

KINH NGHIỆM XÂY DỰNG KHUNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÔNG CHỨC CỦA BỈ VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

● PHẠM NGỌC HƯƠNG QUỲNH

TÓM TẮT:

Chính phủ Bỉ đã sử dụng khung năng lực như một công cụ phù hợp với tầm nhìn của họ về sự thay đổi trong tổ chức chính quyền của họ, vừa để giải quyết các vấn đề trong tuyển dụng, giữ chân người lao động có trình độ, ngăn chặn chảy máu chất xám sang khu vực tư; vừa sử dụng nó để cung cấp đòn bẩy cho sự thay đổi, hỗ trợ cho cải cách văn hóa tổ chức của chính quyền. Bài viết này xem xét cấu trúc, nội dung và việc sử dụng khung năng lực của Chính phủ liên bang Bỉ và rút ra những bài học kinh nghiệm cho Việt Nam trong việc xây dựng khung đánh giá năng lực cho công chức nhà nước.

Từ khóa: Quản lý công, quản lý nguồn nhân lực, khung đánh giá năng lực công chức, kinh nghiệm quản lý công, Chính phủ liên bang Bỉ, Việt Nam.

1. Chính phủ liên bang Bỉ quản lý năng lực công chức của họ bằng cách nào?

1.1. Định nghĩa

Theo Chính phủ liên bang Bỉ, năng lực là tất cả các kiến thức, kỹ năng, các giá trị và thái độ mà một công chức áp dụng để thực hiện tốt công việc của mình, để đạt kết quả mong đợi. Năng lực thể hiện "cách thức" một nhiệm vụ chức năng được thực hiện, chứ không phải nhiệm vụ chức năng đó đòi hỏi "cái gì". Năng lực là có thể đo lường và phát triển được. Hơn nữa, các nhiệm vụ chức năng khác nhau đòi hỏi nhiều năng lực khác nhau và một kết quả cụ thể thường bị ảnh hưởng bởi sự tương tác giữa nhiều năng lực khác nhau.

Tổ chức dịch vụ công về Tổ chức và Nhân sự của liên bang (FPS P&O) sử dụng định nghĩa về các khái niệm chính như sau:

- Năng lực là tập hợp các kỹ năng, thái độ và kiến thức mạch lạc được thể hiện trong hành vi có

thể quan sát được và có giá trị dự đoán cho hiệu suất của một chức năng nhiệm vụ hoặc một vai trò cụ thể.

- Quản lý năng lực là một tập hợp các hoạt động nhằm hiện thực hóa sứ mệnh của tổ chức và tối ưu hóa hiệu suất của nhân viên và từ đó tuyển dụng và phát triển năng lực của cá nhân và đội nhóm.

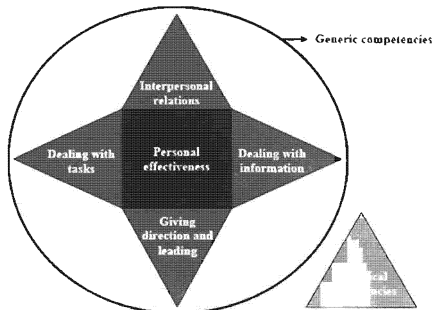
- Mô hình năng lực cung cấp một cái nhìn tổng quan có cấu trúc về tất cả các năng lực của nhân viên của một tổ chức đang yêu cầu (đặc biệt là để đạt được các mục tiêu).

1.2. Mô hình năng lực

Mô hình năng lực hiện có của chính phủ liên bang được gọi là mô hình năng lực 5 + 1. Mô hình này bao gồm 5 cụm năng lực chung và một cụm năng lực kỹ thuật (Hình 1). Năng lực chung là năng lực hành vi cần nhiều hơn hoặc ít hơn trong mỗi nhiệm vụ chức năng và không liên quan trực tiếp đến công việc. Năng lực kỹ thuật là những kỹ năng

và kiến thức cụ thể cần thiết cho những công việc cụ thể. Mỗi nhiệm vụ chức năng yêu cầu kết hợp cả năng lực chung và năng lực kỹ thuật.

