

SỐ 04

THÁNG 12 NĂM 2020

Chịu trách nhiệm xuất bản
Tổng Biên tập:

TS. Nguyễn Ngọc Vân - Viện trưởng
Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ban Biên tập:

Lê Anh Tuấn
Thạch Thọ Mộc
Trần Thị Thơ

Bản tin được thực hiện bởi:

Phòng Thông tin khoa học
và Hợp tác quốc tế
Số 8 Tôn Thất Thuyết, Hà Nội

Điện thoại: (024) 62826733

Website: <http://isos.gov.vn>
<http://vienkhtcnn.vn>

Mọi thư, bài xin gửi về email:
bantincchc@moha.gov.vn

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC TỔ CHỨC NHÀ NƯỚC

TRONG SỐ NÀY

NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI

- **ThS. Nguyễn Thu Hà:** Quản trị nhân tài trong nền 8
công vụ Australia
- **ThS. Nguyễn Thị Trang:** Một số vấn đề về hoàn 16
thiện pháp luật tuyển dụng công chức, viên chức đối
với người dân tộc thiểu số

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhà nước về công tác thi đua - khen thưởng ở nước ta hiện nay”

Chủ nhiệm Đề tài: CN. Trần Thị Hảo, Chuyên viên chính,
Vụ thi đua - khen thưởng các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, Ban Thi
đua - Khen thưởng Trung ương

Ngày nghiệm thu: 31/12/2020

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Cơ sở khoa học sửa đổi Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2015”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Bùi Văn Minh, Chuyên viên cao cấp,
Vụ Tổ chức - Biên chế, Bộ Nội vụ

Ngày nghiệm thu: 30/12/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Các loại hình quỹ xã hội, quỹ từ thiện - Xu hướng phát triển trong điều kiện mới”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Ma Thị Thu, Chuyên viên chính,
Vụ Tổ chức phi chính phủ, Bộ Nội vụ

Ngày nghiệm thu: 30/12/2020

Kết quả: Khá (Do chậm tiến độ, bị hạ 1 bậc xuống còn Trung bình)

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Chức năng hoạch định chính sách của các Bộ”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Nguyễn Văn Tạo, Phó Trưởng khoa Khoa Quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Ngày nghiệm thu: 30/12/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Nghiên cứu so sánh chính quyền địa phương của Việt Nam với chính quyền địa phương của một số quốc gia trên thế giới”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Vũ Văn Tính, Giảng viên Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia

Ngày nghiệm thu: 30/12/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Giải pháp ngăn ngừa ảnh hưởng tiêu cực của các hiện tượng tôn giáo mới ở Tây Nguyên hiện nay”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Nguyễn Thị Diệu Thúy, Trưởng phòng Phòng Tổng hợp - Văn thư - Lưu trữ, Văn phòng Ban Tôn giáo Chính phủ, Ban Tôn giáo Chính phủ

Ngày nghiệm thu: 30/12/2020

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Giải pháp đổi mới công tác thi đua, khen thưởng đối với Bộ, ngành Trung ương”

Chủ nhiệm Đề tài: CN. Lê Hoàng Yến, Chuyên viên chính, Vụ Thi đua – Khen thưởng các bộ, ban, ngành, đoàn thể Trung ương, Ban Thi đua – Khen thưởng Trung ương

Ngày nghiệm thu: 29/12/2020

Kết quả: Trung bình

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Hoàn thiện pháp luật về giám sát xã hội đối với các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Nguyễn Thị Huế, Phòng Quản lý khoa học, Viện Khoa học tổ chức nhà nước làm chủ nhiệm.

Ngày nghiệm thu: 23/12/2020

Kết quả: Khá

Dự án điều tra:

“Khảo sát, đánh giá thực trạng chức sắc, chức việc, nhà tu hành của các tôn giáo ở Việt Nam”

Đơn vị chủ trì: Ban Tôn giáo Chính phủ

Ngày nghiệm thu: 21/12/2020

Kết quả: Khá

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Hoàn thiện pháp luật về phân định thẩm quyền giữa các cấp chính quyền địa phương ở Việt Nam hiện nay”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Thạch Thọ Mộc, Trưởng phòng Phòng Thông tin khoa học và Hợp tác quốc tế, Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ngày nghiệm thu: 04/12/2020

Kết quả: Khá (Do chậm tiến độ, bị hạ 1 bậc xuống còn Trung bình)

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Cơ sở khoa học sửa đổi, bổ sung Luật Lưu trữ”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Vũ Thị Thanh Thủy, Phó Trưởng phòng Phòng Nghiệp vụ Văn thư - Lưu trữ địa phương, Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước

Ngày nghiệm thu: 27/11/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Cơ sở khoa học xã hội hóa hoạt động lưu trữ”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Nguyễn Thị Chinh, Trưởng phòng Nghiên cứu, Ứng dụng và Chuyển giao Khoa học công nghệ, Trung tâm Khoa học và Công nghệ Văn thư - Lưu trữ, Cục Văn thư và Lưu trữ

Ngày nghiệm thu: 17/11/2020

Kết quả: Xuất sắc

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Đổi mới tổ chức và hoạt động của Chính phủ theo tinh thần phục vụ, phát triển”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mai, Phó Viện trưởng, Viện Nghiên cứu và Phát triển, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Ngày nghiệm thu: 12/11/2020

Kết quả: Xuất sắc

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Nghiên cứu, đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả công tác bảo hiểm tài liệu lưu trữ quốc gia”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Đàm Diệu Linh, Chuyên viên Phòng Quản lý tài liệu lưu trữ Nhà nước, Cục Văn thư và Lưu trữ Nhà nước

Ngày nghiệm thu: 05/11/2020

Kết quả: Khá (Do chậm tiến độ, bị hạ 1 bậc xuống còn Trung bình)

Nghiệm thu và chuyển giao sản phẩm nhiệm vụ
“Tổ chức đánh giá các quy định chính sách về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức phục vụ nghiên cứu đề xuất các quy định pháp luật phù hợp với Luật cán bộ, công chức; Luật Viên chức sửa đổi”

Đơn vị chủ trì: Viện Khoa học tổ chức nhà nước là đơn vị thực hiện

Ngày nghiệm thu: 30/10/2020

Kết quả: Đạt

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Quản lý theo kết quả trong các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân cấp tỉnh”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Đoàn Văn Tình, Phó Trưởng khoa Khoa Quản trị nguồn nhân lực, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Ngày nghiệm thu: 28/8/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Cơ sở khoa học sửa đổi Luật viên chức năm 2010”

Chủ nhiệm Đề tài: TS. Nguyễn Thị Ngọc Linh, Phó Trưởng phòng Phòng Quản lý đào tạo sau đại học, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Ngày nghiệm thu: 20/8/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Đổi mới công tác khen thưởng tổ chức, cá nhân nước ngoài đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Ngô Thị Việt Hà, Chuyên viên chính, Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương

Ngày nghiệm thu: 13/8/2020

Kết quả: Xuất sắc

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Đề tài khoa học cấp bộ:

“Cơ sở khoa học xác định phạm vi quản lý đa ngành, đa lĩnh vực của các Bộ”

Chủ nhiệm Đề tài: PGS.TS. Nguyễn Thị Thu Hà, Phó Trưởng khoa Khoa Nhà nước - Pháp luật và Lý luận cơ sở, Học viện Hành chính Quốc gia

Ngày nghiệm thu: 14/8/2020

Kết quả: Khá

Dự án:

“Điều tra thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao trách nhiệm người đứng đầu trong cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta”

Đơn vị chủ trì: Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ngày nghiệm thu: 13/8/2020

Kết quả: Khá

Đề tài khoa học cấp Bộ:

“Nghiên cứu một số vấn đề sửa Luật tổ chức Chính phủ 2015”

Chủ nhiệm Đề tài: ThS. Nguyễn Thị Quỳnh, Nghiên cứu viên, Phòng Nghiên cứu tổ chức, Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ngày nghiệm thu: 11/8/2020

Kết quả: Khá

Nghiên cứu - Trao đổi

QUẢN TRỊ NHÂN TÀI TRONG NỀN CÔNG VỤ AUSTRALIA

ThS. Nguyễn Thu Hà, Phó trưởng phòng
Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

I. Khái quát chung

Cũng như đa số các quốc gia trên thế giới đều rất coi trọng việc thu hút, sử dụng, đãi ngộ nhân tài, nền công vụ Australia cũng rất chú trọng đến công tác quản lý nhân tài cho nền công vụ.

