

XÂY DỰNG, NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CHO BỘ MÁY HÀNH CHÍNH

DIỆP VĂN SƠN^(*)

Nước ta đang trong thời kỳ chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, còn nhiều điều kiện mà nước ta chưa đáp ứng được như: Trình độ phát triển nền kinh tế thị trường thấp; hệ thống pháp luật và thủ tục còn nhiều cái chưa phù hợp với thông lệ chung của quốc tế, kết cấu hạ tầng chưa đáp ứng được yêu cầu của thời kỳ hội nhập, đội ngũ công chức còn có nhiều bất cập cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu cũng như sự phân bổ theo ngành và theo lãnh thổ. Nó vừa quá lớn về quy mô, vừa yếu kém về chất lượng, vừa bất hợp lý trong việc bố trí sử dụng, tạo nên sự trì trệ của nền hành chính, hay như trong Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010 đã nhận định: *“Đội ngũ cán bộ, công chức còn nhiều yếu điểm về phẩm chất, tinh thần trách nhiệm, năng lực chuyên môn, kỹ năng hành chính, phong cách làm việc chậm đổi mới, tệ quan liêu, tham nhũng, sách nhiễu nhân dân tiếp tục diễn ra nghiêm trọng trong một bộ phận cán bộ, công chức”*. Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2010 đã kết thúc, chất lượng đội ngũ công chức có chuyển biến theo chiều hướng tích cực. Tuy nhiên, sự thành thực trong kỹ năng, tính chuyên nghiệp, tính chuyên môn hóa của các cán bộ, công chức hành chính nhà nước vẫn còn thấp. Đặc biệt đối với đội ngũ công chức thừa hành thì tính chuyên nghiệp còn rất thấp mà đây là nguồn lực chủ yếu của nền hành chính, quyết định sự vận hành, tổ chức các hoạt động và sự thành công hay thất bại của cơ chế vận hành, tổ chức các hoạt động.

Từ đòi hỏi của công cuộc cải cách hành chính quốc gia và thực trạng về năng lực của đội ngũ công chức cần thiết phải xây dựng một đội ngũ công chức hành chính nhà nước mang tính chuyên nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập và xu thế hoá toàn cầu hóa.

1. Thành tựu:

Công tác xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, công chức thời gian qua được quan tâm triển khai trên diện rộng, kết hợp huy động nhiều giải pháp và đã đạt được một số kết quả tích cực.

Năm 1986, số lượng cán bộ, công chức hành chính, sự nghiệp là 1,2 triệu người, hiện tại là hơn 1,7 triệu người, bằng 2% dân số cả nước, trong đó, biên chế trong khối sự nghiệp nhà nước khoảng 1,4 triệu người, và nếu so với nhiều nước trên thế giới, đây là một tỷ lệ không cao.

Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 1998 qua 2 lần sửa đổi vào các năm 2001 và 2003, đã có sự phân loại tương đối rõ đối tượng cán bộ, công chức, tạo căn cứ pháp lý để định ra yêu cầu, tiêu chuẩn về trình độ, năng lực chuyên môn, phẩm chất và chế độ, chính sách đãi ngộ tương ứng (cán bộ qua bầu cử, công chức hành chính, viên chức sự nghiệp, cán bộ giữ chức vụ lãnh đạo trong doanh nghiệp nhà nước, cán bộ chuyên trách và công chức cơ sở cấp xã). Luật cán bộ, công chức được Quốc hội thông qua năm 2008 và có hiệu lực từ 1-1-2010 là một bước tiến mới trong việc nâng cao chất lượng thực thi công vụ trong tình hình mới.

Có thể khẳng định, thực hiện những đổi mới, cải cách chế độ công vụ, công chức những năm qua làm cho đội ngũ cán bộ công chức đã có bước trưởng thành đáng kể. Một bộ phận công chức hành chính đã có năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng đòi hỏi của một nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại.

Chính sách tiền lương, chế độ bảo hiểm xã hội đã có những cải cách bước đầu, góp phần ổn định đời sống của cán bộ, công chức. Đề án cải cách chính sách tiền lương đã điều chỉnh lộ trình và bước đi trong cải cách tiền lương so với mục tiêu ban đầu đặt ra đến 2005 là cải cách cơ bản tiền lương cán bộ, công chức.

