



ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CHO CÔNG CHỨC LÃNH ĐẠO Ở XINH-GA-PO

TS NGŨ THÀNH CAN

Bộ Nội vụ

Trong Chiến lược “nền công vụ thế kỷ XXI” của Chính phủ Xinh-ga-po, việc phát triển đội ngũ lãnh đạo rất được chú trọng thông qua các chương trình đào tạo công chức lãnh đạo dựa trên cơ sở năng lực. Trường Đào tạo công vụ Xinh-ga-po là một trung tâm đào tạo công chức lãnh đạo và có không ít kinh nghiệm trong việc phát triển các chương trình đào tạo dựa trên cơ sở năng lực thực hiện công việc.

1. Năng lực thực hiện công việc.

Trong đời sống sinh hoạt hàng ngày, *năng lực* được xem là tổng hợp những thuộc tính tâm sinh lý của cá nhân phù hợp với những yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó diễn ra có kết quả. Năng lực là khả năng sử dụng các “tài sản”, tiềm lực của một con người như kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất khác để đạt được các mục tiêu cụ thể trong một điều kiện, hoàn cảnh cụ thể. Các nhà nghiên cứu cho rằng, năng lực làm việc gồm có các thành tố như kiến thức, kỹ năng và thái độ.

Năng lực thực hiện công việc được hiểu là khả năng thực hiện công việc một cách có kết quả trên thực tế và không hoàn toàn đồng nghĩa với trình độ bằng cấp được đào tạo. Người có trình độ đào tạo chính quy cao không phải lúc nào cũng là một nhân viên có năng lực làm việc để có thể thực hiện tốt một nhiệm vụ cụ thể và đạt được kết quả công việc tốt như đòi hỏi. Như vậy, *năng lực là tổng hợp kiến thức, kỹ năng và*

những đặc điểm khác của một cá nhân giúp cá nhân đạt được kết quả cao trong công việc.

Khi đề cập đến năng lực thực hiện công việc ở Xinh-ga-po, người ta đã đề cập đến những nội dung cơ bản sau:

- Những phẩm chất cá nhân đảm bảo cho cá nhân làm việc tốt trong công vụ, như sự sẵn sàng phục vụ, trung thực, liêm khiết và tận tụy

- Khả năng quan hệ xã hội, tạo lập, phát triển và duy trì các mối quan hệ với những người khác. Cùng với khả năng quan hệ xã hội là khả năng giao tiếp hiệu quả. Đó là khả năng thực hiện giao tiếp với cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và với công chúng.

- Khả năng tư duy chiến lược, phân tích, nắm bắt tình hình, dự báo; khả năng đưa ra và lựa chọn các phương án.

- Khả năng thực thi nhiệm vụ, đạt được các mục tiêu mong muốn một cách tốt nhất.

Cách tiếp cận đào tạo dựa trên cơ sở năng lực vốn xuất phát từ những yêu cầu cụ thể của việc đào tạo phát triển nhân viên trong khu vực tư, nhằm đảm bảo cung cấp cho họ những kỹ năng làm việc cụ thể để nâng cao năng suất lao động. Trong những năm gần đây, khu vực công ở Xinh-ga-po đã áp dụng thành công cách tiếp cận này và đã tạo ra những đổi mới quan trọng trong nền công vụ.

2. Mô hình năng lực.

Trong nền công vụ Xinh-ga-po, cách

tiếp cận dựa trên năng lực là cơ sở nền tảng để xác định và phát triển đội ngũ công chức lãnh đạo; giúp các nhà quản lý nhân sự xác định được đội ngũ công chức nguồn, các nhà quản lý lãnh đạo tiềm năng để có những đánh giá kết quả công tác và đào tạo, bồi dưỡng phát triển toàn diện. Mô hình năng lực ở đây chú trọng vào các đặc điểm sau:

- Tập trung vào giá trị của nền công vụ như sự trung thực, sự hoàn hảo trong dịch vụ

- Tính toàn diện và dựa trên cơ sở năng lực. Mô hình năng lực gồm các yếu tố cơ bản tạo thành các phẩm chất cá nhân con người một cách tổng thể.

