

# KINH NGHIỆM ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC THEO VỊ TRÍ VIỆC LÀM Ở MỘT SỐ QUỐC GIA

ĐÌNH ANH

Hầu hết các nước trên thế giới hiện đều có chung nhận thức và quan niệm về bảo đảm nguồn lực con người cho nền hành chính công vụ. Đó là việc thừa nhận pháp lý về nền tảng kiến thức, trình độ chuyên ngành, kỹ năng nghề nghiệp sau tốt nghiệp đại học và các trường dạy nghề của mỗi công dân. Nhưng để tuyển dụng và sử dụng những người đã qua đào tạo cơ bản vào hệ thống hành chính công lại đòi hỏi một quy trình mới, đó là đào tạo các kiến thức, kỹ năng theo vị trí việc làm. Việc đầu tư ngân sách cho đào tạo sau tuyển dụng có khác nhau, nhưng ở các mô hình dưới đây cho thấy một số điểm chung về phương pháp đó là “*Truyền thụ mở - Bảo đảm giám sát và sàng lọc từ đầu*” nhằm mục đích đào tạo nên các công chức, viên chức có trình độ chuyên nghiệp cao, toàn diện trong vị trí việc làm, lựa chọn nhân sự cho nền hành chính công bền vững. Dưới đây là một số mô hình như vậy:

Ở **Xin-ga-po**, trong lĩnh vực nhân sự hành chính công, việc đào tạo công chức sau tuyển dụng phải bảo đảm nguyên tắc hữu ích và kế thừa, yêu cầu cao về tính tự giác của người học. Công chức ngay từ khi bắt đầu sự nghiệp phải xây dựng kế hoạch học tập cá nhân và kiên trì nguyên tắc học tập suốt đời. Các cơ sở đào tạo của Xin-ga-po luôn tuân thủ nguyên tắc đào tạo kết hợp kỹ năng chuyên môn vị trí việc làm với rèn luyện và phát triển đạo đức, tư cách, tác phong công vụ.

Từ khi được nhận vào làm việc, công chức

trải qua 5 giai đoạn đào tạo: đào tạo ban đầu mang tính định hướng, đào tạo cơ bản, đào tạo nâng cao, đào tạo mở rộng và đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức để làm việc với chất lượng cao. Trong đó, đào tạo ban đầu mang tính định hướng được coi là trọng tâm, là cách để công chức nhanh chóng tiếp cận với công việc. Thời gian đào tạo tiếp cận vị trí việc làm thường từ 1 đến 3 tháng.

Truyền thụ mở là một trong những giải pháp được áp dụng sớm trong đào tạo công chức, viên chức sau tuyển dụng ở Xin-ga-po. Mặc dù các khóa học được tổ chức theo các hình thức chính quy và tại chức tùy theo từng đối tượng và nhu cầu công việc, nhưng kiến thức luôn mới và mở. Ở Học viện Công vụ và Viện Quản lý Xin-ga-po, Trường Chính sách công Lý Quang Diệu, nội dung và chương trình đào tạo luôn đổi mới, cập nhật xu thế phát triển. Các trường có toàn quyền trong việc lựa chọn giảng viên, các chuyên gia hàng đầu thế giới đến giảng dạy. Truyền thụ mở là cách để các trường đào tạo một đội ngũ công chức giỏi, có những kỹ năng và trình độ quốc tế. Đây cũng là cách đào tạo đội ngũ các nhà lãnh đạo, chuyên gia, tham mưu, hoạch định chính sách cả ở khu vực nhà nước và khu vực tư nhân có tầm nhìn rộng và xa, hướng tới sự thịnh vượng và phát triển của quốc gia.

Việc triển khai các khóa đào tạo tập trung ngắn hạn và dài hạn ở Học viện Công vụ và Viện Quản lý Xin-ga-po còn là một giải pháp bảo đảm giám sát và sàng lọc ngay từ đầu đối



với cán bộ, công chức sau tuyển dụng. Mặc dù phương thức tuyển dụng mở rộng cho mọi đối tượng, thậm chí còn đan xen với các khóa đào tạo cho các học viên đến từ khắp nơi trên thế giới, nhưng ở Học viện Công vụ và Viện Quản lý Xin-ga-po, công chức và viên chức sau tuyển dụng đang đào tạo ở đây vẫn có một hệ thống giám sát, sàng lọc và sẵn sàng thải loại những học viên có những động cơ khác với mục tiêu đào tạo.

