

Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc: Nghiên cứu điển hình tỉnh Hà Giang

Lê Quân *

Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 17 tháng 12 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 21 tháng 01 năm 2015; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 3 năm 2015

Tóm tắt: Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công luôn nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu. Bài viết tập trung làm rõ cơ sở lý thuyết và mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công. Với phương pháp nghiên cứu định tính thông qua cơ sở dữ liệu thứ cấp từ các nguồn khác nhau, tác giả làm rõ thực trạng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang - một trong những tỉnh miền núi ở vùng Tây Bắc có nhiều chính sách cán bộ được đánh giá là thành công trong thời gian qua, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công của tỉnh Hà Giang và vùng Tây Bắc.

Từ khóa: Nhân lực lãnh đạo, quản lý, khu vực hành chính công, Hà Giang, Tây Bắc.

1. Đặt vấn đề

Trong vài thập kỷ qua, phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công luôn là chủ đề được các nhà chính trị, nhà nghiên cứu và học giả lớn trên thế giới quan tâm. Trong điều kiện hiện nay khi khu vực hành chính công phải đối mặt với nhiều thách thức như đòi hỏi ngày càng cao của người dân, sự thay đổi và ảnh hưởng của việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc, thúc đẩy sự phát triển về kinh tế - xã hội - văn hóa, hay các vấn đề về tội phạm [1] thì vai trò của đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý ngày càng được khẳng định [2, 3]. Nghiên cứu của Dirks và Ferrin (2002) đã chỉ ra rằng chất lượng của đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả hoạt động của khu vực hành chính

công và qua đó tác động tới sự phát triển của khu vực [4].

Vùng Tây Bắc có vị trí chiến lược về kinh tế, an ninh, quốc phòng của quốc gia. Tuy nhiên, vùng Tây Bắc có địa hình phức tạp, còn gặp nhiều khó khăn trong phát triển, nhất là hạ tầng kinh tế - xã hội còn thấp kém, trình độ dân trí chưa đồng đều, chủ yếu ở vùng đồng bào dân tộc thiểu số, vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn... [5]. Để có thể phát triển tương ứng với tiềm năng, vùng Tây Bắc cần chú trọng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý. Mặc dù vậy, hiện nay, các nghiên cứu về phát triển nhân lực vùng Tây Bắc, nhất là nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công còn rất thiếu.

2. Cơ sở lý thuyết về phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công

Nghiên cứu về nhân lực lãnh đạo, quản lý đã được phát triển dưới nhiều góc độ khác

*ĐT.: 84-913543330
Email: lequan@vnu.edu.vn

nhau. Từ đầu những năm 1990, các nghiên cứu đã tập trung làm rõ những phẩm chất của lãnh đạo cũng như phân tích về hành vi lãnh đạo, lãnh đạo theo tình huống [1]. Theo nghiên cứu của Fry (2003), lãnh đạo, quản lý là sự kết nối, truyền đạt tầm nhìn và các giá trị, cũng như tạo ra môi trường phù hợp [6]. Nghiên cứu của nhóm tác giả De Jong và Den Hartog (2007) cho rằng lãnh đạo, quản lý là quá trình tạo ra ảnh hưởng giữa họ và nhân viên nhằm tạo ra sự thay đổi để vươn tới mục tiêu chung của tổ chức [7]. Bennis và Nanus (2004) đã đưa ra khái niệm lãnh đạo, quản lý là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức [8].

Nhân lực lãnh đạo, quản lý trong khu vực hành chính công

Theo Fry (2003), một cách đơn giản, nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công là những người đang nắm giữ các vị trí lãnh đạo, quản lý trong các tổ chức công. Đó là các tổ chức thuộc các lĩnh vực chính trị, chính sách công và chính phủ. Lãnh đạo, quản lý trong tổ chức công là một quá trình ở đó có sự tương tác giữa người lãnh đạo, quản lý và cấp dưới để tạo ra các thay đổi có ý nghĩa với cộng đồng, người dân [6].

Nghiên cứu của Dirks và Ferrin (2002) định nghĩa lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công là những người chịu trách nhiệm xây dựng và vận hành một tổ chức công [4].

Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công

Trong bối cảnh toàn cầu hóa với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học - công nghệ, sự dịch chuyển lao động và tài chính giữa các quốc gia, các nhà lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ngày nay đang phải đối mặt với nhiều bài toán phức tạp. Do đó, nhu cầu phát

triển một đội ngũ lãnh đạo, quản lý sáng tạo và hiệu quả cho khu vực hành chính công trở thành chủ đề được quan tâm đặc biệt.

