

MỘT SỐ PHƯƠNG THỨC XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC CAO CẤP Ở CANADA

Nguyễn Thị Hối

Nguyên Đại sứ Việt Nam tại Canada

Cộng tác viên cao cấp Viện Nghiên cứu Châu Mỹ

I. Khái quát mô hình đội ngũ công chức cao cấp Canada

Nhà nước Canada hiện nay được cấu trúc và tổ chức theo Hiến pháp của nước này ban hành từ năm 1982, với chế độ liên bang, chính thể quân chủ nghị viện và đại diện là Toàn quyền (General Governor) do Nữ hoàng Anh đặc phái tới. Quyền lực nhà nước được phân chia theo ba nhánh lập pháp, hành pháp và tư pháp, nhưng sự phân quyền giữa lập pháp và hành pháp ít rõ ràng, còn đan xen và phụ thuộc nhau. Quyền tư pháp độc lập hơn, được trao cho hệ thống toà án, đứng đầu là Toà án Tối cao. Quốc hội (gồm 2 viện: Thượng và Hạ) nắm giữ quyền lập pháp. Thủ lĩnh đảng cầm quyền (đảng chiếm đa số ghế trong Hạ viện) được bầu làm Thủ tướng, nắm giữ quyền hành pháp, lãnh đạo Chính phủ và điều hành, quản lý quốc gia. Mỗi nhóm ngành, lĩnh vực hợp thành một bộ do bộ trưởng đứng đầu. Bộ trưởng do Thủ tướng bổ nhiệm, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Thủ tướng và chịu trách nhiệm trước Hạ viện về công việc của bộ.

Hoạt động thực tế ở mỗi bộ do một thứ trưởng giúp việc Bộ Trưởng phụ trách. Các chức năng và vai trò của thứ trưởng là: (1) Cung cấp tư vấn và quản lý tốt nhất cho bộ trưởng, Thủ tướng và Nội các; (2) Đảm bảo việc xây dựng và thực thi một cách hiệu quả, đúng hạn chiến lược phát triển ngành; (3) Xây dựng kế hoạch và xác định ưu tiên phù hợp với đường lối chung của Chính phủ; (4) Lãnh đạo một cách toàn diện những chương trình của ngành và quản lý nguồn nhân lực; (5) Phối kết hợp hoặc cộng tác với các bộ phận khác.

Thứ trưởng phụ trách là công chức cao nhất của nền công vụ và là công chức chức nghiệp (career public servants), (Toàn quyền, Thủ tướng, các bộ trưởng, các nghị sĩ..., được coi là những chính khách; họ không được xếp vào các ngạch bậc của đội ngũ công chức). Hiện Canada có 29 bộ do các thứ trưởng phụ trách. Các thứ trưởng được bổ nhiệm bởi Toàn quyền trên cơ sở ý kiến đề cử của Nội các (bao gồm các bộ trưởng). Nội các và Thư ký Hội đồng Cơ mật có vai trò rất quan trọng trong công việc bổ nhiệm thứ trưởng.

Thư ký Hội đồng Cơ mật cũng là người đứng đầu nền công vụ. Công chức này là cầu nối thiết yếu giữa Thủ tướng với công vụ, chịu trách nhiệm về chất lượng của những chuyên gia; cung cấp tư vấn và dịch vụ cho Thủ tướng, Nội các và công dân Canada.

Đội ngũ các nhà quản lý hành chính (the executive group) là những công chức cao cấp, chịu trách nhiệm báo cáo đến các thứ trưởng bộ tương ứng. Họ là giám đốc, tổng giám đốc, trợ lý thứ trưởng, là nguồn để chọn thứ trưởng. Ở Canada hiện có gần 4.000 nhà quản lý cao cấp và cùng với thứ trưởng, họ trở thành tầng lớp lãnh đạo nền công vụ.

Để xây dựng và phát triển đội ngũ công chức lãnh đạo, vấn đề năng lực được đặc biệt quan tâm. Năng lực lãnh đạo được xác định trên 14 chỉ số chia thành 5 nhóm: (1) Năng lực trí tuệ; (2) Năng lực quản lý; (3) Năng lực phát triển tương lai; (4) Năng lực quan hệ nhân sự và giao tiếp; (5) Năng lực cá nhân, khả năng chịu đựng căng thẳng, tính linh hoạt, tự tin trong giao tiếp

công vụ. Đó là những cơ sở để lựa chọn, xây dựng, phát triển và đánh giá đội ngũ cán bộ lãnh đạo.