Hình 1: Mô hình năng lực 5 + 1 của Chính phủ liên bang Bỉ



Nguồn: FOD P & O, 2009

Các cụm năng lực chung là: xử lý thông tin, xử lý các nhiệm vụ, đưa ra định hướng và dẫn dắt, quan hệ giữa các cá nhân và hiệu quả cá nhân. Trong mỗi cụm, có một hệ thống phân cấp về

mức độ khó khăn để có được năng lực. Sự gia tăng độ phức tạp và tác động của các năng lực nằm gần nhất đến tiêu đề của cụm năng lực cho năng lực cách xa nhất. Đối với cụm xử lý thông tin, ví dụ năng lực “hiểu biết” để dàng có được hơn năng lực “phân tích”, dễ hơn “tích hợp”,... Lý do của hệ thống phân cấp này nằm ở phương pháp xây dựng mô hình và sự gắn kết nội bộ của nó: các năng lực có được phức tạp hơn và tác động của chúng tăng lên. (Hình 2).

Ban đầu, một số năng lực không được tích hợp trong khung năng lực. Đó là bởi vì, ngoài các năng lực trong mô hình năng lực 5 + 1, các giá trị của chính phủ liên bang Bỉ đã được xác định. Đây là những năng lực cốt lõi của chính phủ liên bang Bỉ, cụ thể là: phục vụ, hợp tác, lòng trung thành, định hướng kết quả và phát triển cá nhân. Chúng được hoàn thành bởi tất cả các công chức và đóng góp để đạt được sứ mệnh và chiến lược của chính phủ liên bang. Những giá trị này không phải là một

Hình 2: Năng lực trong mô hình năng lực của Chính phủ liên bang Bỉ

Xử lý thông tin	Xử lý nhiệm vụ	Dẫn dắt	Mối quan hệ cá nhân	Hiệu quả cá nhân
Hiểu dữ liệu	Thực hiện nhiệm vụ	Chia sẻ bí quyết	Giao tiếp	Thể hiện sự tôn trọng
Đóng hóa dữ liệu	Cấu trúc khối lượng công việc	Hỗ trợ	Lắng nghe tích cực	Khả năng thích ứng
Phân tích dữ liệu	Giải quyết Vấn đề	Quản lý nhân viên	Làm việc nhóm	Thể hiện sự tin cậy
Tích hợp dữ liệu	Ra quyết định	Tạo động lực	Hành động định hướng dịch vụ	Thể hiện sự cam kết
Đổi mới	Tổ chức	Huấn luyện / đang phát triển	Tư vấn	Quản lý sức ép
Khái niệm	Quản lý dịch vụ	Xây dựng đối Nhóm	Ảnh hưởng	Tự phát triển
Hiểu tổ chức	Quản lý tổ chức	Quản lý nhóm	Xây dựng mối quan hệ	Đạt được những mục tiêu
Phát triển tầm nhìn	Hướng dẫn đến tổ chức	Cảm hứng	Xây dựng mạng lưới	Sự tham gia của tổ chức

Nguồn: FOD P & O, 2009.

phần của mô hình năng lực ban đầu. Bây giờ, những năng lực cốt lõi này được liên kết với một số năng lực trong khung để đảm bảo sự gắn kết nội bộ (Hình 2; được tô đậm). Cách thức những giá trị này được tích hợp vào mô hình năng lực 5 + 1 được thể hiện trong Hình 3. Ngoài ra, các chỉ số hành vi liên quan đến các giá trị như sự đa dạng, phát triển bền vững và sự sẵn sàng của nhân viên đã được giới thiệu trong mô hình năng lực trong thời gian gần đây.