Theo đó, phát triển nhân lực được hiểu một cách phổ quát là đào tạo nâng cao năng lực cho các cá nhân để hoàn thành các nhiệm vụ hiện tại và tương lai. Fry (2003) cho rằng phát triển nhân lực trong khu vực hành chính công còn bao gồm cả tuyển dụng và giữ chân nhân sự chủ chốt thông qua áp dụng chế độ đãi ngộ và cải tiến môi trường làm việc. Đó là cách duy nhất để cạnh tranh nhân lực chất lượng cao với khu vực tư.

Bennis và Nanus (2004) định nghĩa “phát triển nhân lực là phát triển kỹ năng, nâng cao kiến thức và cải thiện thái độ cho các cá nhân trong tổ chức” [8]. Khi đó, phát triển nhân lực theo khái niệm của Bennis được hiểu là các chương trình đào tạo, các công cụ hỗ trợ tự đào tạo, các phương pháp hỗ trợ đào tạo, các khóa tham quan, hội thảo.

Nghiên cứu của Ingraham và Getha-Taylor (2004) hay Hải (2005) chỉ ra rằng không có một mô thức chung tốt nhất để phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý trong khu vực hành chính công [9, 10]. Thông thường, khu vực hành chính công sử dụng cách thức đánh giá năng lực, đào tạo và luân chuyển để phát triển đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý.

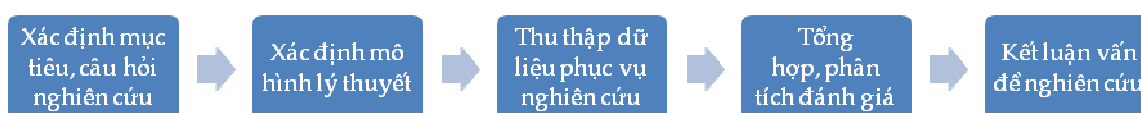
Đề cập đến nội dung này, các quốc gia thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) cho rằng, các chương trình phát triển lãnh đạo, quản lý tại đây gồm các cấu phần: tuyển dụng và lựa chọn, đào tạo và phát triển, đánh giá năng lực và đạo đức (khi phục vụ công dân) và quy hoạch lãnh đạo, quản lý kế nhiệm. Các quốc gia OECD tổ chức các cuộc thi tập trung để chọn ra những cán bộ trẻ có tố chất lãnh đạo rồi áp dụng một quy trình đào tạo, bồi dưỡng trong nhiều năm. Như vậy, việc phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý không chỉ từ

đội ngũ được quy hoạch mà còn là sự tìm kiếm và lựa chọn từ thị trường lao động.

Nếu như trong khu vực tư nhân, việc đào tạo, bồi dưỡng hay đi thuê lãnh đạo từ bên ngoài không gặp nhiều trở ngại thì trong khu vực hành chính công, đây là vấn đề khó khăn. Một đơn vị, tổ chức trong khu vực hành chính công có thể sử dụng cách thức “thi tuyển” lãnh đạo khi tổ chức muốn có được những ý tưởng mới, những kinh nghiệm và cách thức giải quyết vấn đề mới. Tuy nhiên, các đơn vị trong khu vực hành chính công thường sử dụng cách thức đào tạo, bồi dưỡng và bổ nhiệm nhân sự thuộc đơn vị, tổ chức vào các vị trí lãnh đạo, quản lý [11, 12, 13]. Như vậy, để phát triển đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công, các học giả đều thống nhất có hai hình thức chủ yếu: (i) đào tạo, bồi dưỡng; (ii) tìm kiếm, tuyển dụng nhân lực lãnh đạo, quản lý từ bên ngoài.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu



Hình 2. Mô hình phương pháp nghiên cứu.

Nguồn: Tác giả tổng hợp theo Saunders, M., Lewis, P. và Thornhill, A. (2010).

4. Thực trạng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang

4.1. Thực trạng nhân lực lãnh đạo, quản lý vùng Tây Bắc

Theo báo cáo của Trương Xuân Cừ (2014), thực trạng đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc có một số điểm sau [5]:

Dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu chủ yếu là các dữ liệu thứ cấp thu thập từ hệ thống EBSCO host, ScienceDirect với các bài báo, tạp chí uy tín trên thế giới thuộc lĩnh vực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công, quản trị kinh doanh. Các dữ liệu này được sử dụng nhằm làm rõ cơ sở lý luận về lãnh đạo, nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công, mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công.