- Luật cán bộ, công chức năm 2008 tiếp tục có sự phân biệt rõ hơn đội ngũ cán bộ, công

^(*) Nguyên Phó Vụ trưởng Bộ Nội vụ.

chức trong hệ thống chính trị nước ta: cán bộ qua bầu cử, công chức hành chính, viên chức sự nghiệp, cán bộ giữ chức vụ lãnh đạo trong doanh nghiệp nhà nước, cán bộ chuyên trách và công chức cấp xã. Trên cơ sở đó đã xác định những yêu cầu, tiêu chuẩn về trình độ, năng lực phẩm chất, cơ chế quản lý và chế độ, chính sách đãi ngộ thích hợp. Chủ trương, quan điểm của Đảng về tách hành chính với doanh nghiệp, với sự nghiệp đã được cụ thể hoá và triển khai thông qua các quy định, thể chế về công chức hành chính, viên chức sự nghiệp.

- Đã tiến hành rà soát, đánh giá lại hệ thống các tiêu chuẩn chức danh công chức hiện có để từ đó có những điều chỉnh cũng như ban hành mới một số chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức, viên chức. Cho đến nay, đã có khoảng hơn 200 chức danh tiêu chuẩn cán bộ, công chức đang được sử dụng; góp phần quan trọng vào công tác quản lý và sử dụng cán bộ, công chức. Đặc biệt Luật cán bộ, công chức năm 2008 đã ban hành chức danh tiêu chuẩn công chức chuyên môn của chính quyền cấp xã, thông qua đó đẩy nhanh quá trình chuẩn hoá và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức 10 năm qua có những bước chuyển biến rõ rệt, việc triển khai công tác này tập trung vào thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2001-2005, giai đoạn 2006-2008 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Tổng số cán bộ, công chức được đào tạo, bồi dưỡng 10 năm qua khoảng 4.884.506 lượt người, trong đó có 883.718 về lý luận chính trị, 1.230.536 về kiến thức quản lý nhà nước, 2.122.702 về chuyên môn, 97.858 về ngoại ngữ và 224.254 về tin học. Một kết quả khác đáng chú ý là sau đợt bầu cử đại biểu Hội đồng nhân dân các cấp nhiệm kỳ 2004-2009, trong năm 2004 đã có gần 292.000 đại biểu Hội đồng nhân dân các cấp được bồi dưỡng trang bị kiến thức và kỹ năng hoạt động. Trong giai đoạn 2006-2008 đã cử 42.800 lượt công chức hành chính, công chức lãnh đạo, quản lý và cử 27.180 chuyên gia đầu ngành, công chức nguồn đi đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài. Số lượt cán bộ, công chức được cử đi đào tạo,

bồi dưỡng ở nước ngoài tăng gấp hơn 4,2 lần so với giai đoạn 2001-2003.

2. Khuyết tật:

Trong 10 năm qua, chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức trong bộ máy hành chính nhà nước được nâng lên. Tuy nhiên vẫn còn đó những khuyết tật cần có giải pháp khắc phục một cách căn cơ.

Thứ nhất, công tác quản lý, tuyển dụng, sử dụng, thi tuyển, thi nâng ngạch, đánh giá, luân chuyển, đề bạt cán bộ, công chức chậm thay đổi. Các phương pháp khoa học trong đánh giá kết quả công tác của từng cán bộ, công chức chậm được áp dụng để thay thế phương pháp đánh giá dựa vào tập thể là chủ yếu.

Để khắc phục nhược điểm này *cần thi điểm bổ sung chế định sát hạch công chức*. Công chức tham gia vào bộ máy công quyền lâu nay theo hai con đường: thi tuyển và xét tuyển. Công chức trong bộ máy công quyền được bảo đảm bằng “chế độ biên chế”. Qua một thời gian thực thi công vụ, công chức đa phần tỏ ra thiếu năng động, thiếu ý chí tiến thủ, biểu hiện ít nhiều sức ỳ... Với chế độ tiền lương, thưởng phạt, đề bạt, bổ nhiệm... hiện hành tỏ ra khó cải thiện nào trạng trên!

Không phải chỉ ở nước ta, nhiều nước tiên tiến cũng từng đã xuất hiện nào trạng này và họ đã đưa thêm vào luật công chức công vụ chế định sát hạch công chức. Cũng cần nhấn mạnh rằng, chế định sát hạch khác xa với công việc kiểm điểm hàng năm đang hiện hành! Sát hạch là công tác cơ bản của việc quản lý công chức, nó đóng vai trò quan trọng làm cho cơ chế động viên của việc quản lý nhân sự ngày một vững chắc, đưa ra những căn cứ khách quan cho việc tuyển chọn những người có đức có tài ra làm việc, nâng cao hiệu suất công tác của các cơ quan nhà nước. Ở các nước có nền công vụ tiên tiến và kể cả Hongkong đã xây dựng một cơ chế tương đối hoàn thiện về việc sát hạch các công chức, trong đó, không ít những biện pháp đã được thi hành một cách hữu hiệu. Thiết nghĩ đáng được chúng ta nghiên cứu tiếp thu một cách có chọn lọc.

