

# TIẾP CẬN MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC VỀ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG HƯỚNG ĐẾN MÔ HÌNH VỊ TRÍ VIỆC LÀM

VÕ KIM SƠN\*

*Hiện nay, xu hướng của các nước, trong đó có Việt Nam đang chuyển dần từ mô hình chức nghiệp sang mô hình vị trí việc làm trong mối quan hệ kết hợp cả hai mô hình. Thành công của sự chuyển đổi này đòi hỏi phải có tư duy đúng về mô hình và được thể hiện trên nhiều lĩnh vực khác nhau về quản lý nhân sự trong tổ chức. Bài viết trao đổi một số tư duy về đào tạo, bồi dưỡng người đảm nhận vị trí việc làm, từ đó có những yêu cầu về sự thay đổi của việc làm về nội dung lẫn cách thức thực hiện trong môi trường mới.*

*Từ khóa: Vị trí việc làm; đào tạo, bồi dưỡng; tiếp cận; mô hình; chiến lược.*

*The current trend in many countries, including Viet Nam, is moving from a career-based model to a job position-based model and a transition is characterized with a mix of both models. The success of this transformation requires the right thinking about the model, especially about different issues of human resource management in the organization. The paper discussed thoughts on the training and fostering of job position holders and identified requirements for the changes in job content and methods of job accomplishment in a new environment.*

*Keywords: Job position; training, fostering; approach; model; strategy.*

NGÀY NHẬN: 12/5/2022

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 19/6/2022

NGÀY DUYỆT: 15/8/2022

## 1. Quan niệm vị trí việc làm và mô hình vị trí việc làm

Hiện nay, ở Việt Nam đã và đang thực hiện việc thay đổi dần cách phân công, bố trí sắp xếp công việc trong tổ chức theo ngạch, chức nghiệp sang việc làm. Đây là một cuộc cải cách thực sự và nhiều thách thức.

Tại Điều 5 Luật Cán bộ, công chức năm 2008 (sửa đổi, bổ sung năm 2019) quy định rõ: vị trí việc làm (VTVL) là một trong những nguyên tắc của quản lý cán bộ, công chức. Đó là: “kết hợp giữa tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế...”; “Vị trí

việc làm là công việc gắn với chức danh, chức vụ, cơ cấu và ngạch công chức để xác định biên chế và bố trí công chức trong cơ quan, tổ chức, đơn vị”. Với cách giải thích này, VTVL được các cơ quan nhà nước dựa vào đó để xây dựng đề án VTVL bao gồm những nội hàm sau: (1) Công việc (công việc gì; liệu có bản mô tả công việc hay không); (2) Chức danh (chức vụ, ngạch công chức); (3) Chức vụ (từ cao đến thấp); (4) Cơ cấu (tỷ lệ giữa các ngạch); (5) Ngạch (5 ngạch theo quy định và

\* PGS.TS, Học viện Hành chính Quốc gia

tiêu chuẩn để được đặt vào ngạch); (6) Biên chế (số lượng nhân sự được phép để đặt vào các vị trí hay chờ để có vị trí); (7) Công chức (theo quy định của pháp luật).

Từ nội hàm trên, có thể hiểu, mô hình VTVL là một trong hai dạng bố trí, sử dụng nhân sự trong công vụ của các quốc gia: mô hình chức nghiệp và mô hình VTVL. Trong đó, mô hình VTVL được hiểu một cách đơn giản là một người được đặt vào một vị trí để đảm nhận công việc rất cụ thể gắn với một bản mô tả công việc và yêu cầu cụ thể cần phải có để đảm nhận công việc đó. Đây là hai yếu tố mà mô hình chức nghiệp không có.

Một VTVL bao gồm những tiêu chí: (1) Tên công việc hay nhóm công việc; (2) Tóm tắt những kỳ vọng, mong muốn từ công việc đối với tổ chức; (3) Các hoạt động chủ yếu gắn với công việc; (4) Yêu cầu, đòi hỏi phải có; (5) Tiền lương, chế độ làm việc (linh hoạt hay cố định). Trong đó tiêu chí (3) và (4) để được tuyển, đặt, bổ nhiệm vào VTVL là yếu tố then chốt đối với các nhà tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD), phát triển nhân sự của tổ chức - đây là 2 tiêu chí để phân biệt với mô hình chức nghiệp. Đồng thời, mỗi VTVL luôn gắn với những nội dung ghi nhận (*xem sơ đồ 1 cuối bài*).

