

# Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc

Lê Quân<sup>\*1</sup>, Tạ Huy Hùng<sup>2</sup>, Mai Hoàng Anh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Đại học Quốc Gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội

<sup>2</sup>Đại học Thương Mại, Cầu Giấy, Hà Nội

Nhận ngày 14 tháng 01 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 16 tháng 02 năm 2015; Chấp nhận đăng ngày 18 tháng 3 năm 2015

**Tóm tắt:** Hầu hết các quốc gia tiên tiến trên thế giới đang sử dụng Khung năng lực làm công cụ nền tảng quản trị nguồn nhân lực khu vực hành chính công. Tại Việt Nam, mô hình phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công dựa trên Khung năng lực được đánh giá như một mô hình triển vọng. Nghiên cứu của tác giả qua quá trình phỏng vấn với đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý của hai tỉnh điển hình vùng Tây Bắc đã chỉ ra một đòi hỏi cấp thiết trong việc xây dựng Khung năng lực dành cho đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý hành chính công gắn với điều kiện đặc thù vùng Tây Bắc. Kết quả của nghiên cứu đã đưa ra một Khung năng lực phát triển triển dựa trên Khung năng lực đang được áp dụng trên thế giới, gắn với điều kiện nước ta và đặc thù của vùng Tây Bắc. Khung năng lực đề xuất nhấn mạnh đến các năng lực am hiểu các yếu tố địa chính trị, văn hóa và kinh tế vùng Tây Bắc, và chú trọng các năng lực lãnh đạo, quản lý điều hành khu vực hành chính công. Trong giai đoạn tới, khung có giá trị lớn phục vụ đổi mới đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý đáp ứng yêu cầu hội nhập khu vực và quốc tế của các tỉnh Tây Bắc.

*Từ khóa:* Khung năng lực, Nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công, Nhân lực lãnh đạo, quản lý vùng Tây Bắc, Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý.

## 1. Đặt vấn đề

### 1.1. Xu thế ứng dụng Khung năng lực vào phát triển nhân lực khu vực công

Phát triển nhân lực khu vực công là chủ đề lớn, đòi hỏi nhiều nghiên cứu khoa học và thực nghiệm. Theo nghiên cứu của Afonso, Schuknecht [1], các quốc gia có nền hành chính công vụ tiên tiến hiện nay cũng chính là những

quốc gia sớm ưu tiên phát triển nhân lực khu vực công.

Nếu như việc phát triển nhân lực khu vực công trước đây chủ yếu tập trung vào việc tuyển chọn và cải tiến chế độ chính sách thì xu thế hiện nay là quản trị theo năng lực. Trong đó, Khung năng lực là mô hình quản trị theo năng lực phổ biến trên thế giới từ những năm 1990. Anh, Pháp, Mỹ, Canada là những quốc gia đi tiên phong ứng dụng Khung năng lực vào phát triển nhân lực khu vực công [2].

Trong bối cảnh hội nhập, xu hướng các quốc gia đi sau tham khảo mô hình, kinh

\* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-0913543330  
Email: lequan@vnu.edu.vn

nghiệm ứng dụng Khung năng lực của các quốc gia đi trước ngày càng rõ nét [2]. Kết quả là tại các quốc gia này dần hình thành một thể hệ lãnh đạo, quản lý công có khả năng chủ động hội nhập, tư duy đổi mới và kỹ năng quản trị hiện đại.

Tại các nước đang phát triển, khu vực công được xem là khó thu hút nhân lực trình độ cao bởi cơ chế còn nặng về hành chính và đãi ngộ thiếu cạnh tranh. Malaysia, Thái Lan, Ấn Độ, Trung Quốc là những quốc gia trong khu vực sớm ứng dụng Khung năng lực vào khu vực công để giải quyết các khó khăn trên [3].

### *1.2. Nhu cầu phát triển nhanh nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công đóng vai trò then chốt đảm bảo phát triển bền vững vùng Tây Bắc*

Tây Bắc là một địa bàn chiến lược trọng điểm, là nơi sinh sống của hơn 11,6 triệu dân, trong đó trên 63% là đồng bào dân tộc ít người. Trong lịch sử cũng như hiện tại, vùng Tây Bắc luôn luôn có vị thế địa - chính trị vô cùng quan trọng, liên quan mật thiết đến sự hưng thịnh, tồn vong của đất nước. Đây cũng là nơi có nhiều tiềm năng, lợi thế về tài nguyên khoáng sản, du lịch và kinh tế cửa khẩu.<sup>1</sup>

Bởi thế, để tạo ra đột phá trong phát triển kinh tế - xã hội Tây Bắc cần đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công có khả năng hội nhập khu vực, kỹ năng năng lực lãnh đạo, quản lý hiệu quả và am hiểu tiềm năng, đặc thù của địa phương, vùng Tây Bắc [4].