Công tác sát hạch là một khâu quan trọng, có tính nền tảng trong toàn bộ công tác quản lý các công chức, xét về một ý nghĩa nhất định, nó có thể được coi là cốt lõi của toàn bộ công tác quản

lý công chức. Sát hạch công chức là công việc mà các cơ quan nhà nước tiến hành kiểm tra, khảo sát, thẩm định theo định kỳ hoặc không theo định kỳ về hiệu quả thành tích làm việc và tố chất chính trị, kiến thức chuyên môn, năng lực công tác... của các công chức trực thuộc, để thực thi việc thưởng phạt, cất nhắc và điều chỉnh một cách hợp lý, công bằng đối với các công chức. Từ đó, phát huy đầy đủ tính tích cực của các công chức, nâng cao hiệu suất công tác của các cơ quan nhà nước, thúc đẩy công cuộc xây dựng phát triển kinh tế đất nước.

Việc sát hạch sẽ phát huy được tác dụng trên nhiều mặt trong công tác quản lý các công chức.

Thứ nhất, sát hạch là công tác có tính chất nền tảng trong chế độ quản lý các công chức. Mục đích của việc tiến hành sát hạch là để đưa ra được một tiêu chuẩn bình quân khách quan cho việc tuyển chọn, bổ nhiệm, thưởng phạt, đề bạt, thù lao lương bổng của các công chức. Phải thông qua sát hạch mới có thể có được sự đánh giá chính xác và tìm hiểu toàn diện về tố chất chính trị, kiến thức chuyên môn, năng lực công tác và thành tích thực tế trong công tác của các công chức, mới có thể sử dụng người theo tài năng, trả thù lao lương bổng một cách hợp lý, đề bạt những công chức xuất sắc trong công tác vào các cương vị quan trọng hơn, kịp thời điều chỉnh những công chức có thành tích bình thường, loại ra khỏi bộ máy công chức tỏ ra kém cỏi.

Thứ hai, sát hạch là biện pháp hữu hiệu để khích lệ các công chức hăng hái phấn đấu vươn lên. Tiến hành sát hạch các công chức, nghĩa là đánh giá tình hình thi hành các chức trách trên cương vị công tác của họ. Nó mang tính khách quan rõ rệt. Có được những tiêu chuẩn khách quan này sẽ giúp cho việc chống lại tính tùy tiện chủ quan khi nhận xét, đánh giá công chức, khắc phục tệ nạn ô dù thân quen, sống lâu lên lão làng, kể cả việc đánh đồng, bình quân chủ nghĩa.

Thứ ba, sát hạch là con đường quan trọng để phát hiện và tuyển chọn những người tài giỏi. Do quán triệt nguyên tắc chú trọng thành tích thực tế, cạnh tranh bình đẳng, nên có thể phân biệt được chất lượng tốt xấu của đội ngũ công chức, mở mang tầm nhận biết con người.

Thứ tư, sát hạch là chiếc đòn bẩy nâng cao hiệu suất công tác trong các cơ quan nhà nước.

Thông qua việc sát hạch các công chức, một mặt sẽ giúp cho thủ trưởng hành chính qua sự sát hạch của cấp trên và những lời nhận xét dân chủ của cấp dưới mà tiếp nhận tốt hơn nữa sự giám sát trong công tác, kịp thời tìm biện pháp cải tiến, thi hành tốt hơn nữa chức trách cương vị của mình, nâng cao hiệu suất hành chính.

Sát hạch là bộ phận cấu thành quan trọng của Luật công chức nhà nước của các nước có nền công vụ tiên tiến. Các nước có nền công vụ tiên tiến đều hết sức coi trọng công tác sát hạch công chức, nhất là sát hạch về thành tích thực tế trong công tác, và trên cơ sở khảo sát thành tích một cách nghiêm khắc, sẽ căn cứ vào năng lực, hiệu quả công tác của các công chức mà bổ nhiệm đề bạt.

Ví dụ như, việc sát hạch công chức ở nước Anh chủ yếu là xem xét về thái độ cần cù làm việc và thành tích, đồng thời lấy sát hạch thành tích làm trọng điểm. Về mặt sát hạch thái độ cần cù làm việc, quy định các công chức mỗi tuần phải làm việc 5 ngày, 40 tiếng đồng hồ. Các đơn vị đều có bảng chấm công, ghi rõ chính xác thời gian làm việc, thời gian tan ca và thời gian nghỉ của mỗi công chức. Mặt sát hạch thành tích bao gồm 10 nhân tố sau: 1) Tri thức về công việc; 2) Tính tình nhân cách; 3) Khả năng phán đoán; 4) Tinh thần trách nhiệm; 5) Khả năng sáng tạo; 6) Độ tin cậy; 7) Tính thích ứng nhanh nhạy; 8) Năng lực giám sát; 9) Lòng nhiệt tình; 10) Hành vi đạo đức.

