chính sách và trình tự, thủ tục theo quy định.

Thứ tư, quản lý nguồn nhân lực theo năng lực và định hướng kết quả.

Quản lý nguồn nhân lực theo mô hình việc làm hay chức nghiệp đều đòi hỏi người làm việc phải có các năng lực để đảm nhận nhiệm vụ. Do đó, đưa người vào hệ thống công vụ cần trên cơ sở yêu cầu, tiêu chuẩn công việc rất cụ thể, rõ ràng, mức độ phức tạp, quy mô công việc, tiền lương,... và tiêu chuẩn năng lực thực hiện công việc.

Bên cạnh đó, xu hướng hiện nay cần quản lý theo định hướng kết quả công việc, có sự chú trọng đo lường kết quả công việc, đề cao minh bạch và công bằng. Áp dụng xu hướng này là điều kiện tiên quyết để thực hiện cơ chế trả lương theo kết quả, bởi nó tạo ra những đo lường có ý nghĩa về kết quả thực thi. Đây sẽ là căn cứ để đánh giá thành quả của từng người lao động, từng bộ phận, từng đơn vị và toàn bộ cơ quan, tổ chức; cung cấp cơ sở để xếp hạng các cơ quan, tổ chức hoặc thiết lập các tiêu chuẩn để so sánh giữa các cơ quan, tổ chức với nhau. Đồng thời, góp phần thay đổi tác phong của đội ngũ những người lao động, nhà quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước, nâng

cao năng suất, hiệu quả công việc, tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình.

5. Kết luận

Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 10 năm, giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2045 xác định: “Phát triển nhanh và bền vững dựa chủ yếu vào khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số”⁷. Nguồn nhân lực chất lượng cao cùng với khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo là nền tảng của lực lượng sản xuất hiện đại, tạo cơ sở quan trọng hàng đầu cho sự phát triển. Điều này thể hiện rõ việc phát triển nhân tố con người, nguồn lực con người chính là bảo đảm cho sự phát triển bền vững và sự phồn vinh của đất nước trong tương lai. Trong bối cảnh chịu sự tác động bởi tình hình trong nước cũng như thế giới, cần chú trọng nhiều hơn nữa đến quản lý nguồn nhân lực trong cơ quan hành chính nhà nước, áp dụng xu hướng đổi mới phù hợp sẽ đem lại hiệu quả cao trong quản lý nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khu vực công. □

Chú thích:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2018). *Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược đủ phẩm chất, năng lực và uy tín ngang tầm nhiệm vụ.*

2. VUCA là viết tắt của 4 đặc tính trong thế giới hiện đại: *Volatility - biến động, Uncertainty - bất định, Complexity - phức tạp, Ambiguity - mơ hồ.*

3. *Giảm chi ngân sách hơn 15.000 tỷ đồng nhờ tinh gọn bộ máy, giảm biên chế.* <https://moha.gov.vn>, ngày 24/4/2021.

4. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Tập II.* H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, tr. 226.

5. *Phát triển nguồn nhân lực số đáp ứng yêu cầu của kinh tế số.* <https://lyluanchinhtri.vn>, ngày 27/7/2020.

6, 7. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Tập I.* H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, tr. 176, 214.