Hình 3: Tích hợp các năng lực cốt lõi

Năng lực / giá trị cốt lõi	Năng lực chung	Năng lực cốt lõi tích hợp
Hợp tác	Làm việc nhóm	Làm việc nhóm
Dịch vụ	Hành động theo định hướng dịch vụ	Hành động theo định hướng dịch vụ
Lòng trung thành Định hướng kết quả	Thể hiện sự tin cậy Thể hiện sự cam kết + đạt được mục tiêu	Thể hiện sự tin cậy Đạt được mục tiêu
Phát triển cá nhân	Tư phát triển + khả năng thích ứng	Tự phát triển

Nguồn: FOD P & O, 2009.

Nếu tính đến các năng lực cốt lõi của Chính phủ liên bang Bỉ, thì hiện tại mô hình năng lực cũng có thể được hiểu là một ma trận với 5 năng lực cốt lõi chồng lẫn tất cả 5 cụm năng lực (Hình 4).

Gần đây, năng lực lãnh đạo của Chính phủ liên bang Bỉ đã được xác định theo các ưu tiên và

Hình 4: Ma trận năng lực

CORE COMPETENCIES	COMPETENCY CLUSTERS				
	Dealing with information	Dealing with tasks	Giving direction and leading	Interpersonal relations	Personal effectiveness
Collaboration					
Service					
Loyalty					
Result orientation					
Personal development					

Nguồn: FOD P & O, 2009

hoạt động cốt lõi của 3 cấp quản lý riêng biệt: quản lý cơ sở, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao. (Hình 5).

1.3. Quản lý năng lực tạo cơ sở cho các quy trình nhân sự khác nhau trong Chính phủ liên bang Bỉ

Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên đều thực hiện tập trung, cứng nhắc và tiền lương chỉ dựa trên cấp độ và thâm niên. Copernicus đã chuyển đổi một số quy trình nhân sự. Một phần của tích

hợp theo chiều ngang của các quy trình đó được hỗ trợ bởi quản lý năng lực.

Mô hình năng lực 5 + 1 của chính phủ liên bang Bỉ đã được sử dụng cho một số mục đích. Mục đích chính là xác định hồ sơ công việc cho một số loại nhiệm vụ chức năng nhưng ý tưởng về năng lực cũng đã được tích hợp vào một số quy trình nhân sự. Hiện nay, việc đánh giá và phát triển năng lực là một bước trong chu trình HRM, sao cho tất cả các quy trình đều dựa trên quản lý năng lực (Hình 6).

1.3.1. Tuyển dụng và tuyển chọn

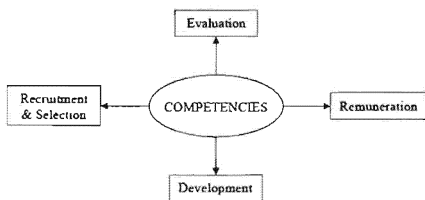
Các quy trình tuyển dụng và tuyển chọn mới cần đảm bảo rằng những người cần thiết tiềm năng là có sẵn và đúng người, ở đúng công việc, vào đúng thời điểm. Mặc dầu bằng cấp vẫn là điều kiện để được nhận vào các vị trí tuyển dụng cụ thể, năng lực nói chung là cơ sở để tuyển dụng và lựa chọn. Do đó, thủ tục tuyển dụng mới được hỗ trợ bởi mô hình năng lực và hồ sơ năng lực.

