

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC TỔ CHỨC NHÂN SỰ TRONG KHU VỰC CÔNG ⁽¹⁾

■ **ThS. TỐNG MINH PHƯƠNG (*)**

Những đòi hỏi của cải cách hành chính và yêu cầu xác định lại vai trò của công chức làm công tác tổ chức nhân sự được xem như là những cuộc đối thoại không có điểm dừng trong quản lý công vụ. Khu vực công vốn dĩ được coi là cứng nhắc và không vụ lợi, vì vậy hơn lúc nào hết, công tác tổ chức nhân sự luôn được xem xét dưới nhiều khía cạnh và góc độ khác nhau. Thực tế cho thấy, trong các diễn đàn về cải cách công vụ, các nhà cải cách thường yêu cầu công chức làm công tác tổ chức nhân sự nên thay đổi vai trò theo phong cách truyền thống, vốn chỉ chú trọng vào việc xử lý các công việc chuyển dịch nhân sự thông thường, kiểm soát và tuân theo những quy định chặt chẽ của pháp luật công vụ. Các công chức làm công tác tổ chức nhân sự thường được xem là người ủng hộ hơn là người có vai trò mới trong nhiệm vụ của cơ quan và đáp ứng nhanh nhạy hơn những đòi hỏi của sự quản lý. Khuyến hướng này được coi là sự

hướng tới một chiến lược tìm kiếm sự cân bằng giữa *tính tập trung và phi tập trung hóa; đôi khi nó chính là chiến lược của sự cân bằng và sự chia sẻ.*

Câu hỏi đặt ra là nguyên nhân nào khiến cho có sự kêu gọi đổi mới và đôi khi là sự phê phán vai trò của mô hình tổ chức nhân sự truyền thống?

Về lý thuyết, có 3 nhân tố được xem là ảnh hưởng tới vai trò của người làm công tác tổ chức nhân sự trong khu vực công: (1) vai trò của từng cá nhân, (2) các công việc đảm trách và (3) cơ cấu công chức trong khu vực công. Trong khu vực công, các tổ chức dịch vụ công thường tự do hơn trong việc thiết kế bộ phận nhân sự của mình, nhưng phải trong khuôn khổ pháp luật công vụ. Hệ thống của luật công vụ truyền thống vốn phức tạp, mô hình hóa cao độ và thường chú trọng vào tính khuôn mẫu hơn là sự linh hoạt. Vì vậy, một tổ chức ở cấp trung ương, ví dụ như ủy ban công vụ (hay bộ chuyên quản về công tác nhân sự) không chỉ thiết lập những quy định mà trên thực tế còn phải quản lý hệ thống công vụ,

phát triển và trực tiếp tiến hành việc tổ chức thi tuyển dụng, thi nâng ngạch và thiết lập chính sách lương bổng bên cạnh rất nhiều các chức năng khác. Các tổ chức này còn phải chịu trách nhiệm giám sát các cơ quan tổ chức nhân sự ở cấp thấp hơn (cấp chính quyền địa phương). Vai trò của các ủy ban công vụ (bộ chuyên quản về công tác nhân sự) đang có sự thay đổi được xem là kết quả của cải cách nhằm xác lập một sự phân cấp và phân quyền trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Những cải cách này được coi là những thay đổi quan trọng của các cơ quan tổ chức nhân sự.

Đối lập với khu vực công, trong khu vực tư, mỗi doanh nghiệp hay mỗi tổ chức đều tự quyết định hệ thống nhân sự riêng của mình với mục đích tối đa hóa lợi nhuận của chủ đầu tư, mặc dù phải tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành, ví dụ như: các quan hệ lao động, các quyền của người bị thương tật, quy định về thời gian nghỉ ốm đau, chữa bệnh, thai sản... Câu hỏi đặt ra là: thực chất vấn đề của những hình ảnh tiêu cực của các tổ chức nhân sự là gì? Vai trò

(*) *Vụ Tổ chức cán bộ, Bộ Nội vụ*

truyền thống của các tổ chức làm công tác nhân sự trong một bộ máy công quyền được nhấn mạnh vào hai chức năng chính: (1) các trình tự, thủ tục hành chính của công tác nhân sự (chính sách lương, chế độ hưu trí...) và (2) thực thi các quy định, các chế định pháp luật trong khuôn khổ của hệ thống công vụ.