Ngoài ra, các dữ liệu thứ cấp được sử dụng nhằm phân tích mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo khu vực hành chính công vùng Tây Bắc được tác giả thu thập từ những chính sách phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý của các tỉnh, các báo cáo của Ban chỉ đạo Tây Bắc và các chuyên gia trong lĩnh vực tại các hội nghị, hội thảo và các tạp chí uy tín trong nước.

Phương pháp phân tích dữ liệu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả dùng phương pháp sử dụng mô hình lý thuyết do Saunders, M., Lewis, P. và Thornhill, A. (2010) đề xuất [15]. Với phương pháp này, tác giả sử dụng mô hình phân tích như sau:

Thứ nhất, về trình độ học vấn, tỷ lệ đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công của vùng đạt trình độ cao đẳng, đại học chiếm gần 50%. Trong đó, một số tỉnh có tỷ lệ cán bộ lãnh đạo, quản lý đạt trình độ học vấn đại học, cao đẳng cao như Lạng Sơn (79%), Lào Cai (78%), Hòa Bình (68%). Bên cạnh đó, một số tỉnh như Yên Bái, Lai Châu, Cao Bằng, tỷ lệ đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý đạt trình độ học vấn đại học, cao đẳng chỉ hơn 40%.

Thứ hai, về cơ cấu theo độ tuổi, đa phần lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc có độ tuổi trên 40. Tuy nhiên, trong giai đoạn gần đây, một số tỉnh chú trọng tới việc bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo, quản lý các cấp với đội ngũ nhân sự trẻ.

Thứ ba, về đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý là người dân tộc, do đặc thù vùng Tây Bắc, tỷ lệ đồng bào các dân tộc thiểu số chiếm tới khoảng 63% dân số vùng Tây Bắc [16]. Đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý là người dân tộc thiểu số chiếm khoảng 40% trong tổng số đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý vùng Tây Bắc. Tỷ lệ cán bộ là người dân tộc thiểu số chưa có sự đồng đều trong vùng, một số tỉnh có tỷ lệ cao như Cao Bằng (90%), Bắc Kạn (trên 70%), Hà Giang và Lạng Sơn (trên 65%).

4.2. Thực trạng đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý tỉnh Hà Giang

Theo số liệu thống kê, tính đến ngày 31/12/2013, tỉnh Hà Giang có 22 sở, ban, ngành, 06 đơn vị sự nghiệp trực thuộc tỉnh, 13

tổ chức hội đặc thù, 11 ủy ban nhân dân (UBND) các huyện, thành phố với tổng số 32.870 cán bộ, công chức, viên chức. Trong đó, số cán bộ, công chức là 6.803 người.

Về trình độ chuyên môn: Số cán bộ có trình độ trên đại học là 86 người, chiếm 8,46%; trình độ đại học là 886 người (chiếm 87,12%); trình độ cao đẳng là 13 người (chiếm 1,28%), trình độ trung cấp trở xuống là 32 người (chiếm 3,15%) (Hình 1).

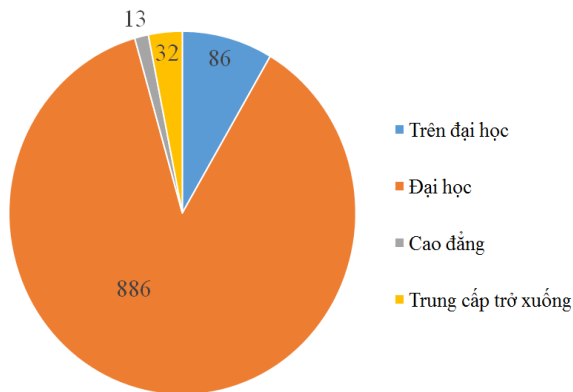
Về trình độ lý luận chính trị: Số cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có trình độ cao cấp chính trị là 378 người (chiếm 37,17%); trình độ trung cấp là 218 người (chiếm 21,44%).

Về độ tuổi: Đội ngũ nhân lực cán bộ lãnh đạo, quản lý có độ tuổi dưới 30 là 11 người, (chiếm 1,08%). Độ tuổi từ 31 đến 40 tuổi là 330 người (chiếm 32,45%), độ tuổi từ 41 đến dưới 50 là 422 người (chiếm 41,49%), độ tuổi trên 50 là 254 người (chiếm 24,98%). Như vậy, về cơ cấu độ tuổi, hơn 60% nhân lực lãnh đạo, quản lý có độ tuổi từ 40 trở lên (Hình 2).