Theo Ủy ban Công vụ Australia, nhân tài bao gồm những cá nhân có hiệu suất và tiềm năng cao, tạo ra sự khác biệt đáng kể cho hiệu suất của các cơ quan, tổ chức trong nền công vụ Australia hiện tại và trong dài hạn.

Khái niệm “tiềm năng cao” là trung tâm của khái niệm tài năng. Nó đề cập đến năng lực của một cá nhân trong tương lai sẽ có những đóng góp lớn, xuất sắc và đảm nhận những vai trò quan trọng hơn trong cơ quan, tổ chức.

Quản trị nhân tài là sự thu hút có hệ thống, xác định, phát triển, giữ chân và sử dụng những người có những giá trị đặc biệt đối với nền công vụ Australia trong tương lai nhờ những tiềm năng cao của họ.

Quản trị nhân tài đưa lại những lợi ích sau:

- Hỗ trợ việc lập kế hoạch cho những vị trí chủ chốt kế nhiệm của tổ chức trong tương lai;
- Cải thiện khả năng giữ chân và gắn kết các công chức tài năng;
- Nâng cao sự hài lòng của người dân và tổ chức đối với cơ quan, tổ chức nhà nước, nâng cao hiệu suất của các cơ quan, tổ chức so với các tổ chức không tích cực thực hiện việc quản trị nhân tài.

Australia xác định việc quản trị nhân tài một cách có hệ thống trong nền công vụ là rất quan trọng để xây dựng một thể chế nhanh và nhạy bén hơn, có thể phục

vụ chính phủ tốt hơn. Việc thu hút những cá nhân giỏi nhất và sáng giá nhất cho nền công vụ ý nghĩa quan trọng, thông qua phát triển nghề nghiệp có mục tiêu, định vị họ vào những vai trò quan trọng trong tương lai. Đó là chìa khóa cho hiệu quả hoạt động bền vững của các cơ quan, tổ chức.

Việc quản trị nhân tài hiệu quả trong nền công vụ Australia (APS) phải đảm bảo tuân theo 3 nguyên tắc sau:

- Quản lý nhân tài được thực hiện và lãnh đạo bởi các nhà lãnh đạo cấp cao, với tư cách là người quản lý của APS, có vai trò lãnh đạo cụ thể trong việc thúc đẩy việc quản trị nhân tài hiệu quả trong cơ quan của họ và trong toàn bộ khu vực công.

- Việc xác định nhân tài dựa trên sự đánh giá hợp lý và khách quan, đảm bảo đúng người, nhận được sự phát triển và trọng tâm phù hợp vào những thời điểm cụ thể trong sự nghiệp của họ.

- Quản trị nhân tài mang tính hệ thống và linh hoạt: Việc quản trị nhân tài được thực hiện thông qua một quy trình xác định, lập kế hoạch và giám sát thường xuyên các cá nhân tiềm năng cao, giúp xác định được các công chức tài năng là ai, họ đang được phát triển như thế nào, ‘sự thăng tiến’ trong nghề nghiệp sẽ giúp họ nhận ra tiềm năng của mình một cách tốt nhất. Tuy nhiên trong quy trình này, việc đánh giá nhân tài có thể thay đổi theo thời gian, tùy thuộc vào hoàn cảnh hoặc giai đoạn nghề nghiệp của một cá nhân. Do đó, nhân tài thường xuyên được theo dõi và đánh giá lại.

II. Hệ thống quản trị nhân tài

Việc quản trị nhân tài tập trung vào

Nghiên cứu - Trao đổi

những cá nhân có tiềm năng đảm nhận thành công những vai trò quan trọng này hiện tại và trong tương lai. Hệ thống quản trị nhân tài gồm 4 yếu tố:

- Thu hút và xác định nhân tài: Tìm kiếm tài năng từ bên ngoài hoặc xác định người tài trong nội tại các cơ quan, tổ chức có khả năng đảm nhiệm các vai trò quan trọng trong tương lai.

- Phát triển nhân tài: Đầu tư có mục tiêu vào việc phát triển các công chức tài năng để xây dựng và phát triển năng lực của họ, phù hợp với các vai trò trong tương lai.

- Gắn kết (hay giữ chân) nhân tài: Duy trì sự gắn bó của các công chức tài năng với nền công vụ và giữ chân họ thông qua quản lý nghề nghiệp, các chiến lược phát triển và duy trì liên tục.

- Trọng dụng nhân tài: Australia xác định việc tích cực thu hút nhân tài để lấp đầy những khoảng trống quan trọng trong đội ngũ công chức. Các công chức tài năng sẽ được bố trí vào các vị trí ngắn hạn trong các dự án, nhóm nhiệm vụ hoặc các vị trí dài hạn, phù hợp với nguyện vọng nghề nghiệp và nhu cầu công việc của cơ quan, tổ chức.

1. Thu hút và xác định nhân tài

Có hai phương thức chính để xây dựng đội ngũ công chức tài năng của cơ quan, đó là: tuyển dụng tài năng bên ngoài từ thị trường lao động hoặc xác định nhân tài trong đội ngũ công chức hiện có của cơ quan, tổ chức. Hầu hết các cơ quan, tổ chức đã sử dụng kết hợp cả hai phương thức trên để xây dựng đội ngũ nhân tài có thể đảm nhiệm một loạt các vai trò quan trọng.

1.1. Thu hút nhân tài bên ngoài

Thu hút nhân tài có nghĩa là tuyển dụng những cá nhân tốt nhất, sáng giá nhất cho nền công vụ. Việc thu hút nhân tài bên ngoài nhằm mục đích phát triển bề rộng của đội ngũ nhân tài hiện có bằng cách thu hút những cá nhân có kinh nghiệm và kỹ năng quan trọng, nhiệt huyết, mới mẻ đối với công việc của cơ

quan và tiềm năng phát triển nghề nghiệp.

Trong bối cảnh mạng xã hội và mạng toàn cầu phổ biến hiện nay đã làm thay đổi đáng kể cách thức thu hút những nhân viên tài năng của các tổ chức. Theo nghiên cứu gần đây, các chiến lược thu hút nhân tài hiệu quả mà các tổ chức nên xem xét trong thời đại truyền thông xã hội bao gồm:

- Coi việc tuyển dụng như tiếp thị. Cách một tổ chức được nhìn nhận là vấn đề quan trọng khi cạnh tranh để tìm kiếm nhân tài. Để thu hút được nhân tài, các tổ chức có thương hiệu mạnh sẽ có nhiều lợi thế.

- Sử dụng mạng xã hội để xây dựng một nhóm ứng viên. Các tổ chức hiệu quả đang sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để xây dựng cộng đồng các cá nhân quan tâm đến sản phẩm, công việc của họ hoặc trong chính tổ chức. Thành viên của những cộng đồng này có tiềm năng trở thành những nhân viên chất lượng cao, tận tâm.

- Sử dụng hình thức giới thiệu. Giới thiệu là một trong những nguồn thu hút nhân tài phát triển nhanh nhất. Nghiên cứu cho thấy rằng các ứng viên đến từ giới thiệu nội bộ có khả năng thành công cao hơn gấp hai đến ba lần.

- Sử dụng dữ liệu. Cần nhắc sử dụng dữ liệu từ các nguồn như LinkedIn, Facebook và các mạng toàn cầu khác để xác định các ứng viên chất lượng.