Đặc trưng cơ bản của mô hình VTVL chính là con người khi đặt vào VTVL đều đáp ứng đầy đủ mọi yêu cầu của vị trí. Do đó, các tổ chức không cần phải xây dựng kế hoạch ĐTBD những người đang đảm nhận các VTVL khi họ đáp ứng đúng, đủ các yêu cầu của VTVL.

## 2. Một số đề xuất trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm

Việc ĐTBD người làm việc cho công vụ có thể thực hiện thông qua nhiều hình thức, phương pháp và tùy thuộc vào từng loại tổ chức, có thể tiếp cận theo ĐTBD tại chức với hai hình thức: (1) ĐTBD công chức hiện tại để làm việc tốt hơn; (2) ĐTBD để chuẩn bị

cho thăng tiến, cho những vị trí công việc mới sẽ được luân chuyển, bố trí mới (theo nhu cầu công việc).

Thực chất của ĐTBD là chuẩn bị cho người lao động làm việc trong tổ chức có đủ năng lực đáp ứng những việc, nhiệm vụ mới; những sự thay đổi của công việc; chuẩn bị cho những người có tiềm năng sẽ đảm nhận công việc khó hơn; trách nhiệm cao hơn. Và mục tiêu của các hoạt động gắn với ĐTBD là để người lao động thực thi công việc một cách đúng như quy định và có thể sáng tạo nhằm nâng cao kết quả, hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Trong quá trình ĐTBD, cần phân biệt các giai đoạn khác nhau và loại hình ĐTBD. Có thể hiểu, ngay từ khâu chuẩn bị tuyển chọn nhân sự để đưa vào tổ chức đáp ứng được yêu cầu: đúng người; đúng việc và cách tuyển chọn đúng<sup>1</sup> thì các hoạt động ĐTBD tiếp theo sẽ theo hướng nâng cấp, bổ sung và phát triển kỹ năng mới cần theo vị trí. Đây cũng là xu hướng phổ biến hiện nay được các nhà quản lý nhân sự quan tâm khi bàn về tổ chức ĐTBD. Trong đó, cần phải:

*a. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng giúp người đang đảm nhận vị trí việc làm cần được bổ sung kỹ năng mới để làm tốt công việc hơn*

Trong tổ chức, hoạt động tuyển dụng là để tìm ra được người có những tiêu chí và tiêu chuẩn tốt nhất phù hợp nhất với công việc. Đây là thách thức rất lớn cho nhiều loại tổ chức, vì tuyển đúng người để làm công việc hiện tại không có sự thay đổi, sẽ không cần có chương trình ĐTBD. Điều này, luôn là mong muốn của các nhà tuyển dụng để có thể “tìm ra tài năng” đó.

Khi các nhà tuyển dụng thực hiện quản lý nhân sự theo mô hình VTVL đòi hỏi phải có tư duy về ĐTBD theo đúng VTVL. Các chương trình ĐTBD mang tính ngạch, chức danh như đang có không gắn liền với VTVL

mà chỉ phù hợp với VTVL. VTVL này gắn với ngạch công chức và không có chứng chỉ ngạch tương ứng sẽ không được đảm nhận VTVL. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy, các nhân sự đang đảm nhiệm VTVL vẫn hoàn thành “tốt, xuất sắc” công việc được giao mà không cần chứng chỉ ĐTBĐ đó. Do vậy, thách thức mà mô hình VTVL đặt ra cho hoạt động ĐTBĐ phải “hướng đúng, chính xác” vào việc làm cụ thể và ĐTBĐ để đáp ứng đòi hỏi kỹ năng mới của công việc.

