

KINH NGHIỆM CỦA ỒT-XTRÂY-LI-A VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ

TRẦN THỊ MINH*

Ồt-xtrây-li-a được xem là một trong những quốc gia có hệ thống tổ chức và hoạt động của bộ máy nhà nước tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Chế độ công chức của Ốt-xtrây-li-a để cao “giá trị công”; đẩy mạnh, phát huy cơ chế giám sát dân chủ và quyền hạn của công chức để bảo đảm nguyên tắc phục vụ toàn dân chứ không phải phục vụ một bộ phận người dân. Công tác nhân sự và những người làm công tác nhân sự ở nước này rất được đề cao trên cơ sở: “Chiến lược nhân sự của tổ chức gắn với kế hoạch phát triển của tổ chức đó”.

1. Mô hình quản lý nhân sự

Đứng trước những yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, Ốt-xtrây-li-a đang chú trọng đến mô hình quản lý nhân sự mềm. Mô hình này để cao việc đối xử với nhân viên như là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, là yếu tố góp phần gia tăng giá trị của mỗi tổ chức. Mô hình quản lý nhân sự mềm tập trung quan tâm nhu cầu của nhân viên, theo đó, các nhu cầu làm việc, nghỉ ngơi của nhân viên được lên kế hoạch để đáp ứng cho phù hợp. Đồng thời, khẳng định vai trò của nhân viên đối với tổ chức, quan tâm việc khen thưởng, tạo cho họ động lực làm việc và cống hiến.

Các đặc điểm chính của mô hình này:

(1) Chiến lược nhân sự tập trung vào xây dựng kế hoạch phát triển lực lượng lao động dài hạn; (2) Giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên được chú trọng và tiến hành thường xuyên; (3) Cơ cấu trả lương cạnh tranh và phụ thuộc vào hiệu quả công việc; (4) Nhân viên được trao quyền nhiều hơn, được biết kế hoạch phát triển của tổ chức để làm việc hiệu quả hơn và được khuyến khích chủ động nhận việc cũng như đảm nhiệm trách nhiệm; (5) Hệ thống đánh giá tập trung vào việc xác định và đáp ứng nhu cầu đào tạo cũng như đáp ứng những nhu cầu phát triển khác của nhân viên; (6) Cơ cấu tổ chức sắp xếp theo chiều ngang¹; (7) Phù hợp với phong cách lãnh đạo dân chủ.

Mô hình quản lý của Ốt-xtrây-li-a là mô hình quản lý mới; giao tiếp hai chiều và đã tăng hiệu suất làm việc là 17%. Bên cạnh đó, Ốt-xtrây-li-a đang đẩy nhanh áp dụng mô hình quản lý, quản trị doanh nghiệp vào trong khu vực công, giúp cho tổ chức trong khu vực công hoạt động năng động, hiệu quả hơn; đẩy mạnh trao đổi, học hỏi kinh nghiệm giữa các tổ chức và giữa các chính quyền địa phương; tiến hành hợp tác công - tư, thuê nhân sự bên ngoài tham gia

* Ban Tổ chức Trung ương

vào lĩnh vực hành chính công. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải luôn bám sát mục tiêu chung của tổ chức, phải lắng nghe để thích ứng và thay đổi linh hoạt.

Ốt-xtrây-li-a đã, đang và sẽ tiếp tục tư nhân hóa, cổ phần hóa mạnh mẽ đối với khu vực công (các đơn vị sự nghiệp công lập). Khu vực công chỉ thực hiện những chức năng, nhiệm vụ mà khu vực tư không thể thực hiện được. Khó khăn hiện nay mà Ốt-xtrây-li-a đang gặp phải là sức ỳ của bộ máy chính quyền, tư tưởng chỉ muốn giữ ổn định; hạn chế sự sáng tạo của cá nhân và tâm lý chung là không muốn phân cấp, phân quyền.