1.2. Xác định nhân tài trong nội bộ

Xác định và phát triển nhân tài trong nội bộ cơ quan, tổ chức có nghĩa là một cơ quan, tổ chức không phụ thuộc vào thị trường lao động để lấp đầy mọi vị trí tuyển dụng quan trọng.

Việc xác định chính xác nhân tài rất quan trọng. Quản trị nhân tài hiệu quả dựa vào việc đo lường hiệu suất và tiềm năng một cách có hệ thống và khách quan. Những cá nhân tài năng là những người có thành tích cao với tiềm năng cao. Người ta ước tính rằng chỉ có 15%

Nghiên cứu - Trao đổi

những người có hiệu suất cao cũng có tiềm năng cao.

Quản lý nhân tài có thể không thành công khi các tổ chức mắc lỗi tập trung vào sai người - thường là những người 'có hiệu suất cao' trong vai trò hiện tại nhưng không nhất thiết phải có 'tiềm năng cao' cho các vai trò cấp cao hơn. Điều này là do hiệu suất thường dễ quan sát và đánh giá hơn so với tiềm năng. Để đánh giá hiệu suất, người ta thường đánh giá về những gì đã xảy ra trong một vai trò trong quá khứ hoặc những gì đang xảy ra trong một vai trò hiện tại như thành tích thực tế hay hành vi thực tế. Còn đánh giá tiềm năng là dự đoán về những gì có thể xảy ra trong tương lai với vai trò phức tạp hơn, mơ hồ hơn, lớn hơn như: khả năng thành công trong việc mang lại kết quả, khả năng xảy ra các hành vi thích hợp hay khả năng tồn tại và phát triển.

Nếu việc đánh giá xác định nhân tài không chính xác, nó có thể dẫn đến việc đầu tư kém thời gian và nguồn lực cho sự phát triển và gắn kết của cá nhân tài năng đối với tổ chức.

Việc đánh giá và xác định nhân tài thông qua việc đo lường hiệu suất và đánh giá tiềm năng của các ứng viên.

- Đo lường hiệu suất.

Hiệu suất cao là yếu tố đầu tiên trong việc xác định nhân tài. Hai yếu tố quan trọng khi đánh giá hiệu suất đó là:

+ Nhiệm vụ đã được giao và kết quả đạt được. Những người có thành tích cao không chỉ hoàn thành công việc mà họ còn hoàn thành những việc quan trọng nhất và đạt được kết quả mong muốn.

+ Các kết quả đã đạt được như thế nào: hành vi của những người có hiệu suất cao phải phù hợp với các giá trị của nền công vụ Australia và phản ánh việc thực hành quản lý và lãnh đạo tốt.

Hệ thống quản lý hiệu suất của cơ quan phải cung cấp cơ sở tốt để biết được hiệu suất cả ở hiện tại và quá khứ.

Đánh giá tiềm năng.

Việc xác định tiềm năng liên quan đến việc đánh giá khả năng của một cá nhân để đạt được hiệu quả trong một vai trò phức tạp hơn trong tương lai. Đây là một đánh giá dự đoán và có xu hướng khó hơn so với việc đo lường hiệu suất hiện tại.

Mô hình của nền công vụ Australia về tiềm năng cao dựa trên việc đánh giá một cá nhân dựa trên ba phẩm chất: khả năng, khát vọng và sự gắn bó.

Tiềm năng cao được đánh giá thông qua đánh giá ban đầu và đánh giá chính thức.

+ Đánh giá ban đầu:

Đánh giá ban đầu về tiềm năng của một cá nhân có thể được thực hiện thông qua quan sát các phẩm chất, chỉ số và hành vi trong khung APS, như được nêu trong Bảng 1 dưới đây. Hướng dẫn người quản lý về đánh giá này được bao gồm trong Hướng dẫn người quản lý để xác định tiềm năng. Loại đánh giá này tốt nhất được thực hiện bởi một người quản lý đang làm việc chặt chẽ với một cá nhân và có thể quan sát hành vi của họ trực tiếp và tham gia với họ về nguyện vọng nghề nghiệp của họ. Những quan sát này cần được xác nhận thông qua thảo luận với quản lý cấp cao hơn hoặc những người khác trong nhóm quản lý. Vẽ trên nhiều quan điểm kết hợp với mô tả hành vi có thể giúp giảm thiểu thành kiến cá nhân.

Khi được thực hiện tốt, đánh giá ban đầu cung cấp một cách hiệu quả để hiểu rõ hơn về tiềm năng của các cá nhân. Nó có thể được áp dụng cho tất cả các cá nhân trong một bộ phận của lực lượng lao động để sàng lọc những tiềm năng cao, trước khi bắt tay vào các quy trình đánh giá chính thức hơn. Điều này cũng có thể tránh đưa sai cá nhân thông qua các cuộc đánh giá tài năng chính thức, đặt ra những kỳ vọng có thể không được đáp ứng.

Nghiên cứu - Trao đổi

Bảng 1: Khung đánh giá về tiềm năng cao của APS

Giá trị	Các chỉ số	Những gì bạn có thể quan sát / nghe thấy từ hiệu suất hiện tại
Khả năng - năng lực để phát triển, thích ứng và phát triển đủ để xử lý các thách thức công việc phức tạp đi kèm với các vai trò cấp cao hơn	Năng lực nhận thức Tương đối cố định trong mỗi cá nhân	Thông minh; người suy nghĩ nhanh Tạo kết nối Thành thạo trong việc lên ý tưởng
	Trí tuệ cảm xúc Phát triển trong một số phạm vi	Ổn định và kiên cường khi đối mặt với áp lực Tự nhận thức và khả năng phát triển các mối quan hệ
	Khả năng thích ứng & Định hướng học tập Tương đối cố định trong mỗi cá nhân	Có thể chuyển việc học sang thay đổi hành vi Tò mò Mở để phản hồi Mở cửa cho những trải nghiệm và thách thức mới (coi thay đổi là cơ hội)
	Có xu hướng dẫn đầu Phát triển trong một số phạm vi	Không ngại đi đầu Thoải mái với quyền hạn Người chơi trong nhóm có ảnh hưởng và truyền cảm hứng
Tham gia - cam kết mạnh mẽ với APS về việc áp dụng nỗ lực tùy ý để đạt được các mục tiêu	Phù hợp với văn hóa và giá trị APS	Cam kết với công việc của APS hoặc cơ quan. Hành vi phù hợp với các giá trị của APS
	Nỗ lực tùy ý	Vượt lên trên và vượt quá mong đợi để đạt được mục tiêu
	Phù hợp với môi trường Có thể quan trọng đối với một số cơ quan hoặc một số chức năng (nghĩa là khả năng của một người làm việc ở các vị trí khác nhau cho một cơ quan có có yếu tố nước ngoài; trình độ chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể)	
Khát vọng - động lực và mong muốn vươn lên các vị trí cao cấp hơn	Động lực	Định hướng nội bộ Cam kết đạt được kết quả
	Khát vọng nghề nghiệp	Mong muốn mở rộng kinh nghiệm và đảm nhận các vai trò phức tạp hơn

+ Thực hiện đánh giá chính thức: Đánh giá chính thức có giá trị để xác nhận đánh giá ban đầu về tiềm năng cao và hiểu rõ các lĩnh vực để phát triển. Có hai loại đánh giá chính thức:

- Các công cụ sàng lọc - đây thường là các bảng câu hỏi trực tuyến có thể được xác nhận với đầu vào của các bên liên

quan. Những công cụ này giúp cho việc đánh giá nhanh chóng, khách quan và nhất quán.

- Các công cụ đánh giá chuyên sâu - những công cụ này được sử dụng khi yêu cầu mang tính chọn lọc cao và/hoặc để cung cấp thông tin cho việc lập kế hoạch phát triển. Các loại đánh giá này bao

Nghiên cứu - Trao đổi

gồm mô phỏng nhiệm vụ, phỏng vấn hành vi và đánh giá tính cách.

