

NHỮNG THÁCH THỨC VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG

LÊ HỮU BÌNH

Chánh Văn phòng HĐND và UBND huyện Lệ Thủy

Những thách thức trong quản lý nhân lực khu vực công

Thực tiễn quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở nước ta trong thời kỳ hội nhập đã bộc lộ nhiều khó khăn, bất cập. So với nguồn nhân lực khu vực ngoài nhà nước thì nguồn nhân lực trong khu vực công ở Việt Nam có khi còn chậm đổi mới hơn bởi những rào cản và áp lực không đủ mạnh so với khu vực tư để buộc phải thay đổi. Để khắc phục những khó khăn, hạn chế của quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công, bài viết này sẽ phân tích một số thách thức và nêu một số giải pháp nhằm khắc phục, vượt qua thử thách để công tác quản lý nhân lực trong khu vực công đạt được hiệu quả tốt hơn.

Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công là việc thiết kế, xây dựng các hệ thống triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển, duy trì nguồn lực con người trong tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và người lao động.

Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công của nước ta trong giai đoạn hiện nay, đặc biệt trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, hội nhập kinh tế quốc tế đã gặp phải những trở lực, những thách thức lớn làm giảm hiệu quả của công tác này, do vậy nguồn nhân lực trong khu vực công chưa đạt yêu cầu ngày càng cao của thời kỳ mới, đó là:

Thứ nhất, vấn đề bình đẳng giới: Với người Á Đông, quan niệm không giống nhau về nam và nữ, nhân lực nam thường được quan niệm là thực hiện những công việc lớn, mang tính “Quốc gia đại sự”, còn nhân lực nữ được quan niệm chỉ làm những việc nhỏ, bình thường... Chính vì quan niệm này mà việc nhân lực nữ được tuyển dụng vào các vị trí quan trọng mang

tính hoạch định chiến lược trong khu vực công bị hạn chế. Việc cân nhắc để đề bạt, bổ nhiệm cán bộ nữ vào các vị trí lãnh đạo, quản lý cũng rất hạn chế. Theo số liệu thống kê, phụ nữ Việt Nam chiếm 51,48% số dân và 48% lực lượng lao động toàn xã hội, trong lúc nữ làm công tác lãnh đạo và quản lý nhà nước chiếm khoảng 20%.

Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2011-2020 đặt ra chỉ tiêu ít nhất 35% đại biểu Quốc hội và Hội đồng nhân dân là nữ trong cuộc bầu cử năm 2016. Tuy nhiên, nữ chỉ chiếm 24% tổng số đại biểu Quốc hội trong nhiệm kỳ này, giảm gần 3% kể từ năm 2002. Ngay ở các cấp thấp hơn, tỷ lệ nữ tham gia cũng cách chỉ tiêu khá xa. Cụ thể, tỷ lệ nữ trong số những người được bầu cử tại cấp tỉnh và huyện là 25%, tỷ lệ này ở cấp xã là 21%.

Bên cạnh đó, tỷ lệ nữ lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước đều thấp hơn chỉ tiêu. Tình trạng trên phổ biến ở hầu hết các tỉnh thành trong cả nước. Ngay tại Tuyên Quang, một trong những tỉnh có tỷ lệ nữ tham chính cao nhất so với toàn quốc, nữ lãnh đạo ở các cơ quan hành chính cấp tỉnh chỉ chiếm 18,31% và đến cấp xã chỉ còn 10,15%. Theo nghiên cứu “Vai trò của nữ giới trong khối cơ quan Nhà nước cấp tỉnh trên địa bàn tỉnh Cà Mau” thì ở Cà Mau, tỷ lệ cán bộ công chức nữ chiếm 26,1%, trong lúc đó số lượng nữ nắm giữ vai trò lãnh đạo chỉ chiếm 11,6%. Một số vị trí lãnh đạo có nữ tham gia, song chủ yếu ở cấp phó, cấp được đánh giá có thực quyền ít hơn và khả năng ra quyết định thấp. Ở Nam Định, tỷ lệ nữ trong các cấp ủy Đảng, trong cơ quan dân cử, các ngành các cấp chưa đạt so với chỉ tiêu trong chương trình hành động thực hiện nghị quyết 11.

Việc tỷ lệ nữ cán bộ chưa cân bằng với tỷ lệ nam lãnh đạo đã khiến các chính sách ban hành không thể hiện rõ quan điểm và đáp ứng mong muốn của “một nửa thế giới”. Sự thiếu hụt cán bộ nữ trong một số lĩnh vực quan trọng khiến việc hoạch định chính sách thiếu tiếng nói đại diện của phụ nữ, dẫn đến khó thực hiện bình đẳng giới trên mọi mặt.

