

Kinh nghiệm xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý một số nước trên thế giới

LƯU LY

Vai trò của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý (LĐQL), nhất là đội ngũ cán bộ chủ chốt, người đứng đầu các cơ quan, đơn vị, địa phương các cấp từ Trung ương đến cơ sở là vô cùng quan trọng. Đây là đội ngũ cán bộ trực tiếp tác động đến quá trình phát triển của cơ quan, đơn vị, địa phương và đất nước. Việc nghiên cứu kinh nghiệm, chiến lược xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD) đội ngũ cán bộ LĐQL, công chức cấp cao của các quốc gia khác để Việt Nam tiếp tục hoàn thiện chiến lược xây dựng đội ngũ cán bộ LĐQL đủ năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ là việc làm cần thiết.

Cách lựa chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý

Để có những cán bộ LĐQL giỏi, mỗi quốc gia có những giải pháp khác nhau, phụ thuộc vào đặc điểm hệ thống chính trị, hệ tư tưởng, truyền thống văn hóa, sự phát triển của hệ thống giáo dục - đào tạo... Đa số các quốc gia đều lựa chọn nguyên thủ quốc gia thông qua hệ thống bầu cử, cạnh tranh. Sau khi đắc cử, người đứng đầu đất nước có quyền lựa chọn các cá nhân tham gia bộ máy điều hành của mình. Ngoài các nhà lãnh đạo chính trị được bầu cử hoặc bổ nhiệm, sẽ có những nhà lãnh đạo kỹ trị được tuyển chọn dựa trên năng lực chuyên môn thông qua hình thức thi tuyển, xét tuyển.

Tại **Nhật Bản**, hệ thống lựa chọn lãnh đạo hành chính dựa theo nguyên tắc cạnh tranh, đặc biệt coi trọng năng lực chuyên môn. Ngay từ khi được tuyển dụng, công chức muốn lên chức cao hơn phải vượt qua các bài kiểm tra năng lực. Nhật Bản quy định công chức có hai loại là công chức đặc biệt (thủ tướng, bộ trưởng, thứ trưởng chính trị...) và công chức

phổ thông (3 loại I, II, III). Công chức phổ thông loại I là công chức cấp cao, sẽ được bồi dưỡng để trở thành lãnh đạo trong tương lai (cao nhất là thứ trưởng hành chính). Đội ngũ các thứ trưởng bao gồm cả các nhân sự do bổ nhiệm thứ trưởng chính trị và thứ trưởng chuyên môn do thi tuyển và thăng tiến theo thâm niên nghề nghiệp. Hiện nay, Đảng Dân chủ Tự do (LDP) cầm quyền lựa chọn lãnh đạo chính trị trong Đảng có tính tập trung và cạnh tranh rất cao bởi người đứng đầu đảng cầm quyền sẽ trở thành Thủ tướng.

Tương đồng với Nhật Bản, **Hàn Quốc** có 9 bậc công chức (G1-G9, cao nhất là bậc 1). Tất cả các công chức phải qua khóa đào tạo cơ bản của từng bậc trước khi được sắp xếp hay bổ nhiệm vào bậc đó. Để trở thành công chức cấp cao, ứng viên phải hoàn thành các khóa đào tạo và có chứng chỉ công nhận năng lực; đồng thời phải trải qua những kỳ thi tuyển cạnh tranh. Việc thăng tiến dựa trên năng lực và thâm niên công tác. Ngoài ra sẽ có hình thức tuyển dụng những người đang trong khu vực

tư nhân, có bằng cấp, kinh nghiệm phù hợp với vị trí đặc biệt (ở cấp G5) khi các bộ cần.

Tại **Trung Quốc**, yếu tố rõ nhất thể hiện trong lựa chọn cán bộ LĐQL là tri thức và chuyên môn. Năng lực chuyên môn có vai trò quan trọng trong việc lựa chọn cán bộ và thực hiện cạnh tranh công khai. Đây là một nhân tố giúp hạn chế và loại trừ việc lạm dụng quyền lực cá nhân, phe phái. Muốn được sắp xếp, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo phải được sự công nhận của tập thể thông qua đề cử, đánh giá công khai, lấy phiếu tín nhiệm trước khi bổ nhiệm. Việc bổ nhiệm cán bộ LĐQL được tiến hành ngay sau khi có kết quả lấy phiếu tín nhiệm. Trung Quốc hiện đang thực hiện thử thách 1 năm đối với các vị trí LĐQL trước khi bổ nhiệm.