Đánh giá chính xác hiệu suất và tiềm năng của một cá nhân là bước đầu tiên trong quy trình quản lý nhân tài có mục tiêu tốt. Tuy nhiên, chỉ khi đánh giá của một cá nhân được xem xét liên quan đến đánh giá của các cá nhân khác trong một bộ phận của lực lượng lao động thì nhóm quản lý cấp cao mới có thể đưa ra các quyết định quan trọng như:

- Xác định những người kế nhiệm tiềm năng cho các vai trò lãnh đạo cấp cao/phức tạp hơn.
- Xác định những cá nhân có nhiều khả năng được hưởng lợi nhất từ sự phát triển có mục tiêu.
- Xác định những khoảng trống mà có thể cần chiến lược tuyển dụng bên ngoài.
- Xác định các cá nhân trong lực lượng lao động là những người quan trọng cần giữ lại.

2. Phát triển nhân tài

Các công chức tài năng mặc dù đã được đánh giá là có khả năng chuyển sang các vai trò quan trọng hơn, không rõ ràng và quy mô hơn trong tương lai, nhưng họ có thể chưa có đầy đủ năng lực cần thiết cho những vai trò đó. Ví dụ, một cá nhân có thể có kỹ năng, kỹ thuật

phát triển cao nhưng đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo và quản lý mạnh hơn.

Do đó, một yếu tố quan trọng trong quy trình quản lý nhân tài là việc xác định một cách có mục tiêu các lĩnh vực cần phát triển và phương án phát triển phù hợp đối với từng cá nhân công chức có tiềm năng cao.

2.1. Các hình thức phát triển nhân tài

Một cách tiếp cận tổng hợp để phát triển dựa trên mô hình 70:20:10 có khả năng đạt được kết quả phát triển tốt nhất:

- 70% thu được từ học tập kinh nghiệm (ví dụ: về kinh nghiệm công việc, nhiệm vụ và giải quyết vấn đề);
- 20% đạt được thông qua các mối quan hệ (ví dụ: phản hồi và học tập giữa các cá nhân);
- 10% đạt được thông qua các chương trình học chính thức.

Các hoạt động phát triển hiệu quả nên mang tính thách thức và đưa cá nhân ra ngoài vùng an toàn của họ. Những người được xác định là tiềm năng cao, có khả năng phát triển thực sự từ những hoạt động phát triển như thế và họ là những người ham học hỏi nên đáp ứng tốt cho sự phát triển chuyên sâu.

Để tối đa hóa kết quả học tập, sự phát triển nên kết hợp các yếu tố từ mỗi loại đào tạo sau:

Đào tạo trong công việc (70%)	Đào tạo qua người khác (20%)	Đào tạo chính quy (10%)
<ul style="list-style-type: none">• Là thành viên của nhóm làm việc, ủy ban hoặc lực lượng đặc nhiệm• Đảm nhận trách nhiệm mới hoặc một dự án mới• Biệt phái bên ngoài APS hoặc với một cơ quan APS khác• Hoạt động đại diện	<ul style="list-style-type: none">• Cố vấn• Huấn luyện• Tư vấn nghề nghiệp• Phản hồi của người quản lý	<ul style="list-style-type: none">• Học tập nghiên cứu• Các chương trình học tập APS (ví dụ: chương trình lãnh đạo & phát triển tài năng)• Các chương trình học tập bên ngoài• eLearning

Nghiên cứu - Trao đổi

2.2. Lập kế hoạch phát triển

Việc lập kế hoạch phát triển được tiến hành thông qua các cuộc đối thoại giữa các nhà quản lý với các cá nhân công chức tiềm năng cao về sự nghiệp và phát triển, tập trung vào các nội dung:

- Khát vọng và cách những điều này liên quan đến nhu cầu phát triển và vai trò quan trọng;
- Động lực, điểm mạnh và điểm yếu;
- Nhu cầu học tập;
- Các tùy chọn phát triển;
- Các mốc thời gian, bao gồm các mốc thời gian để theo dõi và xem xét.

Các cuộc trò chuyện này cần tính đến các nhu cầu phát triển được xác định thông qua các đánh giá chính thức hoặc không chính thức.

Dựa trên cuộc đối thoại nghề nghiệp, kế hoạch phát triển cá nhân được xây dựng. Kế hoạch phải xác định các kỹ năng và kinh nghiệm hữu ích dựa trên các vai trò quan trọng trong tương lai và nguyện vọng của cá nhân. Kế hoạch này thường được đưa vào các cuộc thảo luận của quản lý cấp cao nhân tài để có sự rõ ràng về mục tiêu phát triển của một cá nhân và thỏa thuận về khoản đầu tư đang được thực hiện.

2.3. Điều động và biệt phái

Sự di chuyển có kế hoạch của nhân viên trong và ngoài cơ quan để có được kinh nghiệm công tác đa dạng là một chiến lược hiệu quả trong việc phát triển năng lực và nghề nghiệp. Đối với nhân tài tiềm năng cao, điều này đặc biệt hiệu quả, vì những cá nhân này thường tìm kiếm “trải nghiệm”, mang lại cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp. Thật vậy, nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng những nhân viên có tiềm năng cao sẽ tìm thấy cơ hội bên ngoài cơ quan nếu những cơ hội đó không được cung cấp từ bên trong.

Khi được thực hiện tốt, việc sử dụng có kế hoạch khả năng di chuyển của nhân viên là một phương tiện hiệu quả

về chi phí để đa dạng hóa và nâng cao kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng của một nhân viên tiềm năng cao thông qua việc vừa học, vừa làm. Khả năng vận động phát triển bao gồm:

- Di chuyển nội bộ trong cơ quan;
- Chuyển động bên ngoài giữa các cơ quan;
- Chuyển động từ bên ngoài sang khu vực tư nhân;
- Di chuyển từ bên ngoài tới chính quyền tiểu bang hoặc lãnh thổ.

Các cơ quan sử dụng tính di động như một phần của chiến lược phát triển tài năng của họ nên tiến hành lập kế hoạch trước khi phân công. Hoạt động này đảm bảo rằng các vị trí di chuyển sẽ cung cấp sự phát triển năng lực có mục tiêu được xác định trong kế hoạch phát triển của cá nhân. Điều quan trọng là hỗ trợ theo các nhiệm vụ để đảm bảo sự phát triển cần thiết đang diễn ra.

3. Giữ chân nhân tài

Duy trì sự tham gia của các cá nhân tiềm năng cao là rất quan trọng nếu các kỹ năng và năng lực của họ tiếp tục có sẵn cho APS hoặc cơ quan của họ trong tương lai. Nếu những nhân viên tài năng không được tiếp tục gắn bó, nguy cơ mất họ là rất cao. Một nghiên cứu của Harvard Business Review cho thấy hầu hết những người trẻ có thành tích cao với hồ sơ thành tích học tập và làm việc tốt sẽ thường xuyên và tích cực tìm kiếm công việc mới khi họ đã được tuyển dụng.

Gắn kết nhân tài không có nghĩa là giữ chân những nhân viên tài năng trong một vai trò công việc hoặc cơ quan; thực sự, việc “tích trữ” tài năng có thể có tác động tiêu cực đến mức độ tương tác. Đối với những cá nhân tiềm năng cao, có ba yêu cầu để tiếp tục tham gia:

- Khả năng được ghi nhận: Khả năng được APS hoặc một cơ quan nhận ra tiềm năng của họ và quan tâm đến họ.
- Lập kế hoạch: kế hoạch phát triển

Nghiên cứu - Trao đổi

và con đường sự nghiệp của họ rõ ràng.

- **Hành động:** Nhìn thấy những điều xảy ra sẽ giúp họ phát triển sự nghiệp.

Các cá nhân tài năng làm việc chăm chỉ hơn các đồng nghiệp của họ và mong đợi các cơ quan của họ cung cấp công việc hấp dẫn, giúp họ chuẩn bị cho các vai trò trong tương lai, liên tục được công nhận và con đường sự nghiệp xứng đáng. Nghiên cứu chỉ ra rằng các chiến lược sau đây có thể giúp giữ các nhân viên tài năng gắn bó và cam kết.