Bảng 1: Thống kê các chức danh lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công cấp Sở và tương đương

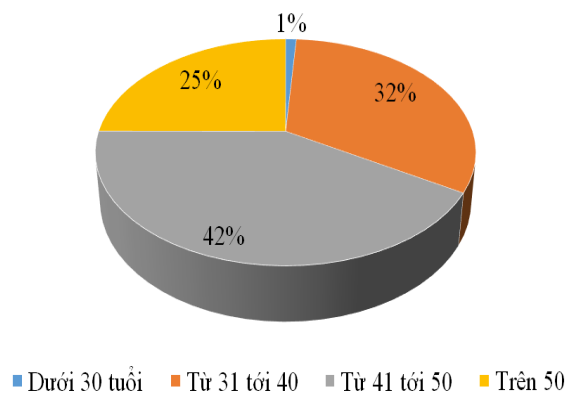
TT	Chức danh	Số lượng	Tỷ lệ
1	Giám đốc, Phó Giám đốc Sở và tương đương	179	17,6 %
2	Giám đốc, Phó Giám đốc và tương đương thuộc các Chi cục, Ban; Giám đốc đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Sở, Ban, Ngành và tương đương trực thuộc tỉnh	150	14,75%
3	Trưởng Phòng, Phó Trưởng Phòng và tương đương thuộc Sở, Ban, Ngành thuộc tỉnh; trưởng phó các phòng, ban, đơn vị và tương đương thuộc ủy ban nhân dân các huyện, thành phố	688	67,65%
	Tổng số	1.017	100%

Nguồn: Sở Nội vụ Hà Giang (2014).



Hình 1. Trình độ đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý tỉnh Hà Giang

Nguồn: Sở Nội vụ Hà Giang (2014).



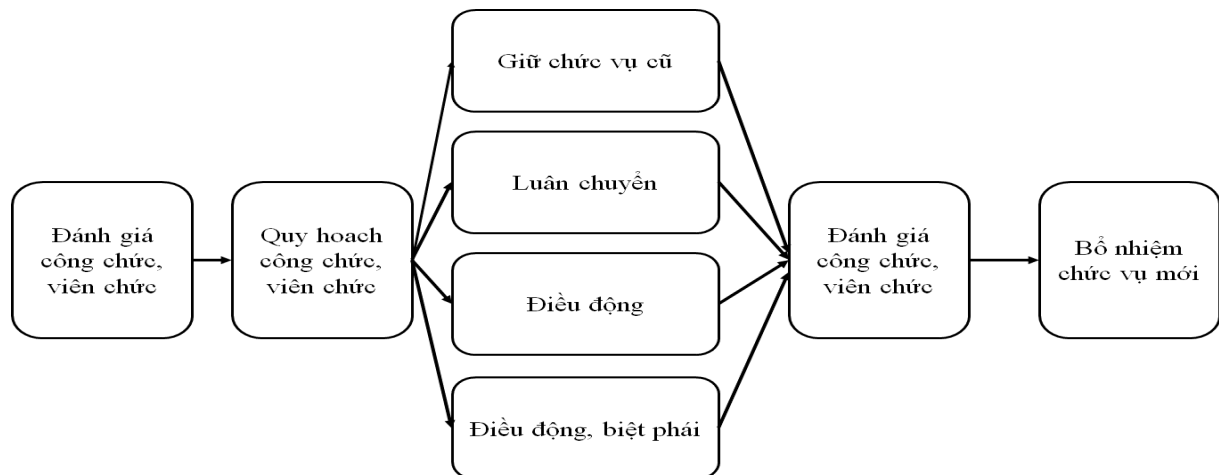
Hình 2. Cơ cấu nhân lực lãnh đạo, quản lý theo độ tuổi

Nguồn: Sở Nội vụ Hà Giang (2014).

4.3. Thực trạng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang

Mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang được thực hiện theo hai hướng chính gồm: phát triển đội ngũ nhân lực nội tại và tìm kiếm, thu hút, tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài. Tuy nhiên, thực tế quá trình nghiên cứu chỉ ra rằng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại tỉnh Hà

Giang chủ yếu dựa trên việc phát triển đội ngũ nhân lực bên trong tổ chức, dựa trên sự đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ và phát triển nhân lực. Tỉnh Hà Giang đã thực hiện đúng theo các quy định của Luật Cán bộ, công chức, Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 và Quyết định số 27/2003/QĐ-TTg ngày 19/02/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm cán bộ, công chức lãnh đạo.