Phương pháp sát hạch: về phương pháp sát hạch, áp dụng chế độ báo cáo, kiểm tra thành tích; mỗi năm tiến hành khảo sát thành tích một lần. Hội đồng xét duyệt thành tích tiến hành khảo sát và bình xét đánh giá thành tích của các công chức căn cứ vào những tư liệu có liên quan và những ghi chép về thành tích của họ. Sau khi xếp loại sát hạch và đề bạt thưởng phạt: việc bình điểm khảo sát thành tích được chia thành các loại: 1) Người có thành tích đặc biệt xuất sắc là loại A; 2) Người có thành tích rất tốt là loại B; 3) Người có thành tích đạt yêu cầu là loại C; 4) Người có thành tích bình thường là loại D; 5) Người có thành tích kém là loại E. Bản báo cáo sát hạch sau khi đã được cho điểm, xét duyệt qua từng cấp, sẽ được lưu trong hồ sơ cá nhân.

Khi có cơ hội cất nhắc, Hội đồng đề bạt sẽ duyệt lại bản báo cáo thành tích này làm tài liệu

tham khảo. Trong số những người có tuổi nghề như nhau, ai có thành tích xuất sắc qua sát hạch, sẽ có cơ hội đề bạt hơn.

Còn ở Nhật, người ta gọi việc khảo sát thành tích là “bình xét công vụ”. Nội dung khảo sát thành tích gồm 4 mục lớn:

Một là, sát hạch công việc, bao gồm: 1) Xem có đủ những kiến thức mà công việc đòi hỏi hay không, giải quyết công việc có gì sai sót không, thành quả công việc có tốt đẹp không, khi xử lý công việc có làm theo kế hoạch không, có làm báo cáo kịp thời xác thực không? 2) Tiến độ công việc ra sao, giải quyết công việc có nhanh chóng hơn, có kéo dài việc thi hành công vụ không,... 3) Thái độ công tác, tình hình đến làm việc, hết giờ làm việc như thế nào, có thường xuyên chăm chỉ giải quyết công việc không, khi không có việc có tự bỏ vị trí hoặc tán gẫu với người khác không,... 4) Về việc chỉ đạo cấp dưới, có tập trung cho cấp dưới tích cực tiến hành công tác một cách ổn thoả tốt đẹp không, chỉ đạo cấp dưới có thoả đáng và chính xác không.

Hai là, sát hạch tính cách, bao gồm các mặt như tích cực, tiêu cực, giỏi biện luận, trầm lặng, ôn hoà hiền hậu, thận trọng, hời hợt, hào hiệp, có lòng thông cảm, chịu khó nghiên cứu, nghiêm túc, nhạy bén, tinh tế, ung dung, ý chí mạnh mẽ cứng rắn, ý chí yếu đuối, trong sáng vô tư, hay lo nghĩ, thích xã giao, giữ nền nếp, không bị ràng buộc, thẳng thắn, thiên vị, không quen xã giao...

Ba là, sát hạch năng lực, gồm có: năng lực phán đoán, năng lực lý giải, năng lực sáng tạo, năng lực thực hành, năng lực quy hoạch, năng lực giao thiệp, năng lực chỉ đạo, năng lực chú ý, năng lực nghiên cứu...

Bốn là, sát hạch tính thích ứng, bao gồm: tính quy hoạch, tính nghiên cứu, tính kế toán, tính hành chính tổng hợp, tính thẩm tra, tính chất thảo luận, tính chất tính toán, tính thực hiện theo lệ, nghiệp vụ người làm việc có tính thư ký, xem anh ta có thích hợp được với những tính chất này không.