- *Giữ cho các nhà lãnh đạo cấp cao tham gia với tài năng*

Sự tham gia trực tiếp của các nhà quản lý cấp cao có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với sự tham gia của các cá nhân tài năng. Việc sắp xếp các nhân viên tiềm năng cao với một nhà tài trợ cấp cao - trực tiếp hoặc thông qua diễn đàn tài năng - có thể tác động đến cả ba yêu cầu đối với sự tham gia. Nhân viên tiềm năng cao sẽ được tiếp cận với hướng dẫn cấp cao về nghề nghiệp của họ. Bởi vì nhà tài trợ cấp cao ở một vị trí có ảnh hưởng trong cơ quan, họ có thể mở ra các rào cản để nhân viên đạt được tiến bộ trong quá trình phát triển sự nghiệp của họ, chẳng hạn, nếu đã đến lúc cần thay đổi vai trò.

- *Công nhận tài năng, ngay cả khi thời gian khó khăn*

Được công nhận là một trong những yếu tố quan trọng nhất để giữ chân các nhân viên tài năng. Nhân viên tài năng nhận thức được rằng họ đóng góp nhiều hơn những người khác. Không nhận thức được một cách có ý nghĩa về sự đóng góp lớn hơn của họ sẽ khiến họ có nguy cơ rời bỏ hoặc rời đi để đến một chủ lao động mới.

Trong khu vực tư nhân, ghi nhận thường thể hiện qua tài chính. Trong APS, có những cách khác để giữ nhân viên tài năng gắn bó đó là thông qua sự công nhận. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp các cơ hội phát triển khác

nhau và thách thức hơn, cung cấp các dự án đặc biệt hoặc thay đổi khả năng di chuyển, hoặc đưa ra các lựa chọn làm việc linh hoạt để hỗ trợ việc học tập hoặc phát triển khác.

Trong các giai đoạn mà các cơ hội thăng tiến hoặc chuyển bị hạn chế trong APS, các cơ quan cũng cần nhắc nhở cẩn thận xem các nhiệm vụ hành động hoặc các dự án mới có phù hợp để giữ các nhân viên tiềm năng cao cam kết với APS hay không. Cung cấp cơ hội tốt nhất cho nhân viên tiềm năng cao không phải là tạo ra một "tầng lớp được ưu ái", mà là đảm bảo rằng những cá nhân giỏi nhất tiếp tục cống hiến hết sức mình và tiếp tục phát triển để chuẩn bị đảm nhận những vai trò quan trọng.

- *Tiếp tục giao cho nhân viên tài năng những vai trò hoặc dự án khó khăn*

Giữ các nhân viên tiềm năng cao gắn bó có nghĩa là để họ tiếp tục kéo dài với các vai trò hoặc dự án đầy thách thức, nơi họ buộc phải nhanh chóng phát triển các kỹ năng mới. Bảo vệ nhân tài khỏi việc trải qua những vai trò khó khăn là một rủi ro dài hạn lớn hơn - nhân tài sẽ rời đi để tìm kiếm những thách thức lớn hơn hoặc họ sẽ đạt được những vai trò quan trọng mà không cần được thử nghiệm.

Các cơ quan thường giữ cho nhân tài của họ gắn bó và phát triển bằng cách đặt những người tiềm năng cao vào những vai trò và dự án phức tạp nhất, có tác động cao nhất. Những nhiệm vụ đầy thách thức này thường được liên kết với một kế hoạch phát triển cá nhân và các mục tiêu phát triển chính xác.

- *Giữ nhân tài tham gia vào chiến lược phát triển*

Nhân viên tài năng thường tiếp tục cam kết khi họ cảm thấy mình đang đóng góp tích cực cho tương lai của cơ quan. Các chiến lược bao gồm việc thu hút nhân tài vào các dự án để giải quyết các thách thức chiến lược quan trọng, cho phép các cá nhân tiềm năng cao

Nghiên cứu - Trao đổi

phục vụ cho các lãnh đạo cấp cao hoặc tham gia các cuộc họp riêng về các thách thức chiến lược.

- *Thường xuyên kiểm tra mức độ tương tác của nhân tài*

Các tổ chức không thể cho rằng nhân viên tiềm năng cao của họ sẽ vẫn gắn bó với công việc. Nghiên cứu cho thấy 1/3 những người tiềm năng cao thừa nhận không nỗ lực hết mình cho công việc, trong khi 1/5 tin rằng nguyện vọng của họ khác biệt rõ rệt với những gì tổ chức đã hoạch định cho họ.

Các cơ quan thường xuyên kiểm tra mức độ gắn bó của các tiềm năng cao của họ và tìm cách hiểu nguyện vọng nghề nghiệp của họ. Các chiến lược bao gồm bổ nhiệm người quản lý sự nghiệp để hướng dẫn nguyện vọng và kỳ vọng nghề nghiệp, hoặc thường xuyên thu thập phản hồi từ các nhân viên tài năng về sự hài lòng của họ với công việc, cơ hội nghề nghiệp và cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

4. Trọng dụng nhân tài

Trọng dụng nhân tài là quá trình thu hút nhân tài đã được xác định để bổ trí vào các vị trí còn khuyết thiếu. Điều này có thể bao gồm việc bổ trí các tài năng đã được xác định vào các vai trò ngắn hạn như các dự án /tổ chức công việc quan trọng hoặc lựa chọn cho các vị trí dài hạn. Triển khai thành công là lợi tức đầu tư vào hệ thống quản lý nhân tài.

Điều quan trọng cần lưu ý là sự xác định trong hệ thống quản lý nhân tài không phải là sự đảm bảo cho việc thăng tiến. Thay vào đó, mục đích là cung cấp cho cơ quan một nhóm các cá nhân tài năng với các kỹ năng, khả năng và kinh nghiệm cho các vai trò quan trọng trong tương lai. Sau đó, một hệ thống lựa chọn dựa trên thành tích sẽ xác định người tốt nhất cho các vị trí.

- *Vai trò của lập kế hoạch kế nhiệm.* Lập kế hoạch kế nhiệm liên quan đến việc hiểu rõ các vai trò quan trọng trong một cơ quan, những người đảm nhận các

vai trò đó hiện tại và khả năng chuyên đổi nghề nghiệp của họ, và nhóm tài năng sẵn có có thể đảm nhận các vai trò trong tương lai.

Các công việc lập kế hoạch kế nhiệm cùng với hệ thống quản lý nhân tài và những người kế nhiệm tiềm năng từ đội ngũ nhân tài được xem xét về mặt:

- Kỹ năng và kinh nghiệm (cá nhân tiềm năng cao cung cấp vai trò này là gì?);
- Nguyện vọng (làm thế nào để vai trò này phù hợp với nguyện vọng của họ?);
- Phát triển bắt buộc (họ có thể cần phát triển gì để hoàn thành vai trò này thành công?);
- Thời gian (họ có phải là người kế nhiệm ngay lập tức không, hay họ cần thời gian trước khi xem xét?);
- Rủi ro (rủi ro khi đặt người này vào vai trò gì?).

Kế hoạch kế nhiệm nên được giữ bí mật và chỉ nhân viên cấp cao mới được tham gia thảo luận và cung cấp thông tin.

- *Hỗ trợ triển khai các vai trò mới.* Việc bổ trí nhân viên có tiềm năng cao để thành công khi đảm nhận vai trò mới là điều quan trọng. Ngay cả khi một nhân viên tài năng đã được phát triển và định vị cho một vai trò phức tạp hơn hoặc cao cấp hơn, họ vẫn sẽ trải qua một giai đoạn chuyển đổi. Điều này sẽ liên quan đến việc nhanh chóng vượt qua phạm vi công việc và trách nhiệm lớn hơn. Nó cũng sẽ liên quan đến việc từ bỏ vai trò trước đây của họ và liên quan đến mức năng lực cao trong vai trò đó.