Hiện nay, chúng ta chưa bỏ được các chương trình ĐTBĐ mang tính bắt buộc theo chức danh, chức vụ, vì các quy định của pháp luật đòi hỏi có sự kết hợp cả ngạch (chức nghiệp) và VTVL. Do vậy, nếu muốn hướng đến quản lý theo đúng nghĩa VTVL thì cần thay đổi tư duy về ĐTBĐ. Chẳng hạn: nếu tuyển người để đặt vào vị trí trống trong cơ cấu tổ chức đúng theo yêu cầu, đòi hỏi gắn với công việc của VTVL, ĐTBĐ phải tiếp cận hoàn toàn khác với cách tiếp cận theo hệ thống ĐTBĐ chức nghiệp. Đó là: ĐTBĐ phải dựa trên nhu cầu thực sự để thực thi công việc gắn với VTVL. Không ĐTBĐ mang tính “cung cấp thông tin” để biết nhưng không vận dụng vào quá trình thực thi công việc. Đây chính là dấu hiệu của sự lãng phí (nghĩa là người được cử đi học là vì bắt buộc để có chứng chỉ, không phải để hoàn thiện hoạt động cụ thể).

Thực tế ngày nay có nhiều loại công việc đang được thực hiện chịu tác động của nhiều yếu tố, như: quy trình, thủ tục, công nghệ, công cụ để thực thi và các mối quan hệ đang thay đổi, do đó, các nhà quản lý và chuyên gia nhân sự phải phân tích để tìm ra sự hẫng hụt năng lực của người đang đảm nhận VTVL với yêu cầu, bổ sung, gia tăng, làm giàu các yếu tố mới liên quan đến thực thi công việc để xây dựng chương trình bồi dưỡng hợp lý cho nguồn nhân lực này, có thể thực hiện qua các bước:

*Một là*, xác định loại ưu tiên kỹ năng yêu cầu do thay đổi công nghệ, môi trường làm việc... Hoạt động này đòi hỏi sự tham gia, cam kết của các nhà quản lý; chuyên viên nhân sự cũng như người đảm nhận VTVL. Chú ý đến lĩnh vực ưu tiên của tổ chức để xác định kỹ năng cần thiết, đó là những kỹ năng có thể người đảm nhận từng VTVL “có”, “tự có” và “phải có” để thực thi công việc gắn với VTVL. Không phải chung chung cho ngạch, chức danh trên tất cả các lĩnh vực.

Cần nhận biết các loại kiến thức, kỹ năng với danh mục cụ thể gắn với từng loại VTVL để từ đó tổng hợp, làm cơ sở xây dựng chương trình ĐTBĐ thích ứng, đáp ứng cụ thể. Chẳng hạn như: giám đốc của ngành Nội vụ cần kỹ năng mới khác với giám đốc ngành Khoa học và Công nghệ. Không phải tất cả công chức lãnh đạo quản lý cấp vụ, cấp sở có yêu cầu đòi hỏi kỹ năng như nhau.

*Hai là*, lồng ghép những yêu cầu, đòi hỏi để làm tốt công việc gắn với VTVL trong kế hoạch thực thi công việc của từng vị trí. Ví dụ: ứng dụng kỹ thuật số vào công việc sẽ trở thành tiêu chí bắt buộc khi đánh giá thực thi công việc. Các kỹ năng bắt buộc phải có để làm tốt công việc gắn với VTVL sẽ là nội dung phát triển nhân sự gắn với vị trí đó và tạo cho nhân sự đủ năng lực để gắn với vị trí.

*Ba là*, đề ra quy tắc để nhân sự đảm nhận VTVL phải tham gia các chương trình ĐTBĐ kỹ năng mới để làm tốt công việc đang đảm nhận.

*Bốn là*, sử dụng nhiều hình thức khác nhau để bổ sung nhóm kỹ năng mới, trong đó chú ý đến hình thức bồi dưỡng ngay tại nơi làm việc; kèm cặp...

*Năm là*, tạo ra môi trường học tập (thời gian, hỗ trợ nhân sự,...) để người làm việc cho tổ chức có thể tự nâng cấp kỹ năng mới.

*Sáu là*, đánh giá theo đúng nhóm kỹ năng yêu cầu để gắn với sự tồn tại VTVL.

Về nguyên tắc: mỗi VTVL gắn với một chương trình ĐTBĐ cụ thể cho người đảm nhận vị trí đó, không phải là chương trình đại trà, phổ cập cho tất cả các loại VTVL như đang làm cho mọi VTVL theo ngạch.