Ốt-xtrây-li-a đặc biệt quan tâm đến việc tạo ra “giá trị công”: hiệu lực, hiệu quả trong quản lý nhà nước và cung cấp dịch vụ công. Do đó, yếu tố “sáng tạo” được đặt lên hàng đầu, theo cách suy nghĩ, tư duy của khu vực tư. Việc tạo ra “giá trị công” trong mỗi tổ chức đòi hỏi từ lãnh đạo đến nhân viên đều phải chú trọng làm việc nhóm, phải luôn có suy nghĩ phản biện về những quyết định của mình, luôn nhìn nhận, đánh giá lại mình.

Bên cạnh việc quan tâm duy trì, phát huy những “giá trị công” đang có, để tạo ra được “giá trị công” mới, Ốt-xtrây-li-a đánh giá lợi thế so sánh về kinh tế, về đạo đức, về chính trị... trong mọi chính sách cũng như hoạt động của tổ chức. Việc đánh giá được tiến hành thông qua đơn vị trung gian và để biết “giá trị công” cao hay thấp, công khai chi phí để người dân đánh giá hiệu quả, cho ý kiến. Đồng thời, Ốt-xtrây-li-a nhấn mạnh việc người lãnh đạo, quản lý cần quan tâm suy nghĩ để tạo ra “giá trị công”, động viên, khuyến khích nhân viên làm việc sáng tạo, tạo ra những “giá trị công” cho tổ chức.

2. Tuyển dụng, đánh giá nhân sự

Hiện nay, Ốt-xtrây-li-a tiến hành tuyển

dụng liên tục, linh hoạt trong năm, không cố định 1 - 2 lần/năm như trước đây. Đặc biệt, sau 3 tháng kể từ khi được tuyển dụng, công chức phải đề xuất được sáng kiến, giải pháp để thúc đẩy công việc hiệu quả.

Việc tuyển dụng dựa trên cách đánh giá tổng thể và dựa trên khung năng lực. Ốt-xtrây-li-a có một hệ thống giáo dục đào tạo tạo ra những sinh viên có khả năng làm bài thi, trả lời phỏng vấn tốt; vấn đề quan trọng là làm sao đánh giá tư duy, nhận thức, khả năng phản biện, kỹ năng xử lý tình huống, mức độ phù hợp với văn hóa tổ chức..., vì thế, phải thiết kế mô hình sát hạch kiểm tra tâm lý, hành vi. Theo đó, để đánh giá tổng thể, yếu tố thông minh (IQ) chưa đủ, Ốt-xtrây-li-a sử dụng các công cụ đánh giá trí tuệ cảm xúc (EQ - Bài kiểm tra EQ thường chiếm khoảng 20% tổng điểm), đánh giá năng lực (qua hồ sơ năng lực, khung năng lực), bài kiểm tra tư duy nhận thức (cognitive test) và tình huống quản lý, giải quyết vấn đề. Đánh giá tổng thể giúp phát triển toàn diện, không chỉ phát triển năng lực chuyên môn mà còn nâng cao thái độ đối với công việc: ý chí, nguyện vọng, động lực phấn đấu của người công chức.

Bài kiểm tra, phỏng vấn hay xử lý tình huống phải gắn với ngành nghề, vai trò người đó dự kiến đảm nhiệm. Phải đánh giá năng lực hiện tại và tương lai để ứng viên có thể dự báo việc đảm nhiệm vị trí cao hơn ở ngay khâu tuyển dụng: họ có làm được không (hiện tại); họ có tiềm năng làm được không (tương lai) - sử dụng khung năng lực để đánh giá công khai, công bằng. Do đó, phải nắm bắt nguyện vọng của ứng viên ngay từ ngày đầu để có hướng phát triển phù hợp. Vì vậy, khi tuyển dụng nhân viên, trong khung năng lực cũng có tiêu chí để đánh giá chiều hướng có thể phát triển thành lãnh đạo hay không.