Ở nước ta đã có Luật cán bộ, công chức (có hiệu lực từ 1-1-2010) và các văn bản điều chỉnh hành vi công chức từ Nghị định của Chính phủ đến các thông tư. Tuy nhiên, các văn bản này chưa đề cập đến chế độ sát hạch công chức. Ở mỗi cơ quan hàng năm cũng có kiểm điểm

đánh giá vào dịp cuối năm, nhưng vẫn còn sơ sài, thiếu khoa học và có tính chất chiếu lệ theo tư duy quản lý lỗi thời. Công chức với chế độ “vào biên chế” coi như có thể yên tâm suốt cuộc đời làm việc ngoài trừ có khuyết điểm đến mức buộc thôi việc hoặc trong diện giảm biên chế, chuyện này rất hiếm khi, nên tồn tại sức ỳ, trì trệ, thiếu động lực... Thiết nghĩ đối với các thành phố có vị trí đặc biệt như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh đòi hỏi cao hơn về năng lực cùng với đãi ngộ xứng đáng với đội ngũ công chức, cần đi đầu thí điểm, sau đó tổng kết nhân rộng thay thế chế độ “biên chế” bằng chế độ “hợp đồng linh hoạt” cộng với thực hiện chế độ sát hạch công chức, coi như một cuộc cải cách lớn đối với chế độ công vụ quá nhiều trì trệ bất cập hiện nay.

Thứ hai, yếu kém lớn nhất là chất lượng của đội ngũ cán bộ, công chức vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý nhà nước trong cơ chế mới. Mặc dù công tác đào tạo, bồi dưỡng được tăng cường, số lượng cán bộ, công chức qua các lớp, khoá đào tạo, bồi dưỡng khá lớn, nhưng nhìn chung, chất lượng, nhất là kiến thức quản lý nhà nước mới với kỹ năng nghiệp vụ hành chính thực sự đạt được ở tỷ lệ thấp. Bằng cấp, chứng chỉ tăng, nhưng chất lượng về chuyên môn của cán bộ, công chức có bằng cấp, chứng chỉ lại đang là vấn đề đáng lo ngại.

Phương thức đào tạo hiện nay chủ yếu theo chức nghiệp, nhằm vào việc tiêu chuẩn hóa chức danh cán bộ, công chức, chứ chưa chú trọng đầy đủ tới những kiến thức và kỹ năng để xây dựng cho người công chức năng lực thực hiện tốt hơn công việc và nhiệm vụ được giao. Hiện trạng công tác đào tạo đang gây ra tình trạng hổng hụt về năng lực thực thi thích ứng với yêu cầu phát triển của đất nước đối với người công chức; so với yêu cầu nhiệm vụ nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển của đất nước trong tương lai thì sự hổng hụt này càng trở thành thách thức lớn đối với chính quyền các cấp.

Vì vậy cần hướng đến việc **đào tạo năng lực cho công chức**

Đích đến của lộ trình đào tạo năng lực cho đội ngũ công chức

Đích đến của lộ trình đào tạo chính là những năng lực cần thiết xây dựng cho công chức chính quyền, giúp họ có được khả năng hoàn thành

tốt chức năng, nhiệm vụ của mình, góp phần vào việc đạt được các mục tiêu chiến lược do nhà nước đề ra trong bối cảnh hội nhập và phát triển của cả quốc gia hay từng địa phương.

Năng lực được biểu hiện với các phẩm chất:

- Làm chủ và hoàn thành nhiệm vụ tại các tình huống thực.

- Làm chủ và xử lý được các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- Vượt qua khó khăn, trở ngại trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

- Xác định và tiên liệu được những xu hướng và thay đổi trong tương lai khi thực hiện các nhiệm vụ để đưa ra được các giải pháp hiệu quả, tránh gây tổn thất.

Có thể định nghĩa: *“năng lực là sự liên kết mang tính tổng hợp giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ, mà nó ảnh hưởng đến công việc (vai trò hay trách nhiệm); chúng tương quan lẫn nhau trong quá trình thực thi nhiệm vụ, và có thể nâng cao được thông qua đào tạo và phát triển”*.

Năng lực cần đối với cán bộ, công chức:

- Hiểu về những nguyên tắc cơ bản của hành chính nhà nước, được tiếp cận một cách hệ thống đến những nguyên tắc về tổ chức bộ máy hành chính nhà nước trong mối quan hệ với chính trị, khoa học tổ chức và khoa học hành chính.

- Có khả năng vận dụng những kiến thức và nguyên tắc vào thực tiễn công tác.

- Có khả năng tư duy độc lập trong thực thi nhiệm vụ một cách hiệu quả, đúng theo quy định và sáng tạo để phù hợp với thực tiễn.

- Có khả năng nhận diện, phát hiện vấn đề; phân tích, đánh giá, tổng hợp, xử lý thông tin nhanh nhạy, biết sử dụng các công cụ thích hợp nhằm đưa ra giải pháp thích hợp, sáng tạo trong quá trình thực thi công vụ, vừa bảo đảm đúng pháp luật, vừa bảo đảm tính phù hợp với thực tiễn.