Thứ hai, thách thức do cạnh tranh thị trường lao động. Trong nền kinh tế thị trường, việc con người có nhu cầu làm giàu chính đáng là một động cơ bình thường, lực lượng cán bộ, công chức cũng vậy. Trong khu vực nhà nước, việc trả lương, các khoản ưu đãi mặc dầu đã có nhiều cải thiện song chưa thể đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của đời sống xã hội; môi trường làm việc gò bó, không phát huy được sức sáng tạo của cán bộ, công chức, nhất là công chức có chuyên môn khoa học, công nghệ. Trong lúc đó bên ngoài khu vực công, khi nền kinh tế mở, nhiều cơ hội hấp dẫn cho nhân lực nhà nước ra ngoài làm kinh tế, đặc biệt là lực lượng nhân lực chất lượng cao. Những người không có khả năng ra ngoài khu vực công làm kinh tế không loại trừ một bộ phận không có năng lực để dẫn đến hiện tượng: “Một bộ phận công chức sáng cấp ô đi, tối cấp ô về”... làm cho nguồn nhân lực trong khu vực công mất cân đối, giảm chất lượng, lâm vào tình trạng "Vừa thừa, vừa thiếu". Do sức hấp dẫn trong khu vực công không có nên sinh viên tốt nghiệp thủ khoa, xuất sắc hay học nước ngoài không mấy mặn mà vào nhà nước. Ví dụ như ở Hà Nội, đến năm 2016 trong số 1.080 thủ khoa được vinh danh 10 năm qua, thực tế chỉ có 107 thủ khoa chịu về cống hiến, chiếm chưa đầy 10%.

Thứ ba, việc hoàn thiện kết quả hoạt động. Hoạt động của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực công với công việc thường mang định tính hơn là định lượng do vậy việc hoàn thiện kết quả hoạt động thường chung chung, không lượng hóa được nên đây là một trở lực trong quản lý nguồn nhân lực khu vực này. Như ta thấy, thường ở khu vực tư, việc một

người hoàn thiện công việc được đánh giá làm ra được bao nhiêu sản phẩm, có bao nhiêu sáng kiến cải tiến kỹ thuật mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp trong từng giai đoạn, còn khu vực công rất khó để làm được như vậy. Việc đánh giá nguồn nhân lực trong khu vực công thường mang tính hình thức. Dư luận cho rằng "có 30% công chức sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về", trong lúc đó Bộ Nội vụ đưa ra con số chỉ có 1% công chức không hoàn thành nhiệm vụ, tuy con số 30% chỉ là dư luận xã hội nhưng nó cũng có căn cứ thực tiễn như thế nhồi mà dư luận nhận thấy và đánh giá. Một ví dụ cụ thể, Nghị định số 56/2015/NĐ-CP, ngày 9/6/2015 về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức, trong đó quy định về tiêu chí đánh giá công chức ở mức không hoàn thành nhiệm vụ có nội dung quy định: “Hoàn thành dưới 70% nhiệm vụ theo chương trình, kế hoạch công tác năm...”. Trong khi đó việc xây dựng chương trình công tác cụ thể cho từng chức danh công chức, viên chức và người lao động không được thực hiện cụ thể nên cơ sở để đánh giá rất mờ nhạt. Phần lớn những người không hoàn thành nhiệm vụ là những người bị xử lý kỷ luật do các sai phạm như chính sách dân số, tham nhũng....

Thứ tư, vấn đề tiền lương và năng lực và chính sách phát triển nguồn nhân lực bền vững, cạnh tranh. Tiền lương và đãi ngộ cho lực lượng nhân lực trong khu vực công tuy đã có nhiều cải tiến song nhìn chung vẫn chưa đáp ứng cho đời sống cán bộ, công chức viên chức trong tình hình hiện nay. Lương cho một công chức mới tốt nghiệp đại học trong khoảng từ 2.450.000 đến 2.700.000 đồng, sau đó 4 năm mới được nâng lên bậc mới (do có 1 năm thử việc) với số tiền xấp xỉ 3.000.000 đồng. Trong lúc đó một sinh viên y khoa, kiến trúc ra trường khu vực tư sẵn sàng hợp đồng với tiền lương không dưới 15.000.000 đồng mỗi tháng, như vậy dễ dàng thấy sức hấp dẫn của khu vực công không hề có. Đây là một trở lực để khu vực công thu hút người tài thực sự. Mặt khác, việc khen thưởng, các chính sách khác để thu hút người tài, ổn định công tác lâu dài với họ trong