Hình 3. Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại chỗ của tỉnh Hà Giang.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Đối với bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo: Ngoài việc tuân thủ các quy định của Đảng, Nhà nước, tỉnh Hà Giang cũng đã có các hướng dẫn chung để thực hiện quy trình công tác cán bộ như: Hướng dẫn số 17-HD/BTC ngày 12/6/2008 của Ban Tổ chức Tỉnh ủy Hà Giang về việc hướng dẫn thực hiện Quy định phân cấp quản lý tổ chức bộ máy, quản lý cán bộ và quy trình bổ nhiệm, giới thiệu cán bộ ứng cử. Trong đó, các văn bản nêu rõ quy trình thực hiện việc bổ nhiệm, giới thiệu cán bộ áp dụng đối với tỉnh Hà Giang. Đối với tiêu chuẩn bổ nhiệm các chức danh Giám đốc, Phó Giám đốc Sở, ban, ngành và tương đương, tỉnh Hà Giang thực hiện theo các quy định do Bộ chuyên ngành hướng dẫn. Đối với tiêu chuẩn bổ nhiệm các chức danh trưởng phòng, phó trưởng phòng và tương đương các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh và UBND các huyện, thành phố trên địa bàn tỉnh Hà Giang, Sở Nội vụ đã tham mưu cho UBND tỉnh theo quy định tại Quyết định số 1812/QĐ-UBND ngày 18/6/2009 của UBND tỉnh. Trong năm 2013, SNV đã tham mưu cho UBND tỉnh bổ nhiệm, điều động, bổ nhiệm lại và giao nhiệm vụ cho 137 cán bộ, công chức, viên chức thuộc diện Ban Thường vụ, Thường trực Tỉnh ủy và Ban Cán sự Đảng UBND tỉnh Hà Giang quản lý. Các cán bộ được bổ nhiệm, điều động, bổ nhiệm lại, giao nhiệm vụ... đều đạt các tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định, quy trình bổ nhiệm được công bố công khai trong cơ quan, đơn vị. Điều đó đã góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý của tỉnh Hà Giang.

Về quy hoạch cán bộ, công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp của tỉnh nhận được sự quan tâm, chú ý. Tỉnh Hà Giang đã xây dựng các hướng dẫn chung để thực hiện quy trình quy hoạch cán bộ, đó là Hướng dẫn 17-HD/BTC ngày 30/3/2012 của Ban Tổ chức

Tỉnh ủy Hà Giang về quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp giai đoạn 2015-2020. Ban Tổ chức Tỉnh ủy đã thống nhất trong nhận thức về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp của tỉnh, xác định rõ một số nguyên tắc trong việc quy hoạch cán bộ như: Tầm quan trọng của việc đánh giá cán bộ trước khi đưa vào quy hoạch, số lượng người đưa vào quy hoạch, mối quan hệ giữa quy hoạch cán bộ và các khâu khác trong công tác cán bộ. Dựa trên hướng dẫn của Ban Tổ chức Tỉnh ủy, các cơ quan, đơn vị trong tỉnh đã có căn cứ để xây dựng phương án quy hoạch của cơ quan, đơn vị và gửi về Sở Nội vụ thẩm định. trình cấp có thẩm quyền quyết định phương án quy hoạch cán bộ diện Ban Thường vụ Tỉnh ủy, Thường trực Tỉnh ủy, Ban Cán sự Đảng UBND tỉnh quản lý giai đoạn 2015-2020 theo phân cấp quản lý hiện hành của tỉnh.

Quá trình quy hoạch cán bộ giúp các nhà lãnh đạo xác định được các đối tượng tiềm năng trong tương lai có thể đảm nhận các chức vụ cao hơn trong bộ máy hành chính. Đây là cơ sở quan trọng để đào tạo, bồi dưỡng nhân lực lãnh đạo, quản lý. Đánh giá đúng vai trò của đào tạo cán bộ, UBND tỉnh Hà Giang đã ban hành Quyết định số 2551/QĐ-UBND ngày 17/11/2011 về việc ban hành Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của tỉnh Hà Giang, giai đoạn 2011-2015.