- Với những công chức tham mưu, là chuyên gia, hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu, hoạch định chính sách: cần có năng lực dự báo tương lai, có tầm nhìn rộng, biết sử dụng những công cụ trong hoạch định và xây dựng chiến lược, xây dựng chính sách và kế hoạch thực hiện.

- Với những công chức lãnh đạo và quản lý, cần có năng lực về tầm nhìn, biết xây dựng chiến lược (cho ngành, lĩnh vực, hay tổ chức), thiết lập các mục tiêu mang tính khả thi cao, phù hợp với

các nguồn lực và khả năng của thực tiễn.

- Công chức cần có khả năng giao tiếp, hợp tác và làm việc với con người một cách hiệu quả: kỹ năng giao tiếp, lắng nghe, thấu hiểu và hành động đúng đắn.

- Công chức cần có tinh thần trách nhiệm cao, tính kỷ luật, phẩm chất đạo đức và tâm trong sáng trong thực thi công vụ.

Năng lực hỗ trợ giúp người công chức làm chủ, tự tin để hoàn thành nhiệm vụ tốt nhất trong bối cảnh thực tiễn.

Ngoài ra, để thực hiện được tốt nhiệm vụ, người công chức cần có những kỹ năng mang tính hỗ trợ cho cá nhân, tùy theo loại công chức:

- Kỹ năng nhận diện và phân tích vấn đề trong lập kế hoạch hành động.

- Kỹ năng lập kế hoạch.

- Kỹ năng phân tích vấn đề, thiết lập mục tiêu trong hoạt động thực thi nhiệm vụ.

- Kỹ năng làm việc hiệu quả: lựa chọn ưu tiên, sắp xếp thời gian hợp lý, lập và theo dõi lịch công tác, lưu trữ hồ sơ, định lượng kết quả...

- Kỹ năng sử dụng các công cụ kỹ thuật trong quản lý hiện đại: phân tích, thiết lập mục tiêu, đánh giá (SWOT, cây mục tiêu, biểu đồ GANTT, sơ đồ xương cá...);

- Kỹ năng thuyết trình, thuyết phục.

- Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.

- Kỹ năng sử dụng máy vi tính trong công việc (văn bản, lưu trữ, thuyết trình), sử dụng mạng máy tính và internet trong công việc.

- Kỹ năng làm việc nhóm.

- Kỹ năng giao tiếp.

- Kỹ năng tổ chức cuộc họp hiệu quả.

- Kỹ năng xây dựng báo cáo.

- Kỹ năng quản lý và thực hiện dự án.

- v.v..

Các năng lực quản lý hiện đại cơ bản đối với công chức bao gồm:

- Năng lực tư duy.

- Năng lực hành động.

- Năng lực quan hệ, giao tiếp, thuyết phục, lãnh đạo, làm việc với người khác.

- Năng lực học tập, tiếp thu, đổi mới, sáng tạo.

Được xây dựng trên nền tảng phẩm chất, thái độ và hành vi tương thích nhằm giúp người công chức có khả năng hoàn thành nhiệm vụ tương ứng với vị trí chức danh một cách chủ động và tích cực trong bối cảnh khó khăn, thách thức,

yêu cầu ngày càng cao của nhiệm vụ trong thực tiễn.

Thứ ba, tinh thần và thái độ phục vụ của công chức chưa có chuyển biến rõ rệt từ nền hành chính "cai trị" sang hành chính "phục vụ".

Vì thế cần **xây dựng chế độ cam kết phục vụ cộng đồng**

Nhiều năm qua, các tỉnh Thành từng tổ chức lấy ý kiến về sự hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, không biết cách tổ chức lấy ý kiến thế nào mà chỉ số hài lòng rất cao, thường trên 80%-90%, thậm chí những ngành bị người dân ca thán nhiều nhất chỉ số lại đạt trên 99%!? Rõ ràng là nếu tổ chức không khéo, thiếu khoa học, thiếu trung thực, chạy theo bệnh thành tích... thì việc tổ chức lấy ý kiến người dân có nguy cơ phản tác dụng, khiến dân mất lòng tin và không giúp ích gì cho việc nâng cao ý thức phục vụ nhân dân (khách hàng). Để nâng cao trình độ phục vụ công cộng và đáp ứng mức độ hài lòng của công chúng đối với tổ chức công cộng thông qua sự giám sát của công chúng ở nhiều nước, vào những năm 90 của thế kỷ 20 đã xuất hiện định chế cam kết phục vụ cộng đồng, hiến chương công dân...