*b. Đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm là bồi dưỡng chuẩn bị nhân sự sẽ được đặt vào vị trí việc làm mới*

Đây là một trong xu hướng phổ biến của các quốc gia về ĐTBĐ hiện nay. ĐTBĐ kỹ năng cần cho những VTVL mới sẽ hình thành trong tổ chức cũng như cho những ai sẽ thay đổi VTVL do đề bạt, luân chuyển. Sự thay đổi VTVL trong tổ chức hay trong khu vực nhà nước gắn liền với: (1) Đề bạt: từ cấp thấp lên cấp cao hơn; (2) Luân chuyển: từ nơi này sang nơi khác; (3) VTVL mới cho các loại công việc mới. (4) Khác.

Việc thay đổi vị trí (tức thay đổi việc làm) khác với mô hình VTVL theo ngạch. Mỗi việc làm mới đều có những yêu cầu, đòi hỏi khác với các loại công việc đang có. Người thay đổi VTVL cần phải có những kỹ năng phù hợp với yêu cầu đó. Người được đề bạt, được chuyển sang vị trí mới phải có năng lực đáp ứng các yêu cầu của vị trí được đề bạt, luân chuyển. Thực tế hiện nay, chúng ta chưa có những chương trình ĐTBĐ “tiên luân chuyển”. Có thể nêu một ví dụ: một giám đốc sở được luân chuyển về làm bí thư huyện ủy; phó giám đốc sở về làm chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp huyện nhưng trong nội dung ĐTBĐ hiện nay lại không có chương trình ĐTBĐ cần thiết những kỹ năng mới cần có so với VTVL trước khi luân chuyển. Do vậy, cần phải xây dựng các chương trình ĐTBĐ chuyển đổi kỹ năng cho những nhân sự được chuyển đổi VTVL, trước khi đặt họ vào VTVL mới.

ĐTBĐ kỹ năng mới gắn với công việc mới (VTVL mới) cho cán bộ, công chức (CBCC) thay đổi VTVL là đòi hỏi tất yếu, mang tính chiến lược về sử dụng nhân sự của các cơ

quan nhà nước các cấp. Đối với các cơ sở ĐTBĐ CBCC (trong đó, đặc biệt đối với Học viện Hành chính Quốc gia) cần xây dựng một hệ thống nhiều loại chương trình bồi dưỡng kỹ năng khác nhau, ở nhiều cấp độ khác nhau để CBCC có thể lựa chọn tham gia khóa bồi dưỡng trước khi chuyển đổi VTVL. Điều này là đòi hỏi tất yếu để CBCC có thể chuyển đổi vị trí mà không ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung.

Trong thời gian tới, nhiều loại công việc sẽ thay đổi do tác động của công nghệ thông tin và sử dụng công nghệ thông tin - số hóa. Nhiều loại công việc mới xuất hiện với kỹ năng mới bắt buộc phải có. Trong bối cảnh mới này, đòi hỏi các nhà quản lý phải chuẩn bị nguồn nhân lực để có thể đảm nhận các vị trí gắn với loại công việc mới. Theo đó, các nhà quản lý cần phân tích đánh giá để xây dựng một chiến lược ĐTBĐ CBCC thích hợp và phải đặt những CBCC này vào các VTVL mới thông qua luân chuyển, thuyên chuyển.

Để xây dựng được chiến lược chuẩn bị nhân sự cho các loại công việc mới xuất hiện, các nhà quản lý tổ chức cao nhất cũng như cơ quan quản lý nhân sự chung, cần xem xét đánh giá một cách chi tiết cụ thể bức tranh công việc mới xuất hiện (new jobs). Tham khảo những thông tin về việc làm mới để xây dựng kịch bản phù hợp<sup>2</sup>. Khi xác định đúng loại công việc mới có khả năng xuất hiện trong hệ thống các cơ quan nhà nước nói chung và từng loại cơ quan cụ thể sẽ hình thành một số VTVL hoàn toàn mới thì cần nắm rõ:

*Trước hết*, bố trí, tổ chức lại các VTVL mang tính chức nghiệp đang có trên cơ sở: các loại vị trí cùng loại sẽ được sắp xếp lại, sử dụng các loại công cụ khác nhau để tăng năng suất; định mức công việc, theo đó, sẽ có những nhân sự dư thừa. Đây là việc làm cần thiết trên cả phương diện bổ sung kỹ năng mới để gia tăng hiệu quả, giảm nhân sự. Trong đó, cần đánh giá đúng người dư

thừa sau khi tổ chức lại công việc theo VTVL (số lượng nhân sự dư thừa này sẽ được đánh giá để tinh giản (nghỉ hưu sớm; nghỉ theo chế độ...)).