Đối với một số cá nhân tài năng, việc triển khai thành công vào một vai trò cấp cao hơn có thể phát huy hết tiềm năng của họ. Do đó, họ có thể không tiếp tục được xem xét tích cực trong các quy trình quản lý nhân tài. Đối với những người khác, có thể vẫn còn chỗ để phát triển và tăng trưởng cho những vai trò thậm chí còn phức tạp hơn trong tương

Nghiên cứu - Trao đổi

lai. Điều quan trọng là phải tiếp tục theo dõi và theo dõi những cá nhân này như một phần của quy trình nhân tài.

III. Một số vấn đề rút ra qua kinh nghiệm quản trị nhân tài của Australia

1. Để nâng cao hiệu suất, hiệu quả của các cơ quan, tổ chức trong nền công vụ, yếu tố con người nhất là người tài rất được quan tâm, trong đó đặc biệt chú trọng việc quản trị nhân tài. 2. Hệ thống quản trị nhân tài của Australia chú trọng việc phát hiện người có tố chất trở thành nhân tài trong tương lai, việc thu hút nhân tài được thực hiện cả ở bên ngoài và trong nội bộ cơ quan, tổ chức trong khu vực công. Việc xác định ai là nhân tài được thực hiện đánh giá thông qua các tiêu chí rất rõ ràng, cụ thể.

3. Có chương trình bài bản bồi dưỡng, đào tạo, biến những người có tiềm năng cao thành nhân tài thực sự, tích lũy đủ những kiến thức và kinh nghiệm cần thiết để sẵn sàng cho những vị trí, công việc sẽ đảm nhiệm trong tương lai.

4. Có chính sách trọng dụng nhân tài thông qua việc bố trí, sử dụng, luân chuyển để tích lũy kinh nghiệm hướng tới bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo cao cấp./.

Tài liệu tham khảo:

1. <https://www.apsc.gov.au/>
2. Talent Management Guide- @ Commonwealth of Australia January

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ HOÀN THIỆN PHÁP LUẬT TUYỂN DỤNG CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC ĐỐI VỚI NGƯỜI DÂN TỘC THIỂU SỐ

ThS. Nguyễn Thị Trang, Nghiên cứu viên
Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

Vùng dân tộc thiểu số (DTTS) và miền núi chiếm gần ¾ diện tích tự nhiên của cả nước, là địa bàn cư trú của 53 DTTS, chiếm 14,2% dân số cả nước; với 51/63 tỉnh, thành phố, 458 đơn vị cấp huyện và 5.266 đơn vị cấp xã (trong đó xã khu vực I: 1.313 xã, xã khu vực II: 2.018, xã khu vực III: 1.935 xã) và 20.176 thôn/bản đặc biệt khó khăn có đồng bào DTTS sinh sống theo cộng đồng¹. Đây là các địa bàn có vị trí chiến lược đặc biệt quan trọng về quốc phòng an ninh, môi trường sinh thái, có nhiều tiềm năng và lợi thế về nông, lâm nghiệp, thủy điện, khoáng sản, du lịch, dịch vụ; nhưng cũng là địa bàn nhạy cảm về an ninh chính trị; kinh tế - xã hội, phát

triển chậm và không đồng bộ, tỷ lệ hộ nghèo, đói cao nhất cả nước. Để vùng DTTS và miền núi phát triển nhanh hơn trong thời gian tới, rất cần một đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt, có trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu, có tâm với đồng bào DTTS. Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ở vùng DTTS và miền núi là những người trực tiếp thực hiện và hướng dẫn đồng bào DTTS thực hiện chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước. Vì vậy, chất lượng hoạt động của cán bộ, công chức, viên chức các cấp ở vùng DTTS và miền núi ảnh hưởng trực tiếp đến sức mạnh của hệ thống chính trị

¹Số liệu tổng hợp của Ủy ban dân tộc năm 2018 căn cứ trên báo cáo của các địa phương.

Nghiên cứu - Trao đổi

ở cơ sở.

Để thực hiện thành công các vấn đề về chính trị, kinh tế, xã hội, an ninh, quốc phòng, đối ngoại ở vùng DTTS và miền núi, tạo thế và lực cho cách mạng, vai trò của người cán bộ nói chung, cán bộ DTTS nói riêng được xem là khâu then chốt, trọng yếu và có tính quyết định. Vì vậy qua các thời kỳ cách mạng, Đảng ta luôn có các chủ trương, chính sách trong xây dựng đội ngũ cán bộ DTTS như: Nghị quyết số 24-NQ/TW Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa IX về công tác dân tộc; Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 của Hội nghị lần thứ 7 Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về *“Tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ”*. Nghị quyết đã đề ra mục tiêu cụ thể đến năm 2030 là *“Ở những địa bàn có đông bào DTTS, phải có cán bộ lãnh đạo là người DTTS phù hợp với cơ cấu dân cư”*.

Căn cứ chủ trương, chính sách của Đảng, Chính phủ, các bộ, ngành đã ban hành nhiều văn bản nhằm cụ thể hóa, từng bước hoàn thiện, bảo đảm cơ chế đổi mới về công tác tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS phù hợp với tình hình thực tiễn. Sau đây là một số ưu điểm đã đạt được và một vài hạn chế trong quy định pháp luật về tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS:

1. Những ưu điểm

- Thứ nhất, một trong những nguyên tắc trong tuyển dụng công chức, viên chức được quy định ở Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức là ưu tiên tuyển chọn người DTTS, theo đó người DTTS là đối tượng ưu tiên thứ ba trong thứ tự ưu tiên tuyển dụng công chức, viên chức. Căn cứ nguyên tắc quy định trong Luật, các văn bản hướng dẫn đã cụ thể hóa về điều kiện, nội dung và hình thức ưu tiên trong tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS như:

Tại Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, quy định người DTTS được ưu tiên cộng 20 điểm vào tổng số điểm thi tuyển hoặc xét tuyển (Điểm b, Khoản 1, Điều 5) hoặc *“Đối với vị trí việc làm yêu cầu sử dụng tiếng DTTS, việc thi môn ngoại ngữ được thay thế bằng thi tiếng DTTS (Khoản 3 Điều 8)”*; Nghị định số 29/2012 ngày 12/4/2012 quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức cũng ưu tiên về thi ngoại ngữ đối với người DTTS cụ thể *“Trường hợp vị trí việc làm yêu cầu sử dụng tiếng dân tộc ít người, việc thi ngoại ngữ được thay thế bằng tiếng dân tộc ít người. Người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng viên chức quyết định hình thức và nội dung thi tiếng dân tộc ít người”*; bên cạnh đó với *“Trường hợp có từ 02 người trở lên có kết quả thi bằng nhau ở chỉ tiêu cuối cùng cần tuyển dụng thì người có tổng số điểm các bài thi chuyên môn, nghiệp vụ chuyên ngành cao hơn là người trúng tuyển; nếu tổng số điểm các bài thi chuyên môn, nghiệp vụ chuyên ngành bằng nhau thì người đứng đầu cơ quan có thẩm quyền tuyển dụng viên chức quyết định người trúng tuyển theo thứ tự ưu tiên”*, trong đó người DTTS được xác định là đối tượng được ưu tiên thứ 7 trong thứ tự ưu tiên người trúng tuyển trong kỳ thi tuyển viên chức. Tiếp đến là Nghị định số 161/NĐ-CP ngày 29/11/2018 sửa đổi, bổ sung một số quy định về tuyển dụng công chức, viên chức, nâng ngạch công chức, thăng hạng viên chức và thực hiện chế độ hợp đồng một số loại công việc trong cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập. Tại Nghị định này, người DTTS được ưu tiên cộng 5 điểm vào kết quả thi tại vòng 2 và được miễn thi ngoại ngữ vòng 1 nếu người dự tuyển vào công chức, viên chức công tác ở vùng DTTS là người DTTS hoặc có chứng chỉ tiếng DTTS được cấp có thẩm quyền công nhận. Mới đây nhất, Chính

Nghiên cứu - Trao đổi

phủ ban hành Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020, Chính phủ đã có quy định trong nội dung kế hoạch tuyển dụng đối với người DTTS là xác định “Số lượng vị trí việc làm cần tuyển đối với người DTTS (nếu có), trong đó xác định rõ chỉ tiêu, cơ cấu dân tộc cần tuyển”.