Tại **Nhật Bản**, hệ thống giáo dục phổ thông và các bậc học sau đại học được coi là một hệ thống chuẩn mực cả về giáo lý lợi ích quốc gia và trình độ kiến thức. Nhờ vào hệ thống giáo dục này, Nhật Bản đã trở thành quốc gia xây dựng thành công nền kinh tế tri thức và một xã hội tri thức, lấy tri thức làm nền tảng phát triển con người và đất nước. Việc xác định nhu cầu học của mỗi cá nhân luôn được xã hội tôn trọng. Với nền hành chính công vụ của Nhật Bản, tri thức và khả năng của công dân mới chỉ là nền tảng và tài sản riêng, sau khi được tuyển dụng và trở thành công chức, viên chức, họ sẽ được đào tạo lại không phụ thuộc vào nền tảng ban đầu. Công chức, viên chức được đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm bắt đầu từ những việc nhỏ nhất, chi tiết nhất và theo nguyên tắc chi phí thấp nhất, hiệu quả cao nhất. Đào tạo ban đầu sau tuyển dụng cho công chức, viên chức được thực hiện theo hình thức đào tạo tại chỗ, theo cách “cầm tay chỉ việc” và giải quyết tình huống từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, rèn giũa tác phong làm việc cẩn mẫn và nghiêm khắc chấp hành các quy định và trình tự giải quyết công việc được giao. Cách đào tạo chậm và vững chắc về nghiệp vụ đã góp phần xây dựng nên đội ngũ công chức ổn định, chuyên nghiệp, mẫn cán và kỷ luật.

Nguyên tắc truyền thụ mở được áp dụng rộng khắp tại các cơ sở đào tạo. Đội ngũ giảng viên trong các cơ sở đào tạo không định biên.

Việc giảng dạy, bồi dưỡng kiến thức cho công chức, viên chức ở Nhật Bản được thông qua các chuyên đề mà tác giả là các chuyên gia, học giả, nhà khoa học và một số công chức nhiều kinh nghiệm của Chính phủ. Đội ngũ học viên, do chính sách thi tuyển công chức mở, trao cơ hội cho rộng rãi nhiều đối tượng nên người trúng tuyển rất đa dạng về thành phần. Với hình thức đào tạo chậm, có giám sát từng giai đoạn, từng công việc, thường xuyên đánh giá năng lực và đạo đức công vụ, việc duy trì chất lượng cũng như bảo đảm sự ổn định tổ chức được tiến hành hết sức chặt chẽ. Việc vi phạm đạo đức công vụ là không thể dung thứ, rất hiếm xảy ra trường hợp công chức, viên chức của nền công vụ có các mối quan hệ bất thường liên quan tới chính trị và an ninh quốc gia.

Tại **Hoa Kỳ**, do không bị hạn chế về luật, quốc gia này hiện có nhiều tiêu chí, phương châm đào tạo công chức, viên chức sau tuyển dụng. Nhưng nguyên tắc thực dụng luôn là nguyên tắc chính yếu. Việc bồi dưỡng và đào tạo công chức, viên chức cho nền công vụ Hoa Kỳ tập trung nhấn mạnh vào tính chủ động và thực tiễn, gắn với nhu cầu vị trí việc làm. Các cơ quan chính phủ được quyền chọn và bổ nhiệm người có năng lực vào làm việc trước rồi mới tiến hành đào tạo và bồi dưỡng theo mục đích sử dụng.

Truyền thụ mở trong đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ở Hoa Kỳ được hiểu là mở rộng khả năng và tầm nhìn nhằm bổ sung cho các kỹ năng lãnh đạo kỹ năng phân tích, kỹ năng quản lý và kỹ năng cố vấn. Tính thực dụng được biểu hiện rất rõ bởi mỗi kỹ năng đều tương đương một khóa đào tạo. Ở Hoa Kỳ, các chương trình đào tạo kỹ năng có thời gian cụ thể: khóa dành cho nhân sự quản lý cao cấp (7 tuần), nhân sự quản lý và lãnh đạo thực thi (3 tuần) và các chương trình đào tạo cho công chức từ bậc 16 trở lên như chương trình học



tập đặc biệt dành cho nhóm nhân sự nguồn bộ trưởng, thứ trưởng; chương trình đào tạo các chuyên gia về lập kế hoạch và đánh giá... Trong quy trình đào tạo công chức, viên chức sau tuyển dụng, các phương pháp phổ biến đang áp dụng là nghiên cứu tình huống mô phỏng, phân tích và ra quyết định. Các chương trình đào tạo được thiết kế trên cơ sở áp dụng công nghệ số hóa, lập trình các giả định theo lĩnh vực kinh tế, chính trị, quân sự, xã hội vì mục tiêu lợi ích quốc gia.