*Thứ hai*, khuyến khích nhân sự đang đảm nhận các VTVL, có nguyện vọng muốn thay đổi chức nghiệp, chuyển sang công việc mới. Họ sẽ cần bồi dưỡng những kỹ năng mới theo yêu cầu của công việc mới. Và sẽ được ưu tiên xem xét, khi cần tuyển nhân sự đặt vào vị trí mới. Bước tiếp theo là nội dung quan trọng của chiến lược “tài năng” trong tổ chức khi coi tài năng là những con người có đủ năng lực đáp ứng đòi hỏi, yêu cầu cho VTVL trong tổ chức. Tự phát triển nhân sự có đủ năng lực để đặt vào vị trí mới, đó chính là một sự linh hoạt của sử dụng tài năng.

*Thứ ba*, cần tuyển nhân sự mới cho các VTVL mới từ thị trường lao động. Trong đó, xác định rõ yêu cầu, đòi hỏi đối với loại công việc mới cụ thể. Cần lưu ý rằng, loại công việc mới xuất hiện trên thị trường lao động cũng có ở các loại tổ chức khác. Khả năng cạnh tranh thu hút nhân sự này sẽ là một thách thức cho các tổ chức nhà nước. Đó thực sự là một cuộc chiến cạnh tranh về tài năng - người đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi VTVL mới trong các tổ chức. Chuẩn bị một chiến lược để có thể thu hút được nhân sự cho các vị trí mới này bên cạnh chiến lược ĐTBĐ nội bộ (*xem bảng cuối bài*).

Hiện nay, thực tế trong khu vực công, còn thiếu dự báo về xu hướng thay đổi việc làm cũng như sự xuất hiện những loại công việc mới. Việc chuẩn bị nguồn nhân lực cho những loại công việc này ít được quan tâm và chưa chủ động. Đây là một thách thức trong việc thu hút người có năng lực đáp ứng yêu cầu đối với các loại công việc mới. Do đó, cần phải xây dựng chiến lược ĐTBĐ nhân sự đang làm việc có những kỹ năng mới cần cho công việc mới là chiến lược đào tạo phát triển tài năng, từ đó hạn chế được việc phụ thuộc vào thị trường tài năng bên ngoài.

### **3. Kết luận**

ĐTBĐ người làm việc cho tổ chức nhằm hướng đến cho người lao động (các loại khác nhau) có năng lực phù hợp với yêu cầu đòi hỏi việc thực thi nhiệm vụ quyền hạn được giao. Ngay từ khi tuyển dụng để đặt họ vào một VTVL các nhà tuyển dụng đã phải chọn được người đáp ứng được yêu cầu của công việc gắn với vị trí đó. Đây chính là lợi thế của mô hình VTVL so với mô hình chức nghiệp.

Mô hình VTVL, gắn với tất cả các vị trí trống và mở ra cơ hội cho tất cả mọi ứng viên nếu họ đáp ứng được yêu cầu, đòi hỏi của vị trí. Người đặt vào vị trí ngay từ đầu đã phải “đúng người - đúng việc”. Có nghĩa là năng lực của họ đáp ứng đầy đủ, chính xác yêu cầu, đòi hỏi để làm công việc được bố trí, phân công. Do đó, ĐTBĐ kỹ năng mới cần thiết để thực thi công việc đang làm hoặc kỹ năng cần cho công việc mới. Nguyên tắc đặt ra, mỗi một VTVL gắn với một vai trò nhất định sẽ có nhu cầu bồi dưỡng khác nhau và cần có một chương trình ĐTBĐ cụ thể cho vị trí đó.