Tại Hội nghị tổng kết năm 2013 của Ban chỉ đạo Tây Bắc, Phó Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc đã một lần nữa đề nghị Tây Bắc cần đẩy nhanh phát triển nguồn nhân lực

lãnh đạo, quản lý đáp ứng được các yêu cầu mới, và coi đó là mục tiêu, động lực phát triển kinh tế xã hội.<sup>2</sup>

Ngoài ra, Chương trình Khoa học và công nghệ phục vụ phát triển bền vững vùng Tây Bắc do ĐHQGHN chủ trì triển khai từ đầu năm 2014 cũng nhấn mạnh vùng Tây Bắc cần có đội ngũ lãnh đạo, quản lý và chuyên gia trình độ cao để đặt hàng và hỗ trợ Chương trình được triển khai hiệu quả, đúng mục đích.

Hiện nay, nhiều địa phương Tây Bắc đã hoặc đang xây dựng đề án phát triển đội ngũ cán bộ, công chức đến năm 2020. Thách thức lớn nhất nằm ở khâu đánh giá năng lực cán bộ và xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng. Khâu này được giải quyết tốt sẽ là nền tảng và động lực cho công tác đổi mới quy hoạch và phát triển cán bộ.

### *1.3. Nhu cầu đổi mới công tác quy hoạch, đánh giá và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức tại Việt Nam*

Về công tác quy hoạch, mức độ gắn kết trong quy hoạch giữa các địa phương, liên ngành, giữa địa phương và Trung ương chưa cao. Hiện nay, các nhà lãnh đạo, quản lý có kinh nghiệm, trình độ cao chủ yếu tập trung ở những vùng có sự phát triển tương đối về kinh tế, văn hóa, xã hội. Trong khi đó ở những huyện miền núi, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc ít người, thì lại rất thiếu cán bộ lãnh đạo, quản lý có trình độ.

Về công tác đánh giá, việc triển khai đánh giá còn mang nặng tính hành chính, thiếu chính sách, công cụ đánh giá và đãi ngộ theo năng lực và thành tích công tác. Tiêu chuẩn công chức

<sup>1</sup><http://taybac.vnu.edu.vn/?language=vi&option=newsdetails&cid=22&sid=30&id=171>

<sup>2</sup> <http://www.vnu.edu.vn/ttsk/?C2597/N15511/Ban-Chi-dao-Tay-Bac-to-chuc-Hoi-nghi-tong-ket-cong-tac-nam-2013,-trien-khai-nhiem-vu-trong-tam-nam-2014.htm>

theo quy định hiện hành của Nhà nước đang đặt ra rào cản cho nhiều nhà quản lý có kinh nghiệm quản trị và khả năng hội nhập quốc tế gia nhập khu vực công. Nhiều địa phương muốn đổi mới cơ chế “thu hút nhân tài” nhưng vẫn chủ yếu dừng lại ở chính sách hỗ trợ thu nhập, tạo điều kiện về vật chất mà chưa thể đổi mới “điểm cốt lõi” là đánh giá cán bộ, công chức<sup>3</sup>.

Về công tác đào tạo, bồi dưỡng, việc triển khai còn nặng tính hành chính và thiếu đánh giá hiệu quả. Trình độ và năng lực của cán bộ được nâng cao chủ yếu dựa trên nỗ lực và phấn đấu của bản thân. Vai trò định hướng và hỗ trợ của cơ quan, tổ chức thấp. Do đó, các địa phương cần nhanh chóng triển khai đồng bộ công tác đào tạo, bồi dưỡng dựa theo phương pháp chuẩn đánh giá nhu cầu (TNA – Training Need Analysis). Gắn đào tạo với đãi ngộ, sử dụng để tạo động lực cho đối tượng tham gia.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khung năng lực lãnh đạo, quản lý

Nghiên cứu của Boyatzis (1982) có thể được xem là một nghiên cứu đầy đủ về năng lực lãnh đạo, quản lý khi ông công bố Khung năng lực của một nhà lãnh đạo, quản lý hiệu quả [5]. Trong khoảng 10 năm sau công bố của Boyatzis, rất nhiều học giả đã nghiên cứu để tìm ra các năng lực cần có của một nhà lãnh đạo, quản lý.

Nghiên cứu của nhóm tác giả Chung-Herrera, Enz và Lankau đã đề cập tới năng lực

lãnh đạo, quản lý theo nghĩa riêng, bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối với các cá nhân ở vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức [6].

Trong khi đó, nghiên cứu của nhóm tác giả Conger và Ready đã đề cập tới vấn đề trong khi nhiều năng lực lãnh đạo, quản lý là giống nhau giữa các lĩnh vực khác nhau thì yêu cầu năng lực đối với người lãnh đạo vẫn khác đối với người quản lý, kể cả trong cùng một lĩnh vực [7].

Theo quan điểm của Morrison và Congre, tác giả đề xuất rằng các năng lực phải gắn với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể. Do đó, khi tiến hành xây dựng Khung năng lực, phải xác định trước là xây cho vị trí nào [8-9].