Trong lựa chọn cán bộ LĐQL, đặc điểm nổi bật của **Xin-ga-po** nằm ở hai yếu tố: 1) Xác định chế độ nhân tài là nguyên tắc trung tâm trong quy trình lựa chọn lãnh đạo. 2) Có sự kiểm nghiệm rộng rãi, minh bạch - được giới thiệu, bầu chọn, chứng minh năng lực qua thực tế công tác. Thông thường các cán bộ LĐQL sẽ được luân chuyển qua các vị trí ở các bộ khác nhau. Ngoài luân chuyển, điểm đặc biệt trong công tác đào tạo cán bộ LĐQL của Xin-ga-po là hệ thống người diu dắt và hệ thống kiêm nhiệm chức danh.

Chiến lược đào tạo, bồi dưỡng

Mỗi nước có chương trình kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ LĐQL riêng. Tuy nhiên, nội dung phổ biến của chương trình bồi dưỡng là 3 nhóm: Kiến thức, kỹ năng và đạo đức, văn hoá công vụ. Ngoài ra, một số nước cũng áp dụng chiến lược ĐTBĐ cán bộ LĐQL thông qua đánh giá năng lực công tác và luân chuyển vị trí công việc.

Thông thường, các nước sẽ có một hay một số cơ sở đào tạo Trung ương chịu trách nhiệm tổ chức các khóa ĐTBĐ cán bộ LĐQL. Ví dụ, tại Pháp có Học viện Hành chính quốc gia

Pháp (ENA); Nhật Bản có Viện quốc gia về hành chính công (NPA); Hàn Quốc có Viện Phát triển nhân lực quốc gia Hàn Quốc (NHI) chuyên ĐTBĐ cán bộ cấp Trung ương, ngoài ra còn có Viện Đào tạo quan chức chính quyền địa phương thuộc Bộ Các vấn đề nội địa; Xin-ga-po có một số đơn vị có thẩm quyền đào tạo cán bộ LĐQL như: Trường Công vụ Xin-ga-po; Trường Đại học Quốc gia Xin-ga-po (trong đó có Trường Chính sách công Lý Quang Diệu)...

Tại **Pháp**, nhiều chuyên gia đánh giá, chương trình đào tạo công chức cấp cao tại Học viện Hành chính quốc gia Pháp là “con đường ngắn nhất để được thăng tiến” trong nền hành chính công nước này. Phần lớn những người nắm giữ các vị trí quan trọng nhất trong bộ máy của Chính phủ Pháp đều trải qua chương trình đào tạo tại đây. Để có thể trở thành học viên, các ứng viên phải vượt qua kỳ thi tuyển cạnh tranh do Hội đồng tuyển chọn là các chuyên gia hàng đầu thuộc các lĩnh vực khác nhau. ENA chú trọng việc đào tạo theo kiểu dạy thực hành - kỹ năng xử lý công việc trong thực tế. Nội dung khoá học tập trung vào kiến thức liên quan đến Liên minh châu Âu, kiến thức về quản lý hành chính công và quản lý hành chính địa phương. Học viên có một năm học tập trung, một năm thực tập tại cơ sở là các cơ quan hành chính của Pháp. Trong quá trình thực tập, các học viên phải học và thực hành cách làm việc thật sự ở vị trí cao nhất của cơ quan được gửi đến. Sau khi hoàn thành chương trình học, các học viên sẽ được đánh giá thông qua kết quả xếp loại toàn khóa học.

Nhật Bản có những khóa bồi dưỡng đặc biệt chú trọng đến các nội dung chuyên sâu về lĩnh vực hoạt động của công chức. Sau khi vượt qua kỳ thi công chức loại I, các ứng viên có thể được chọn nơi làm việc và sẽ được đào tạo nhiều khóa học để nâng cao chuyên môn

nghiệp vụ. Có 2 hình thức đào tạo: 1) Đào tạo qua bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng. 2) Đào tạo qua luân chuyển nhiều cơ quan khác nhau trong và ngoài bộ, Trung ương và địa phương. Hằng năm, Viện Nhân sự tổ chức các lớp bồi dưỡng để cập nhật những vấn đề mới trong quản lý, xu hướng phát triển kinh tế, chính trị cho các cán bộ LĐQL, đồng thời tạo cơ hội giao lưu, gặp gỡ, liên kết hợp tác giữa các bộ, ngành. Các khóa bồi dưỡng áp dụng cho công chức cấp tỉnh và tương đương kéo dài từ 2 tuần đến 6 tháng; các khóa bồi dưỡng công chức cấp thành phố có thời lượng dưới 2 tuần. Khóa bồi dưỡng riêng cho các nhà quản lý cấp cao của NPA sẽ gồm 2 hình thức là các diễn đàn hành chính và tọa đàm hành chính. Để phát huy hiệu quả các chương trình bồi dưỡng công chức cấp cao, cơ quan sử dụng công chức phải tiến hành đánh giá định kỳ năng lực, bố trí các công chức vào các vị trí, chức vụ phù hợp với chuyên môn được ĐTBĐ.