Hình 5: Năng lực lãnh đạo của Chính phủ liên bang Bỉ

Xử lý thông tin	Xử lý nhiệm vụ	Đẫn đường và dẫn đầu	Mối quan hệ cá nhân	Hiệu quả cá nhân
Hiểu dữ liệu	Thực hiện nhiệm vụ	Chia sẻ bí quyết	Giao tiếp	Thể hiện sự tôn trọng
Đóng hóa dữ liệu	Cấu trúc khối lượng công việc	Hỗ trợ	Lắng nghe tích cực	Khả năng thích ứng
Phân tích dữ liệu	Giải quyết Vấn đề	Quản lý nhân viên	Làm việc nhóm	Thể hiện sự tin cậy
Tích hợp dữ liệu	Ra quyết định	Tạo động lực	Hành động định hướng dịch vụ	Thể hiện sự cam kết
Đổi mới	Tổ chức	Huấn luyện / đang phát triển	Tư vấn	Quản lý sức ép
Khái niệm	Quản lý dịch vụ	Xây dựng đội Nhóm	Ảnh hưởng	Tự phát triển
Hiểu tổ chức	Quản lý tổ chức	Quản lý nhóm	Xây dựng mối quan hệ	Đạt được những mục tiêu
Phát triển tầm nhìn	Hướng dẫn đến tổ chức	Cảm hứng	Xây dựng mạng lưới	Sự tham gia của tổ chức

Nguồn: FOD P&O (2009).

Hình 6: Quản lý năng lực là trung tâm của các quy trình HRM



Nguồn: Hondgehem, A. (2009)

1.3.2. Phát triển cá nhân và tổ chức

Đánh giá hiệu suất sẽ được kết hợp với quản lý và đánh giá năng lực. Nó tập trung vào cả 2 mục tiêu hiệu suất cần đáp ứng và mục tiêu phát triển cần đạt được. Hiện tại, có một sự đồng thuận phân đầu hướng tới một hệ thống đánh giá hiệu suất rõ ràng, khách quan và minh bạch.

Hơn nữa, đào tạo và phát triển là các khía cạnh quan trọng của quản lý năng lực. Nó là một phương tiện để tăng cường năng lực và việc làm của công chức, mà nâng cao tính linh hoạt và chất lượng của dịch vụ công.

Phát triển năng lực và đánh giá năng lực là chìa khóa cả trong các vấn đề đào tạo cũng như trong phát triển sự nghiệp. Phát triển dưới mọi hình thức là sự xuất sắc của công cụ phát triển năng lực của công chức, với tư cách cá nhân, nhưng cũng là một phần của tổ chức hoặc mức độ mà công chức đó đang hoạt động.

1.3.3 Chính sách đãi ngộ

Hệ thống thẩm định mới không chỉ tập trung vào phát triển năng lực, mà còn có chính sách đãi ngộ mới. Trước đây, tiền lương của công chức được xác định bởi thâm niên, hạng và việc kiểm tra kiến thức thường ít

liên quan đến công việc thực tế của họ. Hiện nay tiền công được trả theo đánh giá năng lực và sự phát triển của công chức.

2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam về xây dựng khung năng lực công chức

Từ những kinh nghiệm của Chính phủ liên bang Bỉ, có thể rút ra bài học về một số yếu tố quyết định sự thành công khi xây dựng khung năng lực đối với công chức mà Việt Nam cần lưu ý.

Thứ nhất, khung năng lực cho vị trí việc làm của công chức đóng vai trò quan trọng trong sự

phát triển chung của tổ chức, cơ quan và đơn vị nên xây dựng khung năng lực cần phải được nhận thức đầy đủ tầm quan trọng, được quan tâm thực hiện đúng mức.

Thứ hai, khung năng lực được xây dựng phải để sử dụng cho các nhóm mục tiêu khác nhau (như nhóm quản lý, công chức, các chuyên gia nhân sự). Cụ thể, để xây dựng khung năng lực cho một nhóm vị trí việc làm, cần xác định mục đích của việc xây dựng khung năng lực, định hướng cho các công chức là lãnh đạo, hay công chức tham mưu xây dựng và thực thi chính sách.

Mỗi vị trí của công chức đảm nhiệm nhiệm vụ đòi hỏi kỹ năng, nghiệp vụ chuyên môn, chuyên ngành khác nhau: sự am hiểu kiến thức về quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực của bộ, cơ quan mình, có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống công vụ, có kỹ năng tiếp cận, giải quyết vấn đề. Do đó, khi xây dựng khung năng lực cho các vị trí tương ứng, cần phân tích rõ yêu cầu nhiệm vụ tương ứng với phẩm chất, năng lực (thái độ, kiến thức, kỹ năng và một số tố chất cá nhân liên quan đến công việc) mà người công chức cần đáp ứng.