Sau khi được tuyển dụng, công chức được trang bị, cập nhật kiến thức hay được tìm hiểu nguyện vọng liên quan đến kế hoạch phát triển cá nhân. Có những người mong muốn phát triển thành nhà lãnh đạo quản lý, có những người muốn thành chuyên gia đầu ngành, có những người chỉ muốn làm chuyên viên, hành chính, tác nghiệp... Thế hệ trẻ thường mong muốn nhìn thấy rõ ràng về con đường phát triển; do vậy, phải cùng họ vạch rõ kế hoạch phát triển nghề nghiệp, đặc biệt là phát triển lãnh đạo. Đây cũng là một trong những cách phát hiện, bồi dưỡng nhân tài.

Ngay từ ngày đầu, Ôt-xtrây-li-a đã giáo dục người mới tuyển hay mới bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo quản lý về các quy định phòng chống tham nhũng, về bộ quy tắc ứng xử; đặc biệt là về những “khoảng xám”, không rõ ràng về phạm trù đạo đức, về ranh giới những gì được hay không được làm. Nhiều nhà trường đưa nội dung này vào môn đạo đức. Đặc biệt, hiện nay khi áp dụng tinh thần doanh nhân vào khu vực công, nội dung này được xây dựng thành quy chế hoặc bộ quy tắc ứng xử chung và bộ quy tắc điều chỉnh chi tiết từng hành vi của công chức. Bộ quy tắc giữa các bang là khác nhau, hiện đa phần theo hướng quy định khung, từ đó từng cơ quan, đơn vị cụ thể hóa cho phù hợp với chức năng, nhiệm vụ.

Ở Ôt-xtrây-li-a, hồ sơ cá nhân với những trải nghiệm và thành công, những mục tiêu và khả năng phát triển của cá nhân được công khai trên internet. Qua đó, ngay từ ngày đầu, những người được tuyển dụng đã xác định được tầm nhìn, vai trò, trách nhiệm đối với công việc; được đánh giá trên cơ sở kết quả công việc. Đồng thời, điều này cũng đặt ra trách nhiệm của lãnh đạo là tạo môi trường học tập, phát triển cho nhân viên cũng như trách nhiệm tự đào tạo, bồi dưỡng của nhân viên.

Ôt-xtrây-li-a xây dựng khung đánh giá năng lực làm cơ sở đối chiếu để đánh giá cán bộ. Các tiêu chí của khung đánh giá bao gồm các tiêu chí hiện tại và tương lai, được áp dụng chung, trên cơ sở đó mỗi ngành, mỗi lĩnh vực cụ thể hóa các tiêu chí riêng. Dựa trên nhiệm vụ của từng người, căn cứ vào khung năng lực, lãnh đạo sẽ đánh giá năng lực của từng cá nhân. Đặc biệt, việc đánh giá được thực hiện trên các ứng dụng (app) cài đặt trên điện thoại thông minh (smart phone), do đó có thể tương tác, tiến hành mọi lúc, mọi nơi.

3. Cách thức quy hoạch nhân sự kế cận

Chuẩn bị nhóm công chức có năng lực - như kiểu cầu thủ dự bị trong đội bóng (không phải một cá nhân kế cận, mà là một nhóm, trong đó bất kỳ ai cũng phải đủ năng lực kế cận). Tùy quy mô tổ chức, loại hình tổ chức và tình hình cụ thể để tiến hành tuyển trong nội bộ, từ dưới lên hay từ nguồn bên ngoài. Lãnh đạo hay chuyên gia (chuyên viên) cũng đều có lực lượng kế cận.

Xây dựng đội ngũ kế cận phải áp dụng nguyên tắc thực tài (tạo cơ hội công bằng cho mọi người để được quy hoạch vào đội ngũ kế cận); quan tâm đến các yếu tố: quy mô, chuyên ngành, đa dạng, công bằng. Trước hết, phải có mô hình lập kế hoạch lực lượng lao động: cần tuyển đối tượng nào, tiêu chí về năng lực tương ứng; xác định những vị trí chủ chốt; đánh giá rủi ro (ai sắp đến tuổi nghỉ hưu, ai có thể chuyển công tác); xác định đội ngũ những người có thể thay thế thông qua quy trình lựa chọn cạnh tranh, từ đó có chương trình đào tạo, bồi dưỡng, phát triển lãnh đạo và chuyên môn.