Vì vậy, các nhà quản lý dần dần trở nên không hài lòng với những quy định nghiêm ngặt mang tính hệ thống và chỉ trích thái độ phục vụ của các công chức làm công tác tổ chức. Họ chỉ trích sự không hiệu quả của chính những quy định này và cung cách làm việc thụ động của các công chức làm công tác tổ chức. Các công chức này có xu hướng tuân thủ mệnh lệnh, được hiểu là: *họ không thể làm khác gì hơn là giúp các nhà quản lý tìm ra đúng những mục đích của nhà quản lý*. Đôi khi, bộ phận làm công tác tổ chức bị xem là quá chú trọng vào việc đánh giá đội ngũ nhân viên trong việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định và trình tự thủ tục hơn là xem xét đến kết quả công việc. Có sự thiếu hụt nguồn nhân lực chủ chốt ngay trong bộ phận làm công tác tổ chức, thiếu hụt những người có đầy đủ các kỹ năng lãnh nghề trong chính đội ngũ đó.

Thực ra, trọng tâm của vấn đề nằm ở mâu thuẫn về vai trò giữa người làm công tác tổ chức và các nhà quản lý điều hành. Cá nhân người làm công tác tổ chức nhân sự được xem như những người giữ "ngọn lửa", họ đảm trách việc xem xét mức độ xứng đáng trong một hệ thống đánh giá hoàn

thành công việc. Điều này lý giải vai trò mang tính xã hội của họ trong công tác nội bộ của tổ chức và trong cả việc đào tạo và gìn giữ những nhân tài cho chính tổ chức. Trong những hoàn cảnh cụ thể (ví dụ nhà quản lý điều hành yêu cầu) họ bị đặt vào tình huống mà mọi người vẫn thường nói: *phá vỡ hệ thống luật lệ và vi phạm hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc*.

Thêm vào đó, kết quả của những căng thẳng trong công việc vốn đã chứa đựng những sự tuân thủ mang tính truyền thống, máy móc, xung đột dường như lại tăng lên bởi các cá nhân làm công tác tổ chức nhân sự phải "phục vụ" nhiều loại "khách hàng", họ làm công việc cho nhà quản lý nhưng đồng thời họ làm việc cho chính họ. Rủi ro của họ sẽ là

một trong hai loại: "công cụ của sự quản lý" hay "công cụ bảo vệ người lao động" □

Ghi chú:

(1) Các quan điểm trên đây chỉ là sự trao đổi của một số học giả mà tác giả ghi nhận được và chia sẻ quan điểm. Nó không phản ánh quan điểm của bất kỳ cá nhân, bộ phận nào trong phạm vi nội bộ hay của Bộ Nội vụ.

Tài liệu tham khảo:

– Stephen, E. Condrey. (Ed) (2005). Handbook of Human Resource Management in Government. 2nd Ed. Jossey-Bass: John Wiley & Sons, Inc.
– Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed., Kogen Page Ltd., London (UK).

MỘT SỐ THÔNG TIN VỀ CHẾ ĐỘ ...

(Tiếp theo trang 47)

– Kết hợp giữa chế độ chức nghiệp với chế độ vị trí việc làm để tạo ra sự linh hoạt trong quản lý, sử dụng công chức. Cải tiến tên gọi các ngạch công chức theo hướng thích ứng với vị trí, chức trách, nhiệm vụ của công chức (ví dụ: công chức cao cấp.v.v...);

– Cải tiến phương pháp thi tuyển công chức (áp dụng chủ yếu là hình thức phỏng vấn trực tiếp trong khung các câu hỏi liên quan đến nội dung công việc mà người dự tuyển sẽ thực hiện khi trúng tuyển). Thực hiện chặt chẽ, đúng quy định về quy trình, thủ tục tiếp nhận, phân loại, đánh giá hồ sơ của người dự tuyển;

– Tổ chức thí điểm thi nâng ngạch theo nguyên tắc cạnh tranh ở một số ngành, lĩnh vực để lựa chọn được những người có đủ năng lực, phẩm chất bổ trí vào các vị trí cao hơn trong công vụ, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công chức;

– Cải tiến phương pháp đánh giá công chức;

– Gắn công tác nghiên cứu với đào tạo, bồi dưỡng công chức và đa dạng hóa chương trình đào tạo để nâng cao chất lượng công chức, thích ứng với sự phát triển □