Trong khu vực hành chính công, việc áp dụng Khung năng lực trong công tác quản lý đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý là một đòi hỏi cấp bách nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khu vực hành chính công [10].

Như vậy, từ khi Khung năng lực được (Boyatzis) đề xuất năm 1982, cho tới nay, Khung năng lực đã được áp dụng trong nhiều lĩnh vực với các đối tượng khác nhau. Trong đó, rất nhiều nhà khoa học đã tiến hành nghiên cứu xây dựng và áp dụng Khung năng lực đối với đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý với các khu vực khác nhau bao gồm cả khu vực hành chính công [10].

### 2.2. Khung năng lực trong phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại các quốc gia trên thế giới

Phát triển lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công dựa trên tiếp cận Khung năng lực đã được nhiều quốc gia xem là một nhiệm vụ cần được ưu tiên. Chính phủ Mỹ, Anh đã triển khai chiến lược phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý công hiện tại và tương lai. Singapore và Canada

<sup>3</sup> Đề tài khoa học xã hội cấp Nhà nước giai đoạn 1996-2000, mã số KHXH.05.03: “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”

đã thành lập trung tâm quốc gia nghiên cứu về lãnh đạo, quản lý công [11].

Tại Pháp, Học viện Hành chính Quốc gia Pháp đã ban hành “Cẩm nang Khung năng lực” để định hướng thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng đạt chuẩn chức danh cho công chức các cấp [12]. Cẩm nang Khung năng lực của Pháp gồm nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý cốt lõi và các nhóm năng lực đặc thù theo vị trí công việc như giáo dục - đào tạo, ngân sách - tài chính, ý tế - sức khỏe, hành chính...

Tại Anh, Khung năng lực khu vực công gồm sáu năng lực cốt lõi như xác định rõ mục đích và định hướng tổ chức theo mục đích, gây ảnh hưởng, tư duy chiến lược, khuyến khích và hỗ trợ người khác phát huy hết khả

năng,... Công chức giữ lãnh đạo, quản lý tại Anh phải đạt chuẩn cả 6 năng lực nêu trên. Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức của Anh được xác định theo kết quả đánh giá mức độ đạt chuẩn năng lực [13].

Tại Canada, Chính phủ đưa ra Khung năng lực lãnh đạo cốt lõi gồm 4 cấp, chi tiết hóa cho từng vị trí lãnh đạo từ Bộ trưởng, Vụ trưởng cho đến lãnh đạo cấp địa phương. Khung năng lực lãnh đạo của Canada có 4 nhóm năng lực gồm Đạo đức và chuẩn mực; Chiến lược; Cam kết và trách nhiệm; và Hiệu quả và năng lực thực thi. Theo đó, đạo đức và chuẩn mực là nhóm năng lực nền tảng với tất cả các cấp lãnh đạo. Năng lực thực thi hay khả năng quản lý điều hành hướng theo mục tiêu của tổ chức được coi là phần ngọn.

Bảng 1. Một số Khung năng lực khu vực công trên thế giới

<b>“Cẩm nang Khung năng lực” của Pháp</b>	<b>Khung năng lực khu vực công của Anh</b>
1/Tầm nhìn và định hướng	1/Xác định rõ mục đích và định hướng tổ chức theo mục đích
2/Quản trị sự thay đổi	2/Gây ảnh hưởng và thể hiện qua lãnh đạo làm gương
3/Gây ảnh hưởng	3/Tư duy chiến lược
4/Giao tiếp	4/Khuyến khích và hỗ trợ người khác
5/Ra quyết định;	5/Học tập và phát triển
6/Ngoại ngữ	6/Hướng đích
<b>Khung năng lực lãnh đạo khu vực công của Canada</b>	<b>Khung năng lực cốt lõi khu vực công của Hàn Quốc</b>
1/Nhóm năng lực đạo đức và chuẩn mực	1/Quản lý thay đổi
2/ Nhóm năng lực chiến lược	2/Giải quyết vấn đề
3/ Nhóm năng lực cam kết và trách nhiệm	3/Tầm nhìn
4/ Nhóm năng lực thực thi	4/Tư duy chiến lược

(Nguồn: Tổng hợp tác giả)

Tại khu vực Đông Nam Á, Malaysia là một trong những quốc gia đi đầu trong ứng dụng Khung năng lực vào khu vực công. Khung năng lực của Malaysia gồm 03 nhóm năng lực là: Nhóm năng lực cốt lõi liên quan tới phẩm chất, thái độ và hành vi của công chức; Nhóm năng lực chuyên môn là tập hợp kiến thức và kỹ năng cơ bản để làm việc chuyên nghiệp; và Nhóm năng lực đặc thù theo vị trí công việc. Mỗi công

chức tại Malaysia được bồi dưỡng hàng năm để đạt chuẩn theo Khung năng lực [14]

Như vậy, qua quá trình nghiên cứu về Khung năng lực đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ở một số quốc gia trên thế giới (bao gồm các quốc gia phát triển và đang phát triển), Khung năng lực là tập hợp của các năng lực được phân loại theo một số nhóm chính như: năng lực lãnh

đạo, năng lực quản lý cốt lõi, năng lực đặc thù theo vị trí, yêu cầu công việc.