Bài học từ các nước

Chế độ cam kết phục vụ cộng đồng của chính phủ và chính quyền các cấp là một việc mới trong lĩnh vực quản lý công cộng, được hình thành từ thập kỷ 90. Đó là một cơ chế hữu hiệu để nâng cao hiệu quả các tổ chức công cộng do chính phủ và các cấp chính quyền thành lập.

Nhìn sang nước láng giềng Trung Quốc, quốc gia có nhiều điểm tương đồng với nước ta, họ cũng đã tiến hành thực hiện cam kết phục vụ xã hội, phục vụ cộng đồng và đã gặt hái được kết quả đáng nghiên cứu, học tập. Để nâng cao chất lượng phục vụ nhân dân, tháng 6-1994, ngành giao thông công chính của thành phố Yên Đài, học tập kinh nghiệm nước ngoài, đã đi đầu trong việc thực hiện chế độ cam kết phục vụ ở 10 đơn vị. Qua quá trình cố gắng liên tục, đã thực hiện cam kết 81 nội dung, 117 tiêu chuẩn bao gồm hầu hết các nội dung phục vụ của ngành giao thông công chính. Năm 1993, có tháng có 280 cuộc điện thoại gọi cho thị trường than phiền về tình hình giao thông công cộng. Năm 1994, sau khi thực hiện chế độ cam kết phục vụ, không có ai gọi điện than phiền về việc này; 98,6%

công dân thành phố hài lòng về chất lượng phục vụ của ngành giao thông công chính.

Trên cơ sở tổng kết kinh nghiệm của thành phố Yên Đài, tháng 7-1996, Bộ Tuyên truyền Trung ương của Đảng Cộng sản Trung Quốc và Quốc vụ viện đã mở rộng việc thực hiện chế độ cam kết phục vụ tới 8 bộ và cơ quan ngang bộ. Sau đó, nhiều cơ quan trong cả nước đã học tập cách làm của thành phố Yên Đài, thu được kết quả tốt.

Ở nước Anh, chế độ phục vụ cộng đồng ra đời vào năm 1991. Lúc đó, chính phủ Anh đã phát động một phong trào Hiến chương công dân, tức là dùng hình thức hiến chương để thông báo công khai với công chúng nội dung, tiêu chuẩn, trách nhiệm của mỗi cơ quan chính phủ trong việc phục vụ cộng đồng, chịu sự giám sát của công chúng nhằm nâng cao trình độ phục vụ và chất lượng phục vụ. Chính phủ yêu cầu tất cả các cơ quan và các ngành phục vụ công cộng đều phải xây dựng hiến chương của mình. Nội dung hiến chương bao gồm tiêu chuẩn phục vụ, mức độ công khai, quyền lựa chọn của khách hàng, sự lễ độ, cơ chế giám sát, mức độ sử dụng vốn... và coi đó là những yêu cầu hợp pháp của công dân đối với các tổ chức phục vụ công cộng. Nhờ sự thúc đẩy của chính phủ, chế độ này đã được áp dụng rộng rãi ở Anh. Đến tháng 9-1992 đã có 28 hệ thống dịch vụ công cộng công bố hiến chương của mình như hiến chương tàu hỏa, hiến chương cơ quan thuế, hiến chương du lịch, hiến chương bệnh viện, hiến chương cơ quan giải quyết việc làm. Năm 1996, có 42 hiến chương mang tính chất toàn quốc được công bố.

Theo thống kê, đến năm 1996, trên thế giới đã có 15 nước thực hiện chế độ cam kết phục vụ tương tự như phong trào hiến chương công dân của Anh. Rất nhiều nước đã cử cán bộ đến nước Anh nghiên cứu chế độ này.

Quy trình cam kết phục vụ cộng đồng

Chế độ cam kết phục vụ cộng đồng, phục vụ công dân không chỉ dừng lại ở những lời kêu gọi, nhắc nhở, động viên, thậm chí chỉ thị mệnh lệnh mà phải thiết kế thành một quy trình, một công nghệ nhiều công đoạn.

Thứ nhất, cam kết trách nhiệm.

Đây là cam kết chịu trách nhiệm khi tổ chức công cộng đó không thực hiện đúng những điều

đã cam kết. Thí dụ, nếu tổ chức đó không thực hiện đúng cam kết thì phải xin lỗi dân hoặc bồi thường thiệt hại cho dân.

Thứ hai, cơ chế thực hiện cam kết.