Về đào tạo bồi dưỡng, để triển khai cụ thể từng năm, UBND tỉnh Hà Giang đã ban hành: Quyết định số 553/QĐ-UBND ngày 17/3/2011 về việc phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của tỉnh năm 2011; Quyết định số 156/QĐ-UBND ngày 01/02/2012 về việc phê duyệt Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của tỉnh năm 2012; và Kế hoạch số 24/KH-UBND ngày 18/01/2013 về việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức năm 2013.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đã bám sát theo quy hoạch cán bộ và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hàng năm; chuyên ngành đào tạo gắn với chức danh đang phụ trách hoặc chức danh được quy hoạch của từng đơn vị.

Về luân chuyển cán bộ, đào tạo qua quá trình luân chuyển với mục đích nhằm rèn luyện thử thách cán bộ, tạo điều kiện để cán bộ trong quy hoạch được học tập, bồi dưỡng, bổ sung thêm kiến thức, tích lũy thêm kinh nghiệm thực tiễn trong công tác lãnh đạo, quản lý. Các chính sách luân chuyển đã được tỉnh Hà Giang xây dựng và triển khai thực hiện với tính chủ động cao, mang lại hiệu quả nhất định. Tỉnh đã thí điểm thực hiện đưa cán bộ xã lên học việc ở huyện trong khoảng thời gian sáu tháng, đưa cán bộ thôn lên học việc ở xã trong khoảng thời gian một tháng. Mô hình này đã đạt được một số kết quả như: việc luân chuyển, tăng cường cán bộ từ cấp huyện xuống xã và từ xã về huyện đã tác động tích cực đến việc thực hiện nhiệm vụ ở cơ sở, góp phần khắc phục những yếu kém, trì trệ trước đây, cơ bản khắc phục tình trạng cục bộ, khép kín trong công tác cán bộ ở từng ngành, từng địa phương; tạo điều kiện cho đội ngũ nhân sự lãnh đạo, quản lý thuộc quy hoạch có thể tích lũy kinh nghiệm ở các lĩnh vực, môi trường công tác khác nhau, giúp họ rèn luyện toàn diện, trưởng thành nhanh hơn, nâng cao tầm nhìn và tính chuyên nghiệp trong quản lý, điều hành.

Về thu hút cán bộ, đối với tỉnh Hà Giang, nhằm tăng cường đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có năng lực và trình độ cao cho tỉnh, Hội đồng Nhân dân tỉnh Hà Giang đã ban hành Nghị quyết số 96/2013/NQ-HĐND ngày 12/7/2013 về chính sách thu hút nhân lực và hỗ trợ đào tạo sau đại học đối với cán bộ, công chức, viên chức trên địa bàn tỉnh. Những chính sách này góp phần quan trọng vào việc nâng

cao chất lượng đội ngũ trên địa bàn tỉnh. Chế độ hỗ trợ giúp khuyến khích cán bộ, công chức, viên chức tích cực học tập để nâng cao trình độ, chế độ thu hút bằng hình thức tuyển dụng không qua thi tuyển đối với sinh viên tốt nghiệp đại học loại khá giỏi, thạc sĩ, tiến sĩ và hợp đồng đối với các đối tượng chuyên gia, nghệ nhân... giúp thu hút được nhiều nhân tài về công tác tại tỉnh. Từ khi ban hành Nghị quyết số 96/2013/NQ-HĐND ngày 12/7/2013 đến nay, tỉnh Hà Giang đã thu hút được 13 sinh viên tốt nghiệp đại học chính quy có chuyên ngành phù hợp với nhu cầu của tỉnh.

Các cán bộ được tuyển dụng theo chính sách thu hút của tỉnh đã phát huy tinh thần trách nhiệm, từng bước áp dụng tốt kiến thức được đào tạo trong tham mưu, đề xuất và giải quyết hiệu quả công việc của các cơ quan, đơn vị trên các lĩnh vực. Nhiều cán bộ khi nhận nhiệm vụ đã chủ động xây dựng chương trình công tác cũng như phát hiện và đề xuất những chủ trương, giải pháp theo chức năng, nhiệm vụ.

5. Đánh giá và đề xuất một số giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang

5.1. Đánh giá chung

** Ưu điểm*

Thứ nhất, các mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý được áp dụng ở tỉnh Hà Giang đã bước đầu được xây dựng từ cơ sở lý luận, thực tiễn và có kết quả ban đầu đáng khích lệ. Đặc biệt, chương trình đào tạo cán bộ qua luân chuyển đã đạt được nhiều thành công.