- Tập trung vào hành vi. Mô hình năng lực đưa ra các phẩm chất, năng lực, hành vi cần có ở các giai đoạn khác nhau đối với từng vị trí công việc. Như vậy việc phát triển các hành vi cần thiết nói lên sự phát triển nghề nghiệp của công chức. Các nhà nghiên cứu chia năng lực thành các nhóm những phẩm chất, năng lực như sau: *những năng lực, phẩm chất cá nhân; năng lực tổ chức và năng lực xây dựng và thực hiện chính sách.*

Những phẩm chất và năng lực cá nhân gồm: liêm chính; cam kết với dịch vụ chất lượng cao; quyết đoán; có động lực vươn lên; chủ động; linh hoạt; nhận thức được về bản thân; kỹ năng tư duy; giao tiếp, ảnh hưởng và ủng hộ.

Những năng lực tổ chức được chia thành:

Nhóm năng lực lãnh đạo nhân viên (tập trung vào con người) như có tầm nhìn và xây dựng văn hoá; phát triển con người (kèm cặp, hướng dẫn); xây dựng tổ nhóm (xây dựng và duy trì quan hệ).

Nhóm năng lực hệ thống quản lý (tập trung vào kết quả) như năng lực quản lý nguồn nhân lực, quản lý tài chính, công nghệ thông tin.

Nhóm năng lực làm hài lòng khách hàng (tập trung vào khách hàng và người dân) bao gồm năng lực định hướng dịch vụ

và các tiêu chuẩn chất lượng như ISO 2000, Giải thưởng chất lượng Xinh-ga-po (cam kết cung cấp dịch vụ chất lượng cao).

Nhóm năng lực xây dựng và triển khai chính sách bao gồm: hiểu về môi trường của Xinh-ga-po; hiểu về môi trường khu vực và thế giới; xây dựng chiến lược, chính sách; triển khai thực hiện chiến lược, chính sách và liên hệ với công dân¹.

3. Chương trình đào tạo dựa trên cơ sở năng lực.

a. Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu, xác định các năng lực cần có và mô hình năng lực, Trường Đào tạo công vụ Xinh-ga-po đã thực hiện bước chuyển đổi từ các năng lực thành các chương trình đào tạo. Nói cách khác, từ những phân tích về năng lực, đã xây dựng nên các chương trình đào tạo thích hợp cho cán bộ lãnh đạo. Ví dụ, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực thực hiện công việc cho lãnh đạo cơ quan (cấp sở, vụ)²:

Xây dựng và triển khai chiến lược, chính sách: dịch vụ công; các vấn đề khu vực và toàn cầu; xây dựng chính sách; tham vấn và giao tiếp; giao tiếp với công chúng.

Những năng lực tổ chức - lãnh đạo: tầm nhìn và xây dựng văn hoá; tổ nhóm và cộng tác; phát triển con người.

b. Chương trình LEAD (Leadership - Execution - Administration & Public Management - Development) là chương trình nền tảng cho phát triển nghề nghiệp cho các công chức, bao gồm 3 phần cơ bản: *lãnh đạo, điều hành và quản lý hành chính nhà nước.* Chương trình LEAD nhấn mạnh tới các đặc tính chung và các giá trị cốt lõi của công việc ở các cơ quan Chính phủ, xác định năng lực cốt lõi, thực tiễn và thái độ mà các công chức cần phải phát triển để thực thi có hiệu quả trong môi trường thay đổi.

Mục đích của chương LEAD mới là³:

- Trang bị kiến thức, kỹ năng cho công chức để thực thi công việc hiệu quả.

- Xây dựng tầm nhìn và văn hóa chung để hỗ trợ cho mạng lưới công việc của

Chính phủ.

- Khuyến khích sự hợp tác trong mạng lưới công việc liên cơ quan.

Chương trình LEAD được triển khai ở 3 cấp độ: cấp độ 1 - dành cho những người mới vào công vụ, cấp độ 2 - cho các nhà quản lý và cấp độ 3 - cho lãnh đạo chiến lược.

c. Chương trình lãnh đạo cho công chức cao cấp có 3 loại sau:

Chương trình nền tảng - Dịch vụ hành chính, gồm: khóa học cơ bản; khóa học phát triển năng lực điều hành; khóa học quản lý cho công chức cao cấp; lãnh đạo trong hành chính; chương trình lãnh đạo và quản trị nhà nước.