Cam kết phục vụ là một chế độ bao gồm nhiều khâu. Xác định phạm vi cam kết, công bố nội dung phục vụ, tiêu chuẩn phục vụ, trình tự phục vụ, hình thức trách nhiệm khi không thực hiện đúng cam kết chỉ là bước đầu tiên. Điều quan trọng là thực hiện cam kết, do đó, phải có cơ chế thực hiện cam kết. Cơ chế thực hiện cam kết bao gồm cơ chế giám sát từ bên ngoài, cơ chế quản lý nội bộ, sự bảo đảm về mặt kỹ thuật. Cơ chế thực hiện cam kết bao gồm:

- *Tăng cường lãnh đạo đối với chế độ cam kết phục vụ.*

Chế độ cam kết phục vụ là một việc hoàn toàn mới, do đó phải tăng cường lãnh đạo, điều hoà phối hợp và hướng dẫn kỹ thuật. Thí dụ ở Anh, bộ phận lãnh đạo việc thực hiện hiến chương công dân, chịu trách nhiệm thu thập thông tin về phong trào này và thông báo công khai cho xã hội biết.

- *Thiết lập và hoàn thiện cơ chế giám sát của xã hội.*

Cơ sở để chế độ cam kết phục vụ phát huy tác dụng là sự giám sát của xã hội. Chủ thể giám sát bao gồm công chúng, phương tiện thông tin đại chúng, dư luận xã hội, mạng lưới giám sát xã hội. Thí dụ ở Anh, ban lãnh đạo hiến chương công dân đã thành lập 24 mạng lưới thông tin về chất lượng phục vụ do hơn 1.000 người lãnh đạo các tổ chức công cộng và tổ chức tư nhân hợp thành, mỗi quý xuất bản một cuốn "Tin tức cam kết phục vụ xã hội", cung cấp miễn phí cho bạn đọc. Thành phố Yên Đài đã thiết lập và kiện toàn cơ chế giám sát của xã hội đối với tổ chức công cộng. Ủy ban xây dựng thành phố quy định ngày 5 hàng tháng là ngày tiếp dân, lắng nghe ý kiến của nhân dân về công tác xây dựng của thành phố; mỗi quý tổ chức tọa đàm một lần với nhân dân; thành lập 63 mạng lưới giám sát trong thành phố; xây dựng chế độ giám sát viên, thông tin viên về chế độ cam kết phục vụ xã hội; kết hợp sự giám sát của công chúng,

sự giám sát của các tổ chức thông tin đại chúng và sự giám sát của các mạng lưới chuyên môn.

- *Tăng cường quản lý nội bộ về chế độ cam kết phục vụ.*

Việc thực hiện nội dung và tiêu chuẩn đã cam kết, ở mức độ lớn, phụ thuộc vào trình độ quản lý nội bộ của các cơ quan. Để tăng cường và cải thiện thể chế quản lý nội bộ, trước hết cần hoàn thiện những quy định về quản lý nội bộ bao gồm quy tắc chung, quy tắc phục vụ cụ thể, trình tự làm việc, tiêu chuẩn công tác, quy định về kiểm tra, thưởng phạt. Căn cứ vào nhu cầu của chế độ cam kết phục vụ, xây dựng quy tắc chi tiết để có thể thông qua sự cố gắng của nhân viên, đạt được chất lượng và tiêu chuẩn phục vụ đã cam kết.

Việc thực hiện cam kết không những phụ thuộc vào những nhân viên trực tiếp làm việc đó mà còn phụ thuộc vào môi trường và điều kiện công tác. Do đó, cần thiết lập chế độ cam kết trong nội bộ cơ quan, tức là cam kết của bộ phận văn phòng, bộ phận hậu cần, những người lãnh đạo đối với những người thao tác trực tiếp, bao gồm chế độ quản lý, điều kiện công tác, điều kiện sinh hoạt.

Việc thực hiện chế độ cam kết phục vụ không những đòi hỏi tính tích cực, tinh thần trách nhiệm của nhân viên mà còn đòi hỏi bảo đảm về mặt kỹ thuật như mua sắm thiết bị, thiết kế phần mềm, thiết kế hệ thống quản lý và giám sát tự động...

Ở nước ta, thời gian qua nhiều địa phương, nhiều ngành cũng đã bắt đầu quan tâm đến sự hài lòng của nhân dân nên đã tiến hành lấy phiếu điều tra sự hài lòng của khách hàng (công dân) đối với hoạt động cung cấp dịch vụ hành chính công của cơ quan công quyền và xem sự hài lòng của công dân là thước đo kết quả của cải cách hành chính. Thiết nghĩ, đã đến lúc việc thực hiện cam kết phục vụ xã hội, phục vụ cộng đồng của các cơ quan công quyền phải đặt thành chế độ, được quy định bằng một văn bản có giá trị pháp lý cao hoặc được luật hóa chứ không chỉ dừng lại ở mức độ đơn giản là xây dựng các "chỉ số" hài lòng, hợp lòng dân.