Nhật Bản tiến hành đánh giá công chức định kỳ theo từng vị trí công việc bằng hệ thống đánh giá theo năng lực làm việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Đây là căn cứ quan trọng để công chức được đề bạt lên những vị trí cao hơn. Khoảng từ một đến hai năm, công chức được thay đổi vị trí một lần để tích lũy kinh nghiệm trên nhiều lĩnh vực chuyên môn ở nhiều cương vị quản lý tại nhiều đơn vị. Đồng thời họ phải khẳng định, chứng minh năng lực qua kết quả công tác tại từng vị trí.

Để ĐTBĐ các công chức có triển vọng trở thành cán bộ LĐQL, **Thái Lan** đã xây dựng bộ khung năng lực cho các công chức đang giữ vị trí lãnh đạo và có triển vọng trở thành cán bộ LĐQL trong tương lai gồm: Khả năng lãnh đạo, có tầm nhìn, có định hướng chiến lược; khả năng dẫn dắt sự thay đổi; khả năng tự kiểm soát bản thân; khả năng đào tạo và giao quyền cho nhân viên cấp dưới.

Ở **Anh**, Chính phủ xây dựng các chương

trình bồi dưỡng bắt buộc cho đội ngũ công chức cao cấp. Các chương trình này được nghiên cứu biên soạn công phu và thường xuyên được sửa đổi, bổ sung dựa trên các tiêu chí: Mức độ đáp ứng mục tiêu nguồn nhân lực của tổ chức; khả năng kết nối giữa mục tiêu của học viên với mục tiêu bồi dưỡng và mục tiêu của tổ chức; năng lực đáp ứng của giảng viên; mức độ cải thiện năng lực của học viên trong xây dựng kế hoạch hành động nhằm cải tiến khả năng lãnh đạo, quản lý của mình.

Là những người trực tiếp tham gia xây dựng, hoạch định chính sách, mục tiêu của chương trình đào tạo lãnh đạo chiến lược của Chính phủ **Xin-ga-po** chính là chú trọng đến tư duy chiến lược của người lãnh đạo. Xin-ga-po xây dựng chương trình đào tạo cán bộ LĐQL rất phong phú, hiện đại, tập trung vào kỹ năng quản trị điều hành và chính sách công; cải cách khu vực công; lãnh đạo và phát triển tổ chức, nguồn nhân lực chiến lược... Ngoài ra, Xin-ga-po chú trọng đào tạo thông qua thực tế bằng các chương trình thực tập trải nghiệm hoặc luân chuyển.

Công tác luân chuyển được thực hiện thường xuyên và rất nghiêm túc trong hệ thống công vụ **Thái Lan**. Đối với công chức giữ chức vụ lãnh đạo sau thời gian 4 năm công tác liên tục bắt buộc phải luân chuyển sang vị trí công việc khác. Còn ở **Trung Quốc**, theo thống kê trung bình mỗi năm có khoảng 5.000 cán bộ trong quy hoạch được luân chuyển. Thời gian luân chuyển từ 2 đến 3 năm cho một vị trí. Chính sách luân chuyển giúp lựa chọn đúng người cho các vị trí lãnh đạo cấp cao, phát triển những cá nhân có tiềm năng lãnh đạo, quản lý trong tương lai.

Vấn đề đặt ra với Việt Nam

Thứ nhất, xây dựng bản đồ chiến lược quy hoạch cán bộ LĐQL. Phải tìm được đúng đối tượng là cán bộ tiêu biểu, xuất sắc, có tư duy chiến lược, năng lực thực tiễn, khả năng phát

triển để ĐTBD. Chú trọng xây dựng cơ cấu đội ngũ cán bộ LĐQL hợp lý, bảo đảm sự chuyên tiếp, kế thừa liên tục, vững vàng giữa các thế hệ.