Để làm được điều đó, cần dựa trên cơ sở thống kê công việc của từng cơ quan, đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ được giao để có chất liệu phân tích tính chất của từng loại việc, làm cơ sở xây dựng khung năng lực cho các nhóm vị trí của công chức. Tổ chức khảo sát và đưa ra các tiêu chí có thể định

lượng được về năng lực của công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý, công chức chuyên môn nghiệp vụ để làm căn cứ đánh giá, thiết kế khung năng lực một cách thống nhất.

Thứ ba, khung năng lực công chức được xây dựng cần có khả năng thích ứng theo các ưu tiên của các tổ chức khác nhau và cần tích hợp các quy trình nhân sự khác nhau. Cụ thể, xây dựng khung năng lực cần thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quy hoạch, tuyển chọn, bồi dưỡng, đánh giá, tạo nguồn những nhà lãnh đạo, quản lý hay các chuyên gia đủ phẩm chất, năng lực để có thể lãnh đạo, điều hành, tổ chức công việc, hay lãnh đạo về chuyên môn để hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ được giao, tạo nên một môi trường cạnh tranh lành mạnh để công chức chủ động cùng cơ quan, đơn vị xác định con đường chức nghiệp phát triển theo hướng lãnh đạo, quản lý hay chuyên môn nghiệp vụ.

Thứ tư, khi xây dựng khung năng lực cần thể hiện ở các mức độ khác nhau: mức độ tổng thể như một “khung pháp lý” cho tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý chung cho cả nước, bảo đảm sự thống nhất và nhất quán chung, đồng thời bảo đảm tính “mở” nhất định để mỗi ngành, nghề, mỗi bộ, địa phương, cơ quan, đơn vị có thể cụ thể hóa các tiêu chuẩn này cho phù hợp với đặc thù của từng nơi, dựa trên nguyên tắc thực tiễn với những mức độ chi tiết thích hợp và có sự lượng hóa các tiêu chí để áp dụng ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Brans, M. & Hondeghem, A. (2005) “Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents”. *Public Administration*, 83 (4), pp. 823-837.
2. FOD P&O (2009) *Major HRM Developments in Belgium (federal administration)*, Handout at the Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party. OECD Conference Centre, Paris, 15-16 December 2009.
3. Hondeghem, A. (2009) *The National Civil Service in Belgium. Uplate of: Hondeghem, A. (2000) “The National Civil Service in Belgium”*, in Bekke, H.A.G.M. & Van der Meer
4. Hondeghem, A & Parys, M (2002) “Competency Management in Belgium: The Flemish and Federal Governments on the Move”. in Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (Eds.) (2002) *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, International Institute of Administrative Science monographs, 19, IOS, Amsterdam, pp. 49-64.
5. OECD (2007) *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Ngày nhận bài: 7/8/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/8/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 27/8/2019

Thông tin tác giả:

ThS. PHẠM NGỌC HƯƠNG QUỲNH

Khoa Kinh tế Chính trị

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

EXPERIENCE IN DEVELOPING THE CAPACITY ASSESSMENT FRAMEWORK FOR CIVIL SERVANTS OF BELGIUM AND LESSONS FOR VIETNAM

● Master. PHAM NGOC HUONG QUYNH

Faculty of Political Economics

University of Economic and Business,

Vietnam National University

ABSTRACT:

The Belgian government has used the competency framework which is in line with their vision of changes in their government's organization. This framework is used to address issues relating to hiring and retaining qualified staff, preventing the brain drain from public private sectors. The framework also works as a leverage for changing and reforming the organizational culture of the government. This article reviews the structure, content and use of the capacity framework of the Belgian government and draws lessons in developing a capacity assessment framework for civil servants of Vietnam.

Keywords: Public management, human resource management, civil servant capacity assessment framework, experience of public management, the Belgian government, Vietnam.