Thứ hai, sự quan tâm, chú ý và đầu tư của Đảng, Chính phủ, Ban chỉ đạo Tây Bắc với nội dung phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý đã tạo ra tiền đề và cơ sở vững chắc để các tỉnh trong vùng Tây Bắc, trong đó có Hà Giang,

triển khai các ý tưởng, các chương trình mới mang tính đột phá, có ý nghĩa thiết thực.

** Hạn chế*

Thứ nhất, một số giải pháp phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý được triển khai thiếu tính đồng bộ, dẫn tới kết quả, hiệu quả của các giải pháp chưa cao.

Thứ hai, các tỉnh Tây Bắc và Hà Giang chưa mạnh dạn tiên phong đổi mới công tác cán bộ và phụ thuộc nhiều vào các hướng dẫn của các bộ, ngành Trung ương.

Thứ ba, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chưa thực sự gắn với khung năng lực của chức danh, chủ yếu chú trọng các chương trình đào tạo chuyên môn đại học và sau đại học, đào tạo lý luận chính trị. Các chương trình đào tạo tăng cường kỹ năng lãnh đạo, quản lý còn thiếu.

Thứ tư, các tỉnh Tây Bắc và Hà Giang còn thiếu các chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài để tạo ra môi trường cạnh tranh hướng tới sự phát triển bền vững.

** Một số nguyên nhân*

Thứ nhất, do điều kiện khó khăn về địa lý cũng như điều kiện tự nhiên dẫn tới quy hoạch tổng thể phát triển vùng còn nhiều tồn tại, vướng mắc. Do vậy, công tác quy hoạch tổng thể cán bộ còn chưa thực sự được xem như một giải pháp chiến lược để thúc đẩy sự phát triển sự phát triển bền vững vùng.

Thứ hai, trình độ, chất lượng nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc còn nhiều hạn chế, một phần không nhỏ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thứ ba, mặc dù lãnh đạo tỉnh Hà Giang và các tỉnh Tây Bắc đã chú trọng tới việc thu hút nhân lực chất lượng cao qua các chính sách. Tuy nhiên, do đặc điểm địa lý, tự nhiên cũng như sự phát triển chưa tương xứng với

tiềm năng của các tỉnh vùng Tây Bắc khiến cho việc thu hút nhân lực trình độ cao còn gặp nhiều khó khăn.

5.2. Một số giải pháp cơ bản phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công

5.2.1. Ứng dụng khung năng lực vào phát triển lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công

Nghiên cứu của Boyatzis (2008) đã chỉ ra rằng khung năng lực là một công cụ quan trọng trong quản trị nhân sự [19]. Bên cạnh đó thực tiễn chỉ ra rằng tại Hà Giang và vùng Tây Bắc đang thiếu những giải pháp đồng bộ để phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công. Để xây dựng và triển khai giải pháp đồng bộ, một trong những điểm quan trọng là cần thống nhất cơ sở nền tảng để xây dựng các giải pháp. Tác giả đề xuất sử dụng khung năng lực như là công cụ hữu hiệu để xây dựng các nhóm giải pháp gồm: đánh giá năng lực lãnh đạo; quy hoạch vị trí lãnh đạo, quản lý; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý đạt chuẩn năng lực.

Ngoài ra, với cách tiếp cận khung năng lực, để có lãnh đạo, quản lý giỏi thì cần chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng vì các nhà nghiên cứu khẳng định khả năng lãnh đạo, quản lý là thứ có thể phát triển được. Ngoài trừ một số ít người có tố chất bẩm sinh, đa phần các nhà lãnh đạo, quản lý vươn lên từ quá trình tôi luyện. Như vậy, khung năng lực chuẩn cho từng chức danh lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc có thể được sử dụng để đánh giá năng lực hiện tại. Sau đó, kết quả việc đánh giá được sử dụng như một căn cứ quan trọng trong việc xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng chuẩn năng lực.

Đối với công tác quy hoạch cán bộ, khung năng lực được sử dụng để rà soát, đánh giá

năng lực của những cán bộ thuộc diện quy hoạch cho các chức danh lãnh đạo, quản lý các cấp.

5.2.2. *Thí điểm thi tuyển lãnh đạo cho các chức danh lãnh đạo, quản lý cấp sở, huyện, phòng*

Nhằm tạo ra môi trường cạnh tranh hướng tới nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công các tỉnh vùng Tây Bắc, tác giả đề xuất mô hình thí điểm thi tuyển nhân lực lãnh đạo, quản lý cho các chức vụ quản lý khu vực hành chính công các cấp sở, huyện, phòng.