Quy hoạch động, mở với việc rà soát, bổ sung, đưa ra ngoài quy hoạch những người không còn đủ điều kiện, tiêu chuẩn (có đánh giá hàng năm, trên cơ sở mức độ, hiệu quả

hoàn thành nhiệm vụ) được thực hiện nghiêm túc và thường xuyên ở Ôt-xtrây-li-a.

4. Đào tạo, bồi dưỡng công chức

Ô-xtrây-li-a tiến hành quá trình “sẵn đầu người” từ rất sớm, áp dụng đối với học sinh cấp 3. Các nhà tuyển dụng đến các trường cấp 3 nhằm tìm kiếm tài năng, đầu tư, tuyển chọn, đặt hàng đào tạo để người được tuyển dụng có thể làm việc ngay sau khi ra trường, có được các kỹ năng mà tổ chức mong muốn.

Trong một tổ chức, vấn đề liên quan đến đào tạo và phát triển cá nhân phải phù hợp với sự phát triển của tổ chức đó. Đồng thời, quá trình đào tạo, bồi dưỡng công chức phải được lồng ghép trong quá trình phát triển nhân sự của cả tổ chức. Điều này tạo ra môi trường luôn học hỏi trong tổ chức, đặt ra yêu cầu đối với mỗi cá nhân phải tự học để đáp ứng nhu cầu.

Để thực hiện mục tiêu trên, mô hình 70 - 20 - 10 được áp dụng rất hiệu quả: (70%) vừa học vừa làm, tự bồi dưỡng dựa trên công việc hàng ngày (là chủ yếu); (20%) học nhóm, chia sẻ kinh nghiệm cá nhân trong quá trình làm việc nhóm; (10%) thông qua các khóa đào tạo, bồi dưỡng.

5. Một số bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam

Thứ nhất, về việc áp dụng linh hoạt mô hình quản lý nhân sự trong khu vực công. Ngoài mô hình nhân sự cứng (chỉ tập trung vào việc xác định biên chế công chức cần thiết của tổ chức để tuyển dụng, bố trí, sử dụng) thì cần có mô hình nhân sự mềm, đó là việc đối xử với công chức như là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức và coi họ như một yếu tố góp phần quan trọng gia tăng giá trị công của tổ chức. Trong đó, cần tập trung vào việc tăng cường giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên, phong cách lãnh đạo cởi mở, dân chủ; cơ cấu trả

lương theo vị trí việc làm; đáp ứng nhu cầu đào tạo, phát triển cũng như các nhu cầu phát triển khác của công chức....

Thứ hai, quản lý nhân sự hiệu quả trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Xác định phương hướng phát triển của tổ chức (mỗi tổ chức có chiến lược phát triển riêng phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền...). Ngoài ra, phải xây dựng kế hoạch hành động cụ thể hàng năm dựa trên chủ trương, chính sách của Chính phủ. Việc xây dựng phương hướng phát triển của tổ chức phải dựa trên tư duy như doanh nghiệp, khảo sát, lấy ý kiến của công chức trong tổ chức và tham vấn ý kiến người dân.

Chuẩn bị để tổ chức và nhân sự có thể đối phó với những thay đổi; xây dựng, phát triển nguồn nhân lực có trình độ về công nghệ thông tin để đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới, phải luôn chủ động, không để bị động trong ứng dụng công nghệ thông tin.

Đánh giá năng lực nào cần thiết cho tổ chức trong ngắn hạn và trong tương lai, quy chuẩn năng lực nào cần phát triển, qua đó, xây dựng khung năng lực chung và vị trí việc làm của từng công chức trong tổ chức cho phù hợp với những yêu cầu của cách mạng 4.0. Ứng dụng công nghệ thông tin để giao tiếp hai chiều giữa nhân viên và lãnh đạo.