- Thứ hai, mặc dù không trực tiếp quy định chính sách ưu tiên trong tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS nhưng Luật Giáo dục cũng đã có quy định về chế độ cử tuyển nhằm tạo điều kiện để người DTTS dễ dàng có cơ hội được tuyển dụng vào đội ngũ công chức, viên chức nhà nước. Cụ thể, Luật Giáo dục quy định “1. Nhà nước thực hiện tuyển sinh vào trung cấp, cao đẳng, đại học theo chế độ cử tuyển đối với học sinh là người DTTS rất ít người; học sinh là người DTTS ở vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn chưa có hoặc có rất ít cán bộ, công chức, viên chức là người DTTS; có chính sách tạo nguồn cử tuyển, tạo điều kiện thuận lợi để các đối tượng này vào học trường phổ thông dân tộc nội trú và tăng thời gian học dự bị đại học. 2. Ủy ban nhân dân cấp tỉnh căn cứ vào nhu cầu của địa phương đề xuất, phân bổ chỉ tiêu cử tuyển; cử người đi học theo tiêu chuẩn, chỉ tiêu được duyệt; xét tuyển và bố trí việc làm cho người học sau khi tốt nghiệp. Cơ sở giáo dục có trách nhiệm hỗ trợ cho người học theo chế độ cử tuyển để bảo đảm chất lượng đầu ra. 3. Người học theo chế độ cử tuyển có trách nhiệm trở về làm việc tại địa phương nơi cử đi học; được xét tuyển và bố trí việc làm”. Căn cứ quy định trong Luật, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14/11/2006 và Nghị định số 49/2015/NĐ-CP ngày 15/5/2015 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 134/2006/NĐ-CP, quy định chế độ cử tuyển vào các cơ sở giáo

dục trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và sau khi tốt nghiệp được bố trí việc làm, trong đó tại Khoản 4 Điều 1 Nghị định số 49/2015/NĐ-CP ngày 15/5/2015 đã quy định rõ “Ủy ban nhân dân cấp tỉnh chỉ đạo việc tiếp nhận hồ sơ và xét tuyển hoặc gửi hồ sơ tới các cơ quan, đơn vị dự kiến sử dụng để xét tuyển vào vị trí việc làm theo quy định tại Luật Cán bộ, Công chức và Luật Viên chức đối với người được cử đi học theo chế độ cử tuyển sau khi tốt nghiệp”.

- Thêm vào đó, tại Thông tư liên tịch số 02/2014/TTLT-BNV-UBDT ngày 11/9/2014 về quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành chính sách cán bộ, công chức, viên chức người DTTS quy định tại Điều 11 Nghị định số 05/2011/NĐ-CP ngày 14 tháng 01 năm 2011 của Chính phủ về công tác dân tộc cũng đã quy định “1. Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương căn cứ vào định hướng phát triển kinh tế - xã hội; cơ cấu vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; điều kiện, yêu cầu cụ thể của địa phương để tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS làm việc tại các cơ quan, tổ chức, đơn vị đảm bảo tỷ lệ hợp lý, tương ứng với tỷ lệ người DTTS tại địa phương. Ở các địa phương vùng DTTS, nhất thiết phải có cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý là người DTTS. 2. Các cơ quan, tổ chức, đơn vị ở trung ương, căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức; cơ cấu vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế để tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS, đảm bảo tỷ lệ hợp lý”². Đặc biệt, trong tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS, Điều 6 đã quy định: “1. Hàng năm, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực

² Điều 4, Thông tư liên tịch số 02/2014/TTLT-BNV-UBDT ngày 11/9/2014 về quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành chính sách cán bộ, công chức, viên chức người DTTS quy định tại Điều 11 Nghị định số 05/2011/NĐ-CP ngày 14 tháng 01 năm 2011 của Chính phủ.

Nghiên cứu - Trao đổi

thuộc trung ương căn cứ vào định hướng phát triển kinh tế - xã hội và nhu cầu của địa phương, trong kế hoạch tuyển dụng phải xác định một tỷ lệ biên chế hợp lý trong tổng số biên chế đã được cấp có thẩm quyền giao để tổ chức tuyển dụng người DTTS vào công chức, viên chức. Tiêu chuẩn, điều kiện dự tuyển và trình tự, thủ tục tổ chức tuyển dụng thực hiện theo quy định của pháp luật hiện hành. 2. Người DTTS được cử đi học Đại học, Cao đẳng, Cao đẳng nghề, Trung cấp nghề, Trung cấp chuyên nghiệp theo chế độ cử tuyển sau khi tốt nghiệp được tuyển dụng không qua thi vào công chức, viên chức và phân công công tác theo quy định tại Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14 tháng 11 năm 2006 của Chính phủ quy định chế độ cử tuyển vào các cơ sở giáo dục trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân. Hàng năm, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương căn cứ vào số lượng người DTTS học theo chế độ cử tuyển sẽ tốt nghiệp ra trường để xác định số lượng biên chế dự phòng làm cơ sở tuyển dụng, bố trí vào công chức, viên chức đảm bảo tỷ lệ hợp lý”.

- Ngoài ra, Quyết định số 402/QĐ-TTg ngày 14/3/2016 về phê duyệt Đề án phát triển đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS trong thời kỳ mới, cũng đã quy định tỷ lệ % cán bộ, công chức, viên chức người DTTS từ Trung ương đến địa phương trong các cơ quan nhà nước nhằm nâng cao chất lượng và bảo đảm tỷ lệ hợp lý đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS tham gia vào các cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập từ Trung ương đến cơ sở.

Nhìn chung, công tác xây dựng chính sách, văn bản quy phạm pháp luật về quản lý, sử dụng công chức, viên chức nói chung và công tác cán bộ, công chức người DTTS nói riêng đã được Chính phủ, các Bộ, ngành quan tâm ban hành, từng bước được hoàn thiện, bảo đảm cơ chế đổi mới về tuyển dụng, sử

dụng và quản lý cán bộ, công chức, viên chức trong giai đoạn hiện nay. Công tác tuyển dụng công chức, viên chức đã được thực hiện đúng quy định của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức, bảo đảm công khai, chặt chẽ và phù hợp với tình hình thực tế; đã thực hiện việc ưu tiên cho đối tượng dự tuyển là người DTTS đúng trong các kỳ thi tuyển, xét tuyển.

2. Những hạn chế, khó khăn

- Do chính sách tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức theo Nghị quyết số 39/NQ/TW ngày 17/4/2015 của Bộ Chính trị và Kết luận số 17-KL/TW ngày 11/9/2017 của Bộ Chính trị về tình hình thực hiện biên chế, tinh giản biên chế của các tổ chức trong hệ thống chính trị năm 2015-2016; mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp giai đoạn 2017-2021 đã ảnh hưởng đến việc bố trí, tuyển dụng sinh viên người DTTS.

- Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh về công tác tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức, viên chức nói chung nhiều nhưng thiếu cụ thể đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS và còn chậm so với yêu cầu thực tiễn hiện nay, cụ thể:

+ Thông tư liên tịch số 02/2014/TTLT-BNV-UBDT ngày 11/9/2014 về quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành chính sách cán bộ, công chức, viên chức người DTTS quy định tại điều 11, Nghị định số 05/2011/NĐ-CP ngày 14/1/2011 của Chính phủ về công tác dân tộc:

Tại Chương II, Điều 4. Tỷ lệ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS tại các cơ quan, tổ chức, đơn vị, khoản 1 quy định: Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương căn cứ vào định hướng phát triển kinh tế - xã hội; cơ cấu vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; điều kiện, yêu cầu cụ thể của địa phương để tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng đội

Nghiên cứu - Trao đổi

ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS làm việc tại các cơ quan, tổ chức, đơn vị đảm bảo tỷ lệ hợp lý, tương ứng với tỷ lệ người DTTS tại địa phương; ở các địa phương vùng DTTS, nhất thiết phải có cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý là người DTTS.