Tư duy về ĐTBĐ theo VTVL sẽ là cách tiếp cận cập nhật, bổ sung kiến thức cần để làm công việc đang làm tốt hơn; đồng thời, bồi dưỡng kỹ năng mới chuẩn bị cho những loại công việc mới sẽ xuất hiện trong các tổ chức nhà nước từ trung ương đến địa phương. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược ĐTBĐ phải theo yêu cầu, đòi hỏi của VTVL sẽ là cách tiếp cận đúng để nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như chuẩn bị đúng, đủ nguồn nhân lực cho tương lai của các tổ chức thuộc bộ máy nhà nước □

#### **Chú thích:**

1. World Bank Group WB. 2019. *Civil-Service-Recruitment-Recruiting-the-Right-Persons-the-Righ way*. Van Acker, Wouter. Governance Notes, no. 20. 2019, Tr 1-3.
2. Diễn đàn Kinh tế Thế giới 2016: *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strat-*

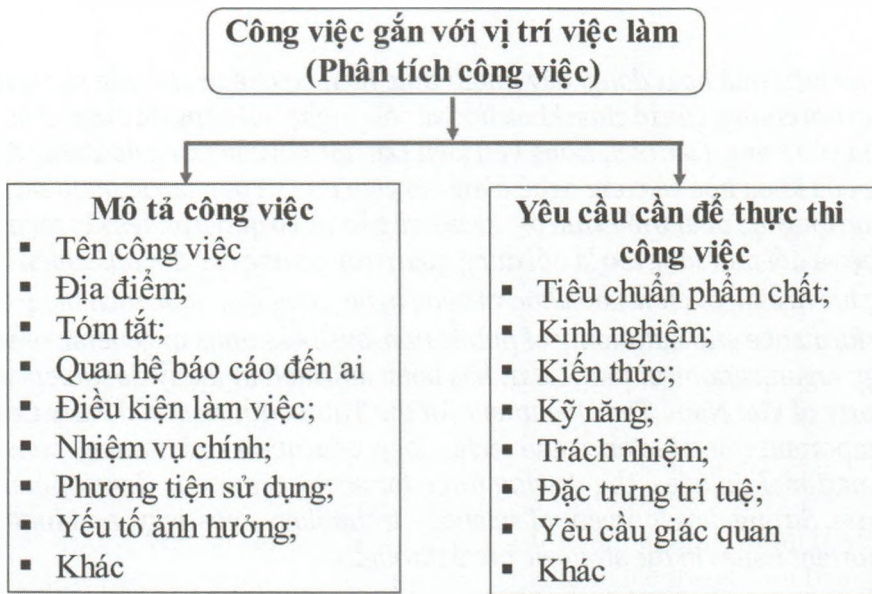
egy for the Fourth Industrial Revolution. <https://www3.weforum.org>. P, 11 - 32.

**Tài liệu tham khảo:**

1. Luật Cán bộ, công chức năm 2008 (sửa đổi, bổ sung năm 2019).
2. Benoit Guerin; Alex Thomas; Rhys Clyne; Suhasini Vira (2021). *Finding the right skills for the civil service*. Institute for Government UK. April 2021.
3. OECD (2020). *The Future of Work in the*

*Public Service Preparing the workforce for change in a context of uncertainty*. Draft for discussion: Public Employment and Management working party Virtual Meeting, December 15 2020.

4. Civil Service College of Sinapore (2020). *Choose from more than 400 courses across 17 topics, from public policy and governance to data analytics and personal development*. <https://www.csc.gov.sg>



Sơ đồ 1: Phân tích công việc để xác định loại vị trí việc làm

**Chiến lược bồi dưỡng CBCC theo VTVL**

Phương án	Loại	Nội dung	Tần suất	Ghi chú
Phương án 1	Bổ sung kỹ năng mới để làm tốt công việc hiện tại.	- VTVL không thay đổi; - Quy trình, thủ tục, công nghệ thay đổi; - Kỹ năng mới cần có.	- Bất cứ thời điểm nào khi có sự thay đổi điều kiện làm việc; - Đánh giá hàng quý, năm.	
Phương án 2	ĐTBD kỹ năng mới để làm công việc mới, VTVL mới.	- Thay đổi VTVL: đề bạt, luân chuyển, chuyển chuyên; - Kỹ năng gắn với yêu cầu, đòi hỏi công việc gắn với VTVL mới.	Một lần trước khi thay đổi VTVL.	Sau khi đặt vào VTVL mới, các hoạt động ĐTBD sẽ thực hiện tiếp theo phương án 1.