Hoa Kỳ có nhiều cơ sở đào tạo công chức sau tuyển dụng nhưng có sự phân cấp rõ rệt. Đối với nhân sự được tuyển dụng và bổ nhiệm vào các vị trí cấp cao, các khóa đào tạo kỹ năng ngắn hạn được tiến hành tại Viện Điều hành Liên bang hoặc Trường G.Ken-nơ-đi. Đối với nhân sự cấp thấp, việc đào tạo có thể tiến hành tại Trường G.Ken-nơ-đi hoặc các trường đại học lớn với các gói đào tạo cụ thể. Các bộ trong Chính phủ Hoa Kỳ cũng có các đơn vị đào tạo riêng hoặc các trường trực thuộc để đào tạo nguồn nhân lực sau khi tuyển dụng. Hoặc cũng có thể đào tạo kỹ năng mở tại 4 cơ sở đào tạo chính dành cho công chức tại Hoa Kỳ đặt tại Ca-li-phoóc-ni-a, Niu Oóc, Ten-nít-xi và De-la-qua.

Việc giảng dạy và truyền thụ kiến thức và kỹ năng rất mở. Đội ngũ giảng viên là các giáo sư, học giả tại các trường đại học, viện nghiên cứu và các chuyên gia, cố vấn, công chức cao cấp trong Chính phủ, thậm chí còn mời cả những nhà lãnh đạo của các quốc gia đến để giảng và nói chuyện chuyên đề vô cùng tốn kém, nhưng ở Hoa Kỳ, ngân sách thường không phải dùng đến, việc chi trả là do các tổ chức, các tập đoàn doanh nghiệp tài trợ. Việc giám sát nhân sự trong nền hành chính công ở Hoa Kỳ được coi là chặt chẽ hàng đầu thế giới. Ở tất cả mọi nơi, đối với mọi cấp nhân sự đều có

sự giám sát của an ninh quốc gia. Việc giám sát được làm sớm từ khâu tuyển dụng và bổ nhiệm và đặc biệt là với nhóm nhân sự cao cấp, quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm chỉ được ban hành sau khi có sự đồng thuận giữa Ủy ban nhân sự quốc gia và cơ quan an ninh.

Qua tìm hiểu về đào tạo sau tuyển dụng ở các nước Xin-ga-po, Nhật Bản, Hoa Kỳ và một số nước khác cho thấy có những vấn đề đáng quan tâm, có thể nghiên cứu sâu hơn để tham khảo trong quá trình xây dựng nền hành chính công vụ ở nước ta:

*Thứ nhất*, việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức sau khi tuyển dụng là hết sức cần thiết. Lâu nay chúng ta chưa làm việc này một cách chính quy, bài bản nên dẫn tới tình trạng chất lượng, năng lực đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức không đồng đều, khả năng độc lập ra quyết định trong thực hiện chức trách không cao. Việc mở các lớp tập huấn nghiệp vụ cần phải được quan tâm hơn và nên có một nguồn ngân sách tương xứng bảo đảm cho việc đào tạo sau tuyển dụng. Song song với đào tạo kỹ năng theo vị trí việc làm, việc áp dụng truyền thụ mở rất quan trọng nhằm tăng cường nhận thức, mở rộng tầm nhìn đặc biệt là với đội ngũ cán bộ tham mưu chiến lược, xây dựng chính sách.

*Thứ hai*, việc đào tạo, bồi dưỡng sau tuyển dụng nên áp dụng mô hình đào tạo tập trung. Chúng ta hiện có một hệ thống các trường đào tạo cán bộ từ Trung ương tới cơ sở, đây là một tiền đề thuận lợi về cơ sở vật chất. Việc chuyên hóa các chương trình đào tạo cho từng đối tượng là rất cần thiết.

*Thứ ba*, cần có một nền hành chính công bền vững, hoạt động vì lợi ích quốc gia. Việc đào tạo, bồi dưỡng tập trung, tại các địa chỉ xác định, rà soát nhân sự đầu vào, giám sát mối quan hệ và diễn biến tư tưởng chính trị trong suốt cả quá trình là việc cần phải ưu tiên trong thời gian tới □