2.3. *Khung năng lực cho các vị trí nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc*

Trên thế giới, Khung năng lực được ứng dụng nhằm hỗ trợ tuyển chọn, quy hoạch, đánh giá và đào tạo & bồi dưỡng công chức [15]. Các quốc gia đi sau đều tham khảo Khung năng lực và kinh nghiệm ứng dụng Khung năng lực từ các quốc gia đã nghiên cứu và áp dụng Khung năng lực cho khu vực hành chính công trước đó.

Tại Việt Nam, hiện mới chỉ có định nghĩa Khung năng lực của Bộ Nội vụ dựa trên Thông tư số 05/2013/TT-BNV của Bộ Nội vụ : Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 36/2013/NĐ-CP

ngày 22 tháng 4 năm 2013 của Chính phủ về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức. Tuy nhiên, việc xây dựng và ứng dụng Khung năng lực tại các địa phương còn chậm, và gặp nhiều khó khăn, vướng mắc do thiếu hỗ trợ kỹ thuật.

Quá trình phỏng vấn với những bộ phận phụ trách công việc xây dựng Đề án vị trí việc làm chỉ ra nhu cầu cấp thiết cần phải xây dựng được Khung năng lực đối với nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc.

Khung năng lực này dựa trên Khung năng lực hiện đại đang được sử dụng tại các quốc gia trong khu vực và trên thế giới gắn với đặc thù của khu vực hành chính công của Việt Nam và những đặc trưng của nhân lực lãnh đạo, quản lý vùng Tây Bắc.



Hình 1. Phương pháp xây dựng Khung năng lực cho vùng Tây Bắc.  
(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu của tác giả sử dụng hai loại dữ liệu chính: dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp

Thứ nhất, dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập từ các bài báo, các báo cáo, các công trình khoa học được đăng trên các tạp chí uy tín trong và ngoài nước như tạp chí International

Journal of Public Sector, Public Administration Review, Advance in Developing Human Resources, Tạp chí Công sản, Tạp chí Xây dựng Đảng... nhằm mục đích xây dựng Khung lý thuyết về Khung năng lực cho các vị trí lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

*Thứ hai*, nguồn dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các văn bản pháp quy bao gồm các nghị định của Chính phủ như Nghị định số 36/2013/NĐ-CP<sup>4</sup>, các thông tư của Bộ Nội vụ (Thông tư số 05/2013/TT-BNV)<sup>5</sup>. Thông qua những văn bản pháp quy, tác giả làm rõ được nhu cầu cấp thiết của việc nghiên cứu, xây dựng khung năng lực phù hợp với điều kiện Việt Nam và những đặc thù của vùng Tây Bắc.

*Thứ ba*, nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua quá trình phỏng vấn với những đối tượng liên quan tới việc triển khai đề án vị trí việc làm tại các tỉnh vùng Tây Bắc. Trong đó, tác giả tập trung nghiên cứu sâu để thu thập những dữ liệu sơ cấp tại hai tỉnh điển hình là tỉnh Hà Giang và tỉnh Sơn La.

Quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp qua phỏng vấn và được tiến hành từ tháng 2/2014 tới tháng 7/2014 với số lượng cán bộ, viên chức được phỏng vấn là 45 cán bộ, viên chức tại các Sở, Ban ngành các Tỉnh vùng Tây Bắc.

Sau khi tác giả tiến hành thu thập dữ sơ cấp và thứ cấp. Tác giả tiến hành phân tích, đánh giá những ưu điểm, hạn chế của mô hình Khung năng lực đang được áp dụng tại các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Qua quá trình phỏng vấn, tác giả làm rõ những điều kiện đặc thù với đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại

các tỉnh vùng Tây Bắc. Bên cạnh đó, quá trình xử lý dữ liệu thông qua phỏng vấn cung cấp những thông tin quan trọng về những khó khăn, hạn chế trong quá trình triển khai Đề án vị trí việc làm theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ tại Thông tư 05/2013/TT-BNV.