II. Một số phương thức xây dựng và phát triển đội ngũ công chức cao cấp Canada

Để xây dựng và phát triển được đội ngũ các nhà lãnh đạo mạnh, một số phương thức, chương trình đã và đang được áp dụng tại Canada:

1. *Thuyên chuyển vị trí công tác* để mỗi công chức phải phát triển kỹ năng, đảm nhận được nhiều loại nhiệm vụ; hoàn thiện việc sử dụng thành thạo 2 thứ tiếng và những hiểu biết về các lĩnh vực mới. Đây là một phương thức để phát triển năng lực lãnh đạo. Thuyên chuyển quốc tế cũng là một lĩnh vực được quan tâm.

2. *"Mạng lãnh đạo"* là một tổ chức cung cấp dịch vụ cho các nhà lãnh đạo ở các cấp, bao gồm việc quản lý thuyên chuyển trợ lý thứ trưởng, hỗ trợ phát triển chức nghiệp, cung cấp kiến thức và năng lực lãnh đạo nhằm xây dựng đội ngũ các nhà lãnh đạo cấp cao.

3. *Trung tâm Phát triển quản lý Canada (The Canadian Centre for Management Development - CCMD)* hỗ trợ các nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai thông qua chương trình học tập, các nghiên cứu chiến lược và những hoạt động phát triển năng lực lãnh đạo khác. Tiêu điểm của CCMD là đáp ứng nhu cầu của các nhà hành pháp và trợ lý thứ trưởng thông qua cơ hội học chính thức và phi chính thức.

4. *Chương trình Phát triển nhanh các nhà quản lý (The Accelerated Executive Development Program - AEDP)* xác định các nhà quản lý cấp thấp hơn có năng lực để trở thành thứ trưởng, khuyến khích họ phát triển và thăng tiến. Qua nhiều bước thăng tiến, năng lực lãnh đạo của từng cá nhân được phát triển để tham gia vào nhóm những nhà lãnh đạo có thể đề bạt vào chức vụ trợ lý thứ trưởng. Tiếp theo là

"quy trình ứng viên thứ trưởng". Trong quy trình này, nếu được thừa nhận có tài, có năng lực, họ sẽ trở thành nguồn phát triển lên thứ trưởng. Một Ủy ban được thành lập để đánh giá những người được đề nghị và xác định những người có tiềm năng trở thành thứ trưởng. Sau đó là chương trình phát triển đối với đội ngũ này và họ được bố trí vào các vị trí công tác thích hợp nhằm phát triển năng lực cần thiết cho chức vụ thứ trưởng trong tương lai.

5. *Chương trình Quản lý hoạt động (Performance Management Program - PMP)* nhằm ưu tiên và hỗ trợ phát triển đội ngũ công chức lãnh đạo. PMP được xây dựng dựa trên ý kiến đóng góp của những nhà quản lý có uy tín ở khu vực tư, trong các trường học, thông qua Ủy ban Tư vấn. Ủy ban này cố vấn và khuyến nghị cho Chính phủ một chiến lược dài hạn để trợ giúp phát triển các nhà lãnh đạo cần thiết của hành pháp và các công chức cao cấp. Ủy ban Tư vấn đưa ra một số đề nghị liên quan đến đội ngũ thứ trưởng và các nhà quản lý cao cấp về vấn đề lương và thưởng. Theo Ủy ban này, tiền lương của đội ngũ công chức cao cấp khác với giới lao động nói chung và các mục tiêu mà họ phải đạt để được thưởng cũng khác. Tiền lương được chia làm hai phần: một phần trả cho sự hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ và một phần trả theo sự rủi ro trong công tác (pay at risk) gắn liền với việc đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu chung. Chính phủ đã đồng ý với những đề nghị của Ủy ban Tư vấn. PMP cho các thứ trưởng và công chức hành pháp cao cấp đã được xây dựng nhằm hỗ trợ cho việc xác định các khoản mục trả theo may rủi, đảm bảo mục tiêu của cá nhân, mục tiêu chung gắn liền với mục tiêu của Chính phủ.

Để đảm bảo PMP gắn liền với hoạt động của công chức cao cấp, một số ưu tiên chung đã được xây dựng hàng năm. Những ưu tiên đó phản ánh các lĩnh vực chủ yếu mà nền công vụ phải đáp

ứng trong năm tài chính dựa trên chương trình của Chính phủ và những đòi hỏi đối với nền công vụ.

Những ưu tiên chung sẽ cung cấp một khuôn khổ cần thiết để xây dựng các thoả thuận hoạt động đối với các thứ trưởng. Những ưu tiên đó cũng được xác định trong từng bộ và đưa vào thoả thuận công tác của các nhà quản lý cao cấp.