Thứ hai, cần đánh giá chính xác nhân sự được quy hoạch, giới thiệu bầu cử, bổ nhiệm vào các chức danh LĐQL, trong đó đặc biệt chú trọng xây dựng cơ chế, tiêu chí đánh giá cán bộ để làm căn cứ bổ nhiệm. Kiên quyết không để lọt những người không xứng đáng, những người chạy chức, chạy quyền vào đội ngũ cán bộ cấp chiến lược. Có kế hoạch, giải pháp ĐTBD, rèn luyện, xây dựng tiêu chuẩn thử thách đối với cán bộ mới bổ nhiệm, quy hoạch.

Thứ ba, cải tiến nội dung, chương trình ĐTBD cán bộ các cấp, nhất là LĐQL chủ chốt.

Nội dung ĐTBD cần coi trọng cập nhật tri thức mới, trang bị kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ, bám sát nhu cầu nâng cao kiến thức, kỹ năng thực thi công vụ theo từng nhóm đối tượng. Tiến hành tổ chức các lớp dự nguồn cán bộ cao cấp để chuẩn bị tốt nguồn nhân sự cho các chức danh cấp chiến lược.

Thứ tư, đẩy mạnh và nâng cao chất lượng công tác luân chuyển cán bộ quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý. Xác định việc luân chuyển cán bộ là để ĐTBD, rèn luyện, thử thách, giúp cán bộ trẻ, cán bộ nữ, cán bộ người dân tộc thiểu số có triển vọng, đủ phẩm chất, năng lực và trải nghiệm trong thực tiễn đảm nhiệm được chức vụ LĐQL theo quy hoạch, góp phần đem đến nhân tố mới cho địa phương, cơ quan nơi cán bộ luân chuyển đến □

NGƯỜI LÁI NHỮNG...

(Tiếp theo trang 59)

Đại tá Dũng chia sẻ “Giám thị trại giam là những người lái đò thầm lặng. Hằng ngày tiếp xúc với những con người lầm lỗi, cuộc sống buồn tẻ và áp lực, một số CBCS vì nhiều lý do khác nhau phải xin chuyển công tác. Nhiều lúc tôi cũng bùi ngùi nhưng suy nghĩ đó sớm qua đi. Từ trong gian khó, chúng tôi luôn biết tự tạo sân chơi cho mình”.

Anh cũng nói đùa rằng, phạm nhân hết án, trở về nhà, chào: “Cán bộ ở lại mạnh khỏe, tôi về nhé!”. Nghe vừa mừng, vừa tủi. Mừng vì mình đã âm thầm trả lại cho đời những con người lương thiện. Buồn vì phạm nhân còn có ngày về, nhưng CBCS vẫn tiếp tục thầm lặng công tác, cống hiến, hy sinh niềm hạnh phúc bé nhỏ của bản thân. Biết bao nhiêu mùa xuân “khép kín” tại trại giam trôi qua. Lễ, Tết, ngày thường, ngày nghỉ, “trại vẫn là nhà”. Có lẽ anh Dũng và các đồng đội cũng chẳng nhớ được cái Tết đón cùng người thân là năm nào.

Trong công việc, Đại tá Trần Văn Dũng luôn

chủ động, nỗ lực sáng tạo, đề ra nhiều giải pháp, cách làm hay, thậm chí có mô hình đã được nhân rộng và áp dụng trong toàn lực lượng cảnh sát quản lý trại giam như sáng kiến “Đánh kèng trên chòi gác” (cứ 15 phút, các chòi gác lại đánh 3 tiếng kèng nhằm nhắc nhở CBCS tránh ngủ quên, tạo thành một “hàng rào dây thép gai” vô hình cực kỳ chắc chắn, không để phạm nhân lợi dụng sơ hở vượt rào, trốn trại hoặc vi phạm nội quy trại giam).

Tháng 1-2021 vừa qua, Trại giam Xuân Phước vinh dự được đón nhận Huân chương Bảo vệ Tổ quốc hạng Nhất. Riêng Đại tá Trần Văn Dũng 12 năm liền được bình bầu là Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở; 3 lần được Bộ Công an tặng Bằng khen đột xuất; 2 lần nhận Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, 2 lần đạt danh hiệu Chiến sĩ thi đua toàn lực lượng CAND. Năm 2020 anh là Chiến sĩ thi đua tiêu biểu toàn quốc. Đại tá Trần Văn Dũng cũng vinh dự được Chủ tịch nước tặng thưởng Huy chương Chiến sĩ vẻ vang hạng Nhất, Nhì, Ba và Huân chương Chiến công hạng Ba cùng nhiều phần thưởng cao quý khác □