Khoản 2 quy định: Các cơ quan, tổ chức, đơn vị ở trung ương, căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức; cơ cấu vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế để tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS, đảm bảo tỷ lệ hợp lý.

Tại điều 6 “Tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS”, khoản 1 quy định: Hàng năm, Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương căn cứ vào định hướng phát triển kinh tế - xã hội và nhu cầu của địa phương, trong kế hoạch tuyển dụng phải xác định một tỷ lệ biên chế hợp lý trong tổng số biên chế đã được cấp có thẩm quyền giao để tổ chức tuyển dụng người DTTS vào công chức, viên chức. Với các quy định chung chung như: “đảm bảo tỷ lệ hợp lý”, “nhất thiết phải có cán bộ, công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý là người DTTS”, “tỷ lệ biên chế hợp lý” trong Thông tư do đó các địa phương khó xác định tỷ lệ hợp lý và không quan tâm thực hiện, dẫn đến tình trạng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS càng ngày càng giảm về số lượng ở tất cả các cấp.

+ Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14/11/2006 và Nghị định số 49/2015/NĐ-CP ngày 15/5/2015 sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 134/2006/NĐ-CP ngày 14/11/2006 của Chính phủ quy định chế độ cử tuyển vào các cơ sở giáo dục trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp thuộc hệ thống giáo dục quốc dân:

Tại điều 35 “căn cứ tuyển dụng công chức” của Luật Cán bộ, công chức quy định: Việc tuyển dụng công chức phải

căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế. Tuy nhiên trong xây dựng kế hoạch đào tạo theo chế độ cử tuyển ở các địa phương chưa gắn kế hoạch đào tạo với nhu cầu sử dụng; cơ cấu ngành nghề đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu thực tiễn; chỉ tiêu đào tạo chưa cân đối, phù hợp với biên chế được giao; nhiều sinh viên sau khi tốt nghiệp không bố trí được việc làm do không phù hợp với ngành nghề được đào tạo. Chưa rõ trách nhiệm và thiếu sự phối hợp trong quản lý, sử dụng sinh viên cử tuyển sau tốt nghiệp.

- Nhìn chung các chính sách ưu tiên trong thi tuyển và xét tuyển công chức, viên chức người DTTS đã tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người DTTS khi thi tuyển và xét tuyển, thông qua cộng điểm và ưu tiên về ngoại ngữ, đặc biệt với việc đưa quy định xét tuyển công chức cho nhóm đối tượng. Tuy nhiên, việc quy định chung cho tất cả các nhóm DTTS đã dẫn đến tình trạng các nhóm yếu thế hơn (các dân tộc đặc biệt ít người) khó có thể thi đỗ vào công chức, viên chức.

- Việc triển khai công tác thanh tra, kiểm tra chưa được thường xuyên, chặt chẽ, kịp thời. Đồng thời, một số cấp ủy, lãnh đạo các Bộ, ngành, địa phương chưa thực sự quan tâm tới công tác cán bộ người DTTS. Việc tham gia ý kiến và thực hiện kế hoạch các văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến công tác cán bộ, công chức người DTTS của các Bộ, ngành và địa phương còn mang tính hình thức, chưa phát huy được tinh thần trách nhiệm.

- Công tác kiểm tra, báo cáo đánh giá việc thực hiện các chính sách về công tác cán bộ DTTS chưa được chú trọng thường xuyên nên chưa phản ánh, kiến nghị kịp thời điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung cơ chế chính sách cho phù hợp; tỷ lệ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS chưa tương xứng với tỷ lệ dân số là người DTTS.

- Một số chuyên ngành thiếu công

Nghiên cứu - Trao đổi

chức, viên chức nhưng không có nguồn để tuyển dụng (bác sỹ, kinh tế, kỹ thuật...); chưa có quy định cụ thể về ưu tiên tuyển dụng, đặc cách với đối tượng thuộc các DTTS rất ít người; kinh phí, chỉ tiêu cho việc thu hút, tuyển dụng cán bộ giỏi còn hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn.

- Nguồn nhân lực của một số DTTS rất ít người còn hạn chế, khó khăn trong việc bố trí cán bộ theo vùng, miền và hài hòa giữa các DTTS của địa phương.

Qua việc rà soát hệ thống văn bản pháp luật liên quan đến công tác tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS có thể thấy bên cạnh những ưu điểm cũng còn nhiều khó khăn, hạn chế. Mặc dù đã có các chính sách ưu tiên trong tuyển dụng nhưng tỷ lệ công chức, viên chức người DTTS hiện vẫn chưa tương xứng với tỷ lệ dân số người DTTS. Do vậy, trong thời gian tới cần tiếp tục nghiên cứu, rà soát, đề xuất sửa đổi, bổ sung các chính sách ưu tiên trong tuyển dụng đối với người DTTS, từng bước nâng cao tỷ lệ công chức, viên chức người DTTS tham gia vào các cơ quan của Nhà nước đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng an ninh của các địa phương trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

3. Một số kiến nghị hoàn thiện pháp luật tuyển dụng công chức, viên chức đối với người dân tộc thiểu số

Thứ nhất, nghiên cứu sửa đổi, bổ sung các quy định liên quan đến tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS tại các văn bản quy phạm dưới luật, bảo đảm cơ sở pháp lý ngày càng đầy đủ hơn cho việc tuyển dụng công chức, viên chức người DTTS như cần có quy định về tỷ lệ cán bộ, công chức, viên chức người DTTS tham gia vào các cơ quan, tổ chức các cấp theo tỷ lệ dân số là người DTTS theo phân cấp địa giới hành chính tại địa phương. Theo đó, Bộ Nội vụ phối hợp với Ủy ban dân tộc trước mắt nghiên cứu ban hành thông tư hướng dẫn các địa

phương xác định tỷ lệ biên chế đối với người DTTS ở từng cấp, từng cơ quan, tổ chức, đơn vị để làm căn cứ tuyển dụng.

Thứ hai, tiếp tục thực hiện chính sách cử tuyển đối với người DTTS như trong quy định của Luật Giáo dục 2019. Tuy nhiên, cần nghiên cứu, sửa đổi, bổ sung để tạo sự thống nhất giữa cơ quan có thẩm quyền cử với cơ quan có trách nhiệm đào tạo, cơ quan có trách nhiệm xem xét, tuyển dụng theo vị trí việc làm sau khi sinh viên tốt nghiệp ra trường. Đào tạo, bồi dưỡng gắn với sử dụng CBCC người DTTS phải được quán triệt trong việc thực hiện chính sách cử tuyển cán bộ người DTTS. Đặc biệt, chính sách cử tuyển trong thời gian tới cần chú trọng về phạm vi mục tiêu đào tạo và ưu tiên hơn đến nhóm 16 dân tộc thiểu số rất ít người và 11 nhóm nguồn nhân lực thấp theo hướng đào tạo có địa chỉ và vị trí việc làm. Muốn làm được điều này, cần đẩy mạnh việc hoàn thiện xác định vị trí việc làm, xây dựng bản mô tả công việc và khung năng lực của từng vị trí để làm.

Thứ ba, sớm nghiên cứu ban hành chính sách đặc thù tuyển dụng công chức, viên chức đối với người dân tộc thiểu số, nhất là nhóm dân tộc thiểu số rất ít người, nhóm dân tộc thiểu số còn nhiều khó khăn./.

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Huy Kiệm (2017) “Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức người dân tộc thiểu số các tỉnh, thành phố khu vực Nam Bộ”, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ, Hà Nội.

2. Võ Văn Sỹ (2016), “Các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức là người dân tộc thiểu số các tỉnh Tây Nguyên”, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ, Hà Nội.