nhà nước rất khó thực hiện. Một công ty, doanh nghiệp có thể bỏ ra hàng chục, thậm chí hàng trăm triệu để thưởng cho người có sáng kiến cải tiến kỹ thuật tốt, phục vụ lợi ích cho đơn vị, trong lúc nhà nước chỉ được thực hiện việc khen thưởng theo luật định. Từ thực trạng này chúng ta không có động lực để khuyến khích nguồn nhân lực trong khu vực công phát huy tối đa sức lực và trí tuệ của họ. Cũng từ thực trạng tiền lương và chế độ đãi ngộ này mà không ít công chức làm việc trong khu vực công chiếu lệ, qua loa để dành tâm sức, trí tuệ làm ngoài theo kiểu "chân ngoài dài hơn chân trong", đặc biệt là nhân lực ở các đơn vị dịch vụ công đặc thù.

Thứ năm, vấn đề đạo đức công vụ cũng là một thách thức không nhỏ đối với quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công. Trong văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI đánh giá, bên cạnh đa số cán bộ, đảng viên, công chức có ý thức rèn luyện, nâng cao phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, có ý thức phục vụ nhân dân, được nhân dân tin tưởng, thì vẫn còn "một bộ phận không nhỏ cán bộ, đảng viên, trong đó có những đảng viên giữ vị trí lãnh đạo, quản lý, kể cả một số cán bộ cao cấp, suy thoái về tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống với những biểu hiện khác nhau về sự phai nhạt lý tưởng, sa vào chủ nghĩa cá nhân ích kỷ, cơ hội, thực dụng, chạy theo danh lợi, tiền tài, kèn cựa địa vị, cục bộ, tham nhũng, lãng phí, tùy tiện, vô nguyên tắc". Trong thực tế, những yếu kém, hạn chế về phẩm chất đạo đức của đội ngũ cán bộ, công chức có thể kể đến là: Trong hoạt động quản lý hành chính nhà nước, cán bộ, công chức (quản lý, điều hành) là những người xây dựng, ban hành các văn bản quản lý; đồng thời cán bộ, công chức (thực thi) cũng là những người áp dụng văn bản vào quá trình thực hiện nhiệm vụ. Một số trường hợp người ban hành văn bản thường đưa ra những quy định, tiêu chuẩn, định mức có lợi cho mình và tất nhiên phần khó khăn sẽ thuộc về đối tượng áp dụng, cũng có những trường hợp cán bộ, công chức vận dụng các chủ trương, chính sách một cách

tự do, tùy tiện theo hướng bất lợi hay có lợi cho người dân tùy theo mối quan hệ, sự thân tình...

Đối với tinh thần, thái độ phục vụ nhân dân của cán bộ, công chức: Một số cán bộ, công chức giải quyết công việc cho dân theo kiểu "ban ơn", "ban phát", chưa thực sự là quan hệ giữa người phục vụ và người được phục vụ mà còn mang nặng dấu ấn của quan hệ cai trị kiểu cũ tức là quan hệ thiếu bình đẳng, thiếu tôn trọng. Người dân luôn đóng vai đi xin, còn đội ngũ cán bộ, công chức là người ban phát những gì mà vốn không phải là của họ. Ngoài ra, một số cán bộ, công chức tỏ thái độ quan liêu, hách dịch, cửa quyền, những nhiều khi giải quyết công việc. Tinh thần, thái độ làm việc này hoàn toàn trái ngược với những chuẩn mực đạo đức trong nền công vụ, đó là thái độ cư xử đúng mực, lịch sự, nhã nhặn; thực hiện nhiệm vụ với tinh thần tận tụy, nhiệt tình, trung thực, không vụ lợi, vun vén cá nhân... Ở một số cơ quan, đơn vị vẫn còn xảy ra tình trạng nội bộ mất đoàn kết, có biểu hiện bè phái, không hợp tác với nhau trong thực hiện nhiệm vụ dẫn đến hiệu quả công việc không cao.

Giải pháp quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công

Công tác quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công còn rất nhiều thách thức làm cho hiệu quả quản lý không cao, để nâng cao hiệu quả của công tác quản lý cán bộ, công chức, viên chức trong khu vực công cần tiến hành đồng bộ các giải pháp sau:

Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống văn bản về cán bộ nữ trong bộ máy quản lý nhà nước. Cần quan niệm bình đẳng giới trong quá trình tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm đề bạt cán bộ nữ, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo chủ chốt ở các cơ quan, đơn vị, các lĩnh vực quản lý. Xây dựng quy hoạch cán bộ trước mắt và lâu dài, trong đó ưu tiên cán bộ nữ trên tất cả các lĩnh vực trong khu vực công. Tạo điều kiện thuận lợi cho đội ngũ cán bộ nữ được tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực trình độ để họ phát huy hết khả năng, năng lực của mình trong công tác quản lý nhà nước.