Mỗi thứ trưởng đều có một bản thoả thuận công tác cho từng nhiệm kỳ với Thư ký Hội đồng Cơ mật. Các nhà quản lý cao cấp cũng có bản cam kết công tác giữa họ với người giám sát họ. Nội dung bản cam kết gồm: (1). Những cam kết mang tính thường xuyên, không thay đổi từ năm này qua năm khác, gắn liền với kế hoạch công việc và trách nhiệm chính về quản lý tài chính, nhân lực, xây dựng chính sách; (2) Cam kết chủ yếu về những lĩnh vực ưu tiên trong nhiệm kỳ gắn với mục tiêu của Chính phủ. Đó chính là những thách thức phải nỗ lực để đạt được thông qua ảnh hưởng và kiểm soát của công chức cao cấp.

Cam kết cũng được xem xét trong nhiệm kỳ khi có những sự thay đổi bất khả kháng. Một khuôn khổ chung về cam kết được thiết lập để các thứ trưởng sử dụng khi xây dựng cam kết của mình. Kết thúc nhiệm kỳ công tác, hoạt động của họ được đánh giá dựa trên kết quả đạt được đối chiếu với những điều đã ghi trong cam kết và sự đóng góp của các cam kết đó với nền công vụ nói chung. Kết thúc chu trình công vụ, mỗi thứ trưởng tự đánh giá công việc qua những cam kết đã ghi trong thoả thuận.

Thư ký Hội đồng Cơ mật thu thập những thông tin liên quan đến hoạt động của thứ trưởng từ nhiều nguồn khác nhau (kể cả từ các bộ trưởng, Ủy ban Công vụ cũng như các đồng nghiệp, thống đốc kho bạc, các nhà quản lý cao cấp của Hội đồng Cơ mật) và đánh giá mức độ hoàn thành cũng như đề nghị mức thưởng trình lên Toàn quyền phê chuẩn.

Nếu hoàn thành các nhiệm vụ thường xuyên đã nêu trên, thứ trưởng

được tăng 5% lương theo thang lương và được hưởng trong 3 năm. Thưởng mang tính rủi ro được trả 1 lần và là thu nhập thêm tùy thuộc vào việc đạt được các cam kết chủ yếu.

Đối với các nhà quản lý cao cấp (senior managers), cũng có quy trình đánh giá tương tự. Trong từng bộ, thứ trưởng đánh giá điểm mạnh, điểm yếu về năng lực lãnh đạo của các nhà quản lý cao cấp, đưa ra khuyến nghị phát triển thông qua bồi dưỡng hoặc đào tạo.

Nhìn chung, PMP đã và đang được áp dụng khá hiệu quả, nhưng cũng không tránh khỏi một số hạn chế khách quan. Thứ nhất, đánh giá được chính xác năng lực lãnh đạo của công chức cao cấp là việc hết sức khó khăn, phức tạp. Hiện nay, sự đánh giá chủ yếu dựa vào kết quả sản phẩm và dịch vụ hữu hình là chưa thể đầy đủ, chính xác. Thứ hai, nhiều công việc có thể đo được trong môi trường công vụ và trong sự kiểm soát của từng cá nhân. Tuy nhiên, trong công vụ cũng chứa nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện những cam kết của các thứ trưởng, các nhà quản lý cao cấp mà nằm ngoài tầm kiểm soát của cá nhân họ như các vấn đề về chính trị, dư luận công chúng, ảnh hưởng quốc tế... Đánh giá tác động của các yếu tố bên ngoài không kiểm soát được bởi chính công chức khi đánh giá hoạt động của họ là việc làm có ý nghĩa quan trọng để xây dựng chỉ số có thể đo được và đạt được đối với các nhà lãnh đạo. Thứ ba, cần bảo đảm chương trình phải được xem xét một cách thường xuyên, kịp thời hỗ trợ và khen thưởng các nhà quản lý giỏi. Đánh giá để xác định được mặt mạnh và hạn chế của các nhà lãnh đạo. Những người được đánh giá là xuất sắc phải được thấy sự thăng tiến của mình trong tương lai ■

Tài liệu tham khảo:

1. [en.wikipedia.org/wiki/civil_service/...](http://en.wikipedia.org/wiki/civil_service/)
2. [www.ipac.ca/...](http://www.ipac.ca/)
3. [www.e-laws.gov.on.ca/...](http://www.e-laws.gov.on.ca/)
4. www.canada.com/topics/news/politics/...
5. [www.cspsefpc.gc.ca/events/conferences/manion2007/...](http://www.cspsefpc.gc.ca/events/conferences/manion2007/)