Các chương trình phát triển, gồm: hội thảo về phát triển chính sách công; hội thảo về triển vọng chính sách công và hội thảo về xây dựng kế hoạch.

Diễn đàn hay thảo luận: diễn đàn chính sách; diễn đàn hay hội thảo dịch vụ hành chính; các bài thuyết trình.

4. Những trở ngại trong việc duy trì, phát triển các chương trình đào tạo lãnh đạo.

Việc xây dựng chương trình đào tạo cho lãnh đạo là một công việc khó khăn phức tạp, đòi hỏi tốn nhiều công sức và tiền của. Tuy nhiên, việc duy trì phát triển chương trình này còn khó khăn hơn nhiều, nếu không sẽ là sự lãng phí lớn. Duy trì các chương trình phát triển lãnh đạo đòi hỏi đầu tư nhiều về nguồn lực, thời gian và cam kết. Các chương trình của Trường Đào tạo công vụ Xinh-ga-po được thiết kế có sự tham gia các nhà lãnh đạo có uy tín như bộ trưởng, thứ trưởng đến chia sẻ kinh nghiệm lãnh đạo của họ, nhờ đó, các giá trị và kinh nghiệm của nền công vụ được chuyển giao để phát triển các thế hệ lãnh đạo tương lai. Tuy nhiên, trong thực tế, khối lượng công việc nhiều, thời gian eo hẹp với lịch công tác dày đặc của các nhà lãnh đạo là một khó khăn không nhỏ để họ có thể tham gia chương trình đào tạo một cách đầy đủ.

Một trở ngại khác là khi tìm các chuyên

gia để tổ chức các hội thảo, diễn đàn về lãnh đạo thì kinh nghiệm cho thấy, các chuyên gia đào tạo về lãnh đạo trong khu vực châu Á không nhiều, việc mời họ nhiều khi tốn kém mà chưa chắc đem lại kết quả như mong muốn. Bên cạnh đó, một trở ngại khác là sự chuyên biệt hoá ngày càng nhiều hơn của việc phát triển các năng lực lãnh đạo. Các nỗ lực phát triển năng lực cho nhà lãnh đạo đang chuyển dịch theo hướng các hoạt động thiết kế riêng cho cá nhân. Phương pháp này cần nhiều thời gian và nguồn lực và những nguồn lực này ngày càng trở nên "hiếm" và "đắt đỏ" trong một thế giới ngày càng phức tạp. Do vậy, phương án lựa chọn là đầu tư vào phát triển lãnh đạo để có một người quản lý hiệu quả hoặc một người lãnh đạo có hiệu suất cao và có khả năng động viên người khác.

Trường Đào tạo công vụ Xinh-ga-po chọn cách tiếp cận dựa trên cơ sở năng lực để phát triển đội ngũ công chức lãnh đạo từ khi họ bắt đầu nghề nghiệp và trong các giai đoạn phát triển nghề nghiệp sau này. Các chương trình này giúp công chức trở thành những nhà quản lý có năng lực thực hiện công việc tốt hơn khi họ đảm nhận các vị trí quản lý, lãnh đạo cao hơn. Vấn đề quan trọng của lãnh đạo là sự chia sẻ về các giá trị, năng lực và hành vi cần có của nền công vụ. Tập hợp năng lực lãnh đạo cần được xem xét, nghiên cứu, cập nhật thường xuyên để đáp ứng với những thách thức, yêu cầu ngày càng cao của nền công vụ. Việc xem xét đánh giá này nhằm hoàn thiện và cập nhật các năng lực và phẩm chất phản ánh các giá trị và kỹ năng lãnh đạo cần có của các nhà lãnh đạo ở Xinh-ga-po □

1. Các xu hướng trong đào tạo công vụ Xinh-ga-po, Kí yếu Hội thảo đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức: Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam, Hà Nội ngày 14, 15-12-2005, Bộ Nội vụ, tr. 37.

2, 3. Thiết kế và tiến hành các chương trình đào tạo dựa trên năng lực, Sđd, tr. 107.