Thứ hai, tạo môi trường làm việc trong khu vực công thuận lợi cho cán bộ, công chức phấn đấu phát huy hết khả năng, năng lực của mình. Quy định về chế độ đãi ngộ cao hơn cho những sinh viên giỏi, sinh viên tài năng để thu hút họ vào công tác trong khu vực công. Quan tâm đặc biệt đến nguồn nhân lực tiềm năng đó là những người được đào tạo cơ bản ở những ngành khoa học mới, đặt hàng ngay khi họ còn ở trong các cơ sở đào tạo để khi tốt nghiệp họ được vào công tác ngay trong nhà nước với mức đãi ngộ xứng đáng.

Thứ ba, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn việc làm trong từng cơ quan, đơn vị, theo đó cân đối nguồn lực thực hiện để xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của công chức, viên chức và người lao động trong khu vực công. Tránh hình thức trong đánh giá công chức, viên chức bằng việc lượng hóa các tiêu chí đánh giá hàng năm như phần mềm đánh giá cán bộ, công chức chẳng hạn. Yêu cầu cán bộ, công chức, viên chức lập hồ sơ công việc chính xác để có cơ sở về cuối năm, cuối kỳ đánh giá.

Thứ tư, hoàn thiện thang bảng lương, chế độ đãi ngộ cho lực lượng làm việc trong khu vực công. Xây dựng bảng lương theo chức danh, đặc thù công việc để động viên được đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong những lĩnh vực quan trọng, cần thiết về sức khỏe, trí tuệ, năng lực của cán bộ, công chức, viên chức. Hoàn thiện và ban hành bảng vị trí việc làm để định biên chế cho phù hợp. Có cơ chế khoán biên chế để các cơ quan, đơn vị tự cân đối công việc, giảm số lượng người làm việc và nâng cao thu nhập cho người làm việc nhằm hạn chế số công chức “Sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về”. Kiên quyết tinh giảm biên chế để nâng cao chế độ tiền lương, đãi ngộ cho nhân lực làm việc trong khu vực công.

Thứ năm, thực trạng pháp luật về đạo đức công vụ cho thấy, ngoài những quy định chung mang tính nguyên tắc được quy định trong Luật Phòng, Chống tham nhũng, Luật Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, Luật Cán bộ, công chức và một số văn bản quy định về nhiệm vụ,

quyền hạn của người đứng đầu cơ quan, tổ chức trong việc quản lý đội ngũ công chức thuộc quyền thì hầu hết các quy định của pháp luật về ĐĐCC hiện hành đều được quy định tại các văn bản dưới luật, cụ thể là quy tắc ứng xử của cán bộ, công chức, viên chức ban hành kèm theo quyết định của cơ quan, tổ chức ở trung ương và địa phương trong phạm vi thẩm quyền được pháp luật quy định. Để nâng cao chế tài xử lý công chức sai phạm nên ban hành Luật Đạo đức công vụ.

Ban hành quy tắc ứng xử mẫu của công chức, trên cơ sở đó, các cơ quan ban hành quy tắc ứng xử của công chức cho từng ngành nghề, chức danh công chức cụ thể. Có chế tài phù hợp với những sai phạm của công chức, kiên quyết xử lý những công chức, viên chức vi phạm đạo đức công vụ đã được quy định trong hệ thống văn bản pháp luật.

Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công là một hoạt động đa dạng, phức tạp, để nâng cao hiệu quả công tác này không phải thực hiện trong một sớm, một chiều mà phải có thời gian dài, liên tục, phải phân tích, xác định những vấn đề khó khăn, thách thức, trở lực để khắc phục nó nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức trong các cơ quan quản lý nhà nước đảm bảo về số lượng và ngày càng nâng cao về chất lượng ■

Tài liệu tham khảo:

1. PGS.TS. Nguyễn Thị Hồng Hải, *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công*.
- 2, 3. *Chiến lược quốc gia về bình đẳng giới giai đoạn 2011-2020*.
4. Tài liệu: Tọa đàm cấp cao nhằm thảo luận các giải pháp để tăng tỷ lệ nữ được bầu cử vào năm 2016.
5. Nghị định số 56/2015/NĐ-CP, ngày 9/6/2015 về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức.
6. Văn kiện Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương khóa XI.
7. PGS.TS. Nguyễn Thị Hồng Hải, TS. Nguyễn Thị Thanh Thủy (Đồng chủ biên), *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công - Lý luận và kinh nghiệm một số nước*, Nxb Chính trị Quốc gia.