Thứ ba, thực hiện hợp tác công - tư trong luân chuyển công chức. Chuyển nhân sự từ lĩnh vực công sang làm việc trong doanh nghiệp hoặc cho phép nhân sự của doanh nghiệp có thể tham gia làm việc trong lĩnh vực công trong vòng 6 tháng với mục đích tạo điều kiện để công chức học tập về công việc chuyên môn; gia tăng kinh nghiệm; thử sức ở các vị trí công việc mới thuộc các lĩnh vực khác nhau, tạo sự công bằng cho mọi công chức; giảm sự trì

trệ, tạo hứng thú mới và tăng động lực làm việc của công chức. Tuy nhiên, để bảo đảm nguyên tắc “không chảy máu chất xám”, công chức không chuyển từ lĩnh vực công sang lĩnh vực tư; cần thực hiện liên thông, hợp tác trong lĩnh vực nhân sự của khu vực công để công chức nếu không làm trong tổ chức này có thể chuyển sang tổ chức khác trong khu vực công.

Thứ tư, đào tạo đội ngũ. Để cao việc tự đào tạo, làm việc nhóm nhằm chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức cá nhân với các đồng nghiệp trong nhóm giúp ích trong việc tiếp thu kinh nghiệm rộng, nhân viên dễ dàng hiểu những vấn đề đang diễn ra trong các bộ phận khác và những vấn đề đang phải đối mặt.

Thứ năm, thực hiện đánh giá công chức. Xây dựng khung đánh giá hiệu quả làm việc bao gồm các tiêu chí bắt buộc, các tiêu chí cần thiết, các tiêu chí cần đạt được trong dài hạn; trong đó nhấn mạnh đến năng lực, kế hoạch phát triển và văn hóa, đạo đức công vụ của công chức. Thực hiện đánh giá mọi lúc, mọi nơi trên các phần mềm tiện ích (được cài đặt trên smart phone).

Thứ sáu, việc tuyển dụng và bố nhiệm công chức trong khu vực công. 1) Thông báo công khai để mọi ứng viên đều có cơ hội đăng ký tuyển dụng, xem xét để bạt, bố nhiệm, kể cả những người làm việc trong khu vực tư. 2) Quá trình lựa chọn, tuyển dụng bảo đảm minh bạch, trong sạch đối với các ứng viên. 3) Người dự tuyển có đủ điều kiện theo quy định, nếu thi đạt kết quả sẽ được tuyển dụng vào đúng vị trí mà cơ quan có nhu cầu và được trả lương theo nhiệm vụ được giao trong thời hạn 5 năm. Hết thời hạn 5 năm làm việc, dù năng lực làm việc tốt hoặc không đáp ứng đều sẽ tổ chức thi tuyển để quyết định người đó tiếp tục làm việc hay chấm dứt công việc của mình.

Với phương châm: “Chiến lược không có con người là chiến lược không có tương lai”, Ôt-xtrây-li-a đã xây dựng thành công mô hình quản lý nhân sự hiệu quả, “Đúng người - Đúng khả năng - Đúng thời điểm - Đúng địa điểm - Đúng chi phí”. Đây là những bài học kinh nghiệm quý báu đối với Việt Nam trong quản lý nhân sự trước những yêu cầu khắt khe của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 □

Chú thích:

1. Mô hình quản lý theo chiều ngang là cách thiết kế cơ cấu tổ chức để đồng thời thực hiện 3 chức năng: thực hiện nhiệm vụ của tổ chức; chia nhỏ các công việc theo vị trí làm việc, phòng, ban, bộ phận để triển khai thực hiện; thiết kế mối quan hệ quản lý để bảo đảm công việc thực hiện theo cách phù hợp với chiến lược của tổ chức đó.

Tài liệu tham khảo:

1. Báo cáo thu hoạch của Đoàn nghiên cứu, học tập: “Quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực” tại Ôt-xtrây-li-a theo Chương trình 165 của Ban Tổ chức Trung ương từ ngày 19/9 - 30/9/2017.