Giai đoạn 1: Thí điểm thi tuyển một số vị trí lãnh đạo, quản lý cấp sở, huyện, phòng chức năng trực thuộc huyện, các phòng chức năng trực thuộc sở với các cơ quan đánh giá độc lập.

Giai đoạn 2: Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của các cán bộ lãnh đạo, quản lý được tuyển dụng thông qua phương pháp thi tuyển theo quy định của Nhà nước đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý các cấp.

Giai đoạn 3: Đánh giá hiệu quả mô hình thí điểm thi tuyển các chức danh lãnh đạo, quản lý của các cấp khác nhau (sở, huyện, phòng) để tìm ra những ưu điểm, hạn chế và đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu của phương pháp thi tuyển các chức danh lãnh đạo, quản lý.

Giai đoạn 4: Đề xuất và thực hiện các giải pháp nhân rộng mô hình thi tuyển các chức danh lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm rõ những cơ sở lý luận về phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công. Trên cơ sở đó nghiên cứu đã gắn với những điều kiện thực tế khu vực hành chính công vùng Tây Bắc gồm thực trạng

nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý, các mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý trong điều kiện nghiên cứu điển hình tại tỉnh Hà Giang. Nghiên cứu cũng đã đề xuất được mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công trong giai đoạn tới.

Tài liệu tham khảo

- [1] Wart, M. V., "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment", *Public Administration Review*, 63 (2003) 2, 214.
- [2] Ngô Thành Can, "Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trước thiên niên kỷ mới", *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*, 3 (2001).
- [3] Phạm Quỳnh Hoa, *Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước* (Tập 1, 2), NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2002.
- [4] Dirks, K. T. & Ferrin, D. L., "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(2002)4, 611.
- [5] Trương Xuân Cừ, "Nhu cầu và thực trạng phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc", trình bày tại hội thảo Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc giai đoạn 2015-2020, tầm nhìn 2030, Đại học Quốc gia Hà Nội, 2014.
- [6] Fry, L. W., "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14(2003)6, 693-727.
- [7] De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N., "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation Management*, 10(2007)1, 41-64.
- [8] Bennis, W. G. & Nanus, B., *Leaders*, HarperBusiness Essentials, 2004.
- [9] Ingraham, P. W. & Getha-Taylor, H., "Leadership in the Public Sector Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government", *Review of Public Personnel Administration*, 24(2004)2, 95-112.
- [10] Đào Thanh Hải, *Xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB. Lao động Xã hội, Hà Nội, 2005.
- [11] Byham, W. C., Smith, A. B. & Paese, M. J., *Grow Your Own Leaders: How to Identify,*

- Develop, and Retain Leadership Talent, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002.
- [12] Ngô Thành Can, “Công tác kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hiện nay”, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, 6 (2002).
- [13] Nguyễn Phú Trọng và Trần Xuân Sầm Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2003.
- [14] Lại Đức Vương, “Một số nội dung về cải cách hệ thống quản lý đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước”, Tạp chí Tổ chức Nhà nước, 12(2000), 24-38.
- [15] Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., Research Method for Business Student, The United Kingdom: Pearson, 2010.
- [16] Nguyễn Tiến Trung, “Phân tích và đề xuất chính sách phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công cho cán bộ dân tộc vùng Tây Bắc”, trình bày tại hội thảo Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc giai đoạn 2015-2020, tầm nhìn 2030, Đại học Quốc gia Hà Nội, 2014.
- [17] Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân, “Áp dụng quản trị theo khung năng lực vào nâng cao chất lượng lãnh đạo khu vực công”, Tạp chí Cộng sản, 840 (2012)10.
- [18] Hồ Chí Minh toàn tập, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2001.
- [19] Boyatzis, R. E., “Competencies in the 21st Century”, Journal of Management Development, 27 (2008) 1.

Leadership and Management Development in the Public Sector in the Northern West Area: A Case Study of Hà Giang

Lê Quân

*Vietnam National University, Hanoi,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Research on leadership, management and leadership development framework has always received attentions of many researchers. The paper focuses on clarifying the theoretical leadership and leadership development model in public sector. Based on the qualitative research methods, through using the secondary database from different sources, the author clarified the current situation of leadership and leadership development model in Hà Giang Province - one of the typical mountainous provinces in the Northern West in Vietnam. Thereby, the author proposed a model for the leadership and management development in the public sector of Ha Giang Province and the Northern West area.

Keywords: Leadership, leadership in public sector, Hà Giang, Northern West.