Những dữ liệu sơ cấp và thứ cấp được thu thập làm căn cứ để tác giả đưa ra đề xuất xây dựng Khung năng lực cho nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công các tỉnh vùng Tây Bắc gắn với đặc thù vùng Tây Bắc.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Khung năng lực với nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc

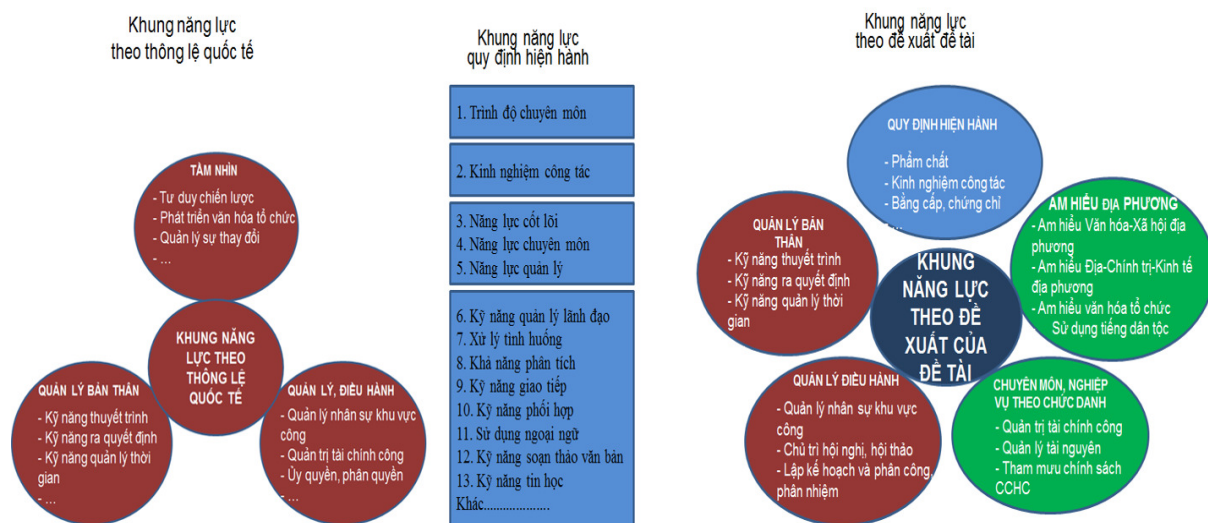
Với mục tiêu xây dựng Khung năng lực cho đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công có thể ứng dụng tại Tây Bắc, Khung năng lực lãnh đạo, quản lý cần đáp ứng các tiêu chí: (i) phù hợp với xu thế quốc tế, (ii) đáp ứng được các quy định của nhà nước và (iii) gắn với nhu cầu và các nhiệm vụ trọng tâm của Tây Bắc hiện nay (gồm nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng và xây dựng Đề án vị trí việc làm).

Theo đó, Khung năng lực cho đối tượng lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc cần gồm năm nhóm năng lực bao gồm (hình 2):

- 1/ Nhóm năng lực quản lý bản thân theo thông lệ quốc tế
- 2/ Nhóm năng lực quản lý điều hành theo thông lệ quốc tế
- 3/ Nhóm năng lực theo quy định hiện hành
- 4/ Nhóm năng lực chuyên môn, nghiệp vụ theo vị trí chức danh
- 5/ Nhóm năng lực gắn với đặc thù Tây Bắc.

<sup>4</sup>[http://chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=1&mode=detail&document\\_id=166880](http://chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=166880)

<sup>5</sup>[http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=1&mode=detail&document\\_id=168602](http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=168602)



Hình 2. Khung năng lực theo thông lệ quốc tế, ở Việt Nam và theo đề xuất của tác giả (Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Bảng 2. So sánh Khung năng lực theo thông lệ quốc tế, ở Việt Nam và theo đề xuất nghiên cứu

Stt	Nội dung Khung năng lực	Thông lệ quốc tế	Việt Nam (theo TT số 05/2013/TT-BNV)	Khung năng lực theo đề xuất nghiên cứu
<b>Cấu phần Khung năng lực</b>				
1	Định nghĩa năng lực	Có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
2	Định nghĩa Khung năng lực	Có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
3	Danh mục các năng lực trong Khung năng lực	Có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
4	Mô tả từng năng lực cụ thể	Có	Chưa có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
5	Mô tả các cấp độ của từng năng lực	Có	Chưa có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
6	Hướng dẫn ứng dụng Khung năng lực trong thực tế	Có	Chưa có	Có, phù hợp thông lệ quốc tế
<b>Các nhóm năng lực</b>				
1	Nhóm năng lực lãnh đạo, điều hành	Có	Chỉ nêu tên, chưa có mô tả năng lực chi tiết	Có, được mô tả chi tiết từng cấp độ theo thông lệ quốc tế
2	Nhóm năng lực quản trị bản thân	Có	Chỉ nêu tên, chưa có mô tả năng lực chi tiết	Có, được mô tả chi tiết từng cấp độ theo thông lệ quốc tế
3	Nhóm năng lực chuyên môn gắn với lĩnh vực quản lý	Chưa cụ thể	Chưa đề cập	Có, được mô tả chi tiết từng cấp độ
4	Nhóm năng lực gắn với đặc thù địa phương	Không có	Chưa đề cập	Có, được mô tả chi tiết từng cấp độ

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

4.2. Ứng dụng Khung năng lực trong công tác quản trị nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công.

Kết quả so sánh tại Hình 2 và Bảng 2 chỉ ra các vướng mắc của quy định hiện hành (tiêu

chuẩn bổ nhiệm và Thông tư số 05/2013/TT-BNV hướng dẫn vị trí việc làm của Bộ Nội vụ) và lợi ích của Khung năng lực theo tiếp cận của tác giả như sau:

Bảng 3. Những vướng mắc trong Khung năng lực theo quy định Nhà nước và cách giải quyết theo Khung năng lực của đề tài

Công tác	Khung năng lực theo quy định hiện hành	Khung năng lực theo tiếp cận của tác giả
Quy hoạch	Chưa làm rõ được những năng lực cần có cho chức danh nhất định	Chỉ rõ đối với những chức danh lãnh đạo, quản lý cụ thể sẽ đòi hỏi cần phải có những năng lực gì và ở cấp độ mấy nhằm nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ
Bổ nhiệm	Dựa trên kết quả công việc, bằng cấp và kinh nghiệm.	Bổ sung thang đo tiêu chuẩn bổ nhiệm nâng cao chất lượng cán bộ lãnh đạo, quản lý được bổ nhiệm. Kết quả đánh giá dựa trên năng lực được sử dụng như các tiêu chuẩn bổ sung cho quá trình bổ nhiệm
Đánh giá	Chưa có thước đo cụ thể, chuẩn xác để đánh giá được năng lực cần có cho chức danh lãnh đạo, quản lý	Chỉ rõ được đối với chức danh cụ thể những năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, điều hành, năng lực quản trị bản thân nào cần phải có và cần phải có ở cấp độ nào? Đây là căn cứ quan trọng cho công tác đánh giá năng lực. Cho phép sử dụng công cụ đánh giá 360 độ làm rõ năng lực cụ thể cho từng vị trí chức danh.
Đào tạo & Bồi dưỡng	Chưa có căn cứ để xây dựng những chương trình đào tạo, bồi dưỡng được xây dựng dựa trên Khung năng lực	Dựa trên Khung năng lực cho các chức danh lãnh đạo, quản lý, đề tài đề xuất các chương trình đào tạo tương ứng dựa trên mong muốn của học viên Chỉ rõ được kế hoạch đào tạo cho cá nhân, và có căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo tổng thể Có căn cứ đặt hàng các cơ sở đào tạo/ chuyên gia bên ngoài đến đào tạo
Triển khai đề án vị trí việc làm	Khó khăn do thiếu hướng dẫn chi tiết. Bố trí việc làm nhân lực lãnh đạo, quản lý vẫn còn tình trạng năng lực chuyên môn chưa phù hợp với yêu cầu công việc do đang sử dụng bằng cấp như một tiêu chuẩn cứng dẫn tới bố trí công việc không đúng chuyên môn	Đẩy nhanh được tiến độ xây dựng đề án vị trí việc làm do có sự chuyển giao công nghệ hướng dẫn, xây dựng Khung năng lực. Đối với trường hợp đang làm việc không đúng chuyên môn, Khung năng lực chỉ ra những năng lực cần đào tạo bồi dưỡng bổ sung. Bố trí, tuyển dụng nhân sự mới cần lựa chọn theo đúng chuyên môn hoặc có năng lực phù hợp.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)



#### 4.3. Đề xuất Khung năng lực với chức danh trưởng phòng Cải cách hành chính

Qua quá trình phỏng vấn với các chức danh lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại các tỉnh vùng Tây Bắc, trong đó tập trung vào tỉnh Hà Giang và Sơn La dựa trên mô hình nghiên cứu về Khung năng lực của tác giả (hình 2), tác giả đề xuất Khung năng lực với chức danh trưởng phòng cải cách hành chính như sau:

Chức danh: Trưởng phòng cải cách hành chính (CCHC)

Đơn vị: Sở Nội vụ Tỉnh Hà Giang Tỉnh: Hà Giang

##### A. Chức năng, nhiệm vụ

Tham mưu cho Giám đốc Sở các vấn đề cải cách hành chính; trực tiếp xây dựng và xử lý văn bản, chính sách và giải pháp CCHC cho Tỉnh; hướng dẫn, đôn đốc, kiểm tra các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh và UBND cấp huyện, cấp xã triển khai về CCHC, về quy định chế độ tự chủ và tự chịu trách nhiệm trong tổ chức bộ máy, biên chế đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.

##### B. Khung năng lực

###### 1. Tiêu chuẩn chung

Tiêu chuẩn	Chi tiết
Phẩm chất	Theo quy định của Đảng, Nhà nước
Lý luận chính trị	Trung cấp
Học vấn	Đại học, ưu tiên quản lý công, hành chính công, luật
Ngoại ngữ	Cấp độ 2 hoặc sử dụng tốt tiếng dân tộc thiểu số
Kinh nghiệm	Tối thiểu 5 năm làm việc trong khu vực hành chính công

###### 2. Năng lực chuyên môn

Tên năng lực	Cấp độ
Am hiểu lĩnh vực hành chính công, CCHC	4
Tham mưu xây dựng, hoạch định chính sách CCHC	1 2 3 4 5
Xây dựng văn bản pháp lý về CCHC	4
Tổ chức triển khai, đánh giá, giám sát về CCHC	4

###### 3. Năng lực am hiểu thực tiễn Hà Giang

Am hiểu Địa – Chính trị - KT-VH-XH Tỉnh Hà Giang	1 2 3 4 5
Am hiểu bộ máy tổ chức, con người và văn hóa làm việc	4
Am hiểu các rào cản trong CCHC tại tỉnh Hà Giang	5
Bám sát địa bàn và kết nối kênh tuyến trong công việc	1 2 3 4 5

###### 4. Năng lực lãnh đạo điều hành

Lập kế hoạch và phân công phân nhiệm	1 2 3 4 5
Kiểm tra giám sát	1 2 3 4 5
Quản lý nhân sự cấp phòng	1 2 3 4 5
Tạo dựng văn hóa tổ chức và đoàn kết nội bộ	1 2 3 4 5

### 5. Năng lực quản lý bản thân

Soạn thảo văn bản và xử lý báo cáo	4				
Quản trị thời gian và tổ chức công việc	1	2	3	4	5
Tạo dựng và điều phối các mối quan hệ	1	2	3	4	5
Giao tiếp, thuyết phục	1	2	3	4	5
Quản trị sự thay đổi trong khu vực công	4				

### C. Cấp độ năng lực

Năng lực	Cấp độ	Mô tả cấp độ
<b>Các năng lực chuyên môn</b>		
Am hiểu lĩnh vực hành chính công, CCHC	4	Am hiểu các quy định về tổ chức bộ máy, cải cách thể chế, hệ thống một cửa, dịch vụ công
Tham mưu xây dựng, hoạch định chính sách CCHC	4	Đề xuất, bảo vệ quan điểm về định hướng, giải pháp, kế hoạch thực hiện về CCHC ở qui mô cấp tỉnh. Quan điểm đổi mới và thực tiễn
Xây dựng văn bản quản lý về CCHC	4	Soạn thảo và đề xuất ban hành các văn bản pháp quy về CCHC phù hợp với đặc thù điều kiện, tình hình kinh tế, chính trị, xã hội và văn hóa của tỉnh Hà Giang
Tổ chức triển khai, đánh giá, giám sát CCHC	4	Thiết lập các công cụ, chỉ số đánh giá, giám sát về CCHC; tổ chức giám sát, đánh giá, hỗ trợ, tư vấn trong CCHC; tổ chức xây dựng báo cáo; nhận diện và đề xuất xử lý các vấn đề về CCHC
<b>Các năng lực gắn với đặc thù địa phương và vùng Tây Bắc</b>		
Am hiểu địa – chính trị - KT – VH – XH của tỉnh Hà Giang	3	Am hiểu đặc điểm địa lý, chính trị, xã hội, văn hóa, tôn giáo bản địa Tỉnh Hà Giang. Am hiểu chiến lược phát triển KT - XH của tỉnh Hà Giang
Am hiểu văn hóa tổ chức, con người và môi trường làm việc	4	Am hiểu các mối quan hệ công tác theo tuyến (trung ương, địa phương), am hiểu môi trường làm việc, am hiểu tính cách cán bộ chủ chốt, cách thức tổ chức triển khai công việc tại Sở Nội vụ và tỉnh Hà Giang.
Am hiểu các rào cản trong CCHC tại tỉnh Hà Giang	5	Nhận diện được các rào cản trong triển khai CCHC tại tỉnh Hà Giang để tạo cơ sở đề xuất giải pháp thực tiễn, khả thi
Bám sát địa bàn và kết nối kênh, tuyến làm việc	3	Quan hệ tốt với các CCVC trong phạm vi xử lý công việc; có khả năng kết nối công việc với những người liên quan để lấy ý kiến xây dựng, phối hợp và hỗ trợ trong triển khai công việc
<b>Năng lực quản lý, điều hành</b>		
Năng lực	Cấp độ	Mô tả
Lập kế hoạch và phân công, phân nhiệm	3	Xây dựng được kế hoạch tổng thể và tác nghiệp về CCHC; xây dựng kế hoạch làm việc của Phòng và phân công, phân nhiệm rõ ràng cho CCVC trong phòng
Kiểm tra, giám sát	3	Nắm bắt và nhận diện nhanh các vấn đề phát sinh để tham mưu cho lãnh đạo; theo dõi và đánh giá được tiến độ và chất lượng công việc; Phát hiện và đề xuất

Quản lý nhân sự cấp phòng	3	giải pháp khắc phục sai lệch kịp thời Nhận biết được điểm mạnh, điểm yếu của cấp dưới; biết huấn luyện và phát triển cấp dưới; tạo động lực cho cấp dưới và xây dựng được những nhân viên chủ động và đủ năng lực giải quyết các công việc được giao.
Tạo dựng văn hóa tổ chức và đoàn kết nội bộ	3	Tham gia xây dựng văn hóa công sở; có ý thức chấp hành và gương mẫu trong chấp hành kỷ luật lao động; ý thức tạo dựng khối đoàn kết nội bộ; nhìn nhận thẳng thắn và xử lý tốt các xung đột và mâu thuẫn; điều hòa tốt lợi ích của những người có liên quan.
<b>Năng lực quản lý bản thân</b>		
Soạn thảo văn bản và xử lý báo cáo	4	Thu thập và xử lý thông tin, xử lý văn bản và soạn thảo văn bản; soạn thảo các báo cáo theo mục đích và đối tượng
Quản trị thời gian và tổ chức công việc	3	Quản lý thời gian và các mối quan hệ công việc và cá nhân đảm bảo hoàn thành công việc; có thời gian và sức khỏe đáp ứng yêu cầu công tác đối nội, đối ngoại
Tạo dựng và điều phối các mối quan hệ	3	Chủ động xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp; phát triển các mối quan hệ mới với CCVC trong Sở và các sở ngành có liên quan.
Giao tiếp, thuyết phục	3	Nhận biết, trình bày, thuyết phục về điểm quan trọng trong CCHC với các cán bộ và ban ngành liên quan
Quản trị sự thay đổi trong khu vực công	4	Nhận diện được các trở ngại đổi mới; tham mưu được cho lãnh đạo các giải pháp để đẩy nhanh cải cách và đổi mới về CCHC

4.4. Đề xuất ứng dụng Khung năng lực trong xây dựng biểu mẫu đánh giá ứng viên qua thi tuyển

Khung năng lực với nhân lực lãnh, quản lý khu vực hành chính công được áp dụng nhằm

xây dựng các tiêu chuẩn tuyển dụng cũng như các tiêu chuẩn đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu với vị trí nhân lực lãnh đạo, quản lý qua thi tuyển.

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN THI TUYỂN CÔNG CHỨC LÃNH ĐẠO**

Vị trí dự tuyển: Trưởng phòng Cải cách hành chính

Họ và tên ứng viên:.....

Thành viên Hội đồng đánh giá:.....

Stt	Năng lực	Thang điểm	Điểm
1	Am hiểu lĩnh vực hành chính công, CCHC	5 4 3 2 1	
2	Tham mưu xây dựng, hoạch định chính sách CCHC	5 4 3 2 1	
3	Xây dựng văn bản pháp lý về CCHC	5 4 3 2 1	
4	Tổ chức triển khai, đánh giá, giám sát về CCHC	5 4 3 2 1	
5	Am hiểu Địa – Chính trị - KT-VH-XH địa phương	5 4 3 2 1	
6	Am hiểu bộ máy tổ chức, con người và văn hóa làm việc	5 4 3 2 1	
7	Am hiểu các rào cản trong CCHC tại địa phương	5 4 3 2 1	
8	Bám sát địa bàn và kết nối kênh tuyển trong công việc	5 4 3 2 1	
9	Lập kế hoạch công việc và phân công nhân nhiệm	5 4 3 2 1	
10	Kiểm tra, giám sát	5 4 3 2 1	

11	Quản lý nhân sự cấp phòng	5	4	3	2	1	
12	Tạo dựng văn hóa tổ chức và đoàn kết nội bộ	5	4	3	2	1	
13	Xử lý báo cáo	5	4	3	2	1	
14	Kỹ năng quản trị thời gian	5	4	3	2	1	
15	Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục	5	4	3	2	1	
16	Kỹ năng quản lý sự thay đổi	5	4	3	2	1	
Tổng điểm							
Điểm bình quân (tổng điểm/16)							

*Ghi chú:* 5: Năng lực vượt trội yêu cầu của vị trí; 4: Năng lực đáp ứng tốt yêu cầu của vị trí; 3: Năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu của vị trí; 2: Năng lực chưa đáp ứng yêu cầu của vị trí; 1: Không phù hợp với vị trí

## 5. Kết luận

Qua quá trình nghiên cứu, tác giả đã làm rõ được sự cần thiết trên góc độ khoa học cũng như thực tiễn của việc xây dựng và ứng dụng Khung năng lực trong công tác quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đối với đội ngũ nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công ở Việt Nam và gắn với những điều kiện đặc thù vùng Tây Bắc.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra Khung năng lực dành cho đối tượng nhân lực lãnh đạo, quản lý hành chính công vùng Tây Bắc được xây dựng dựa trên 5 nhóm chính:

1/ Nhóm năng lực quản lý bản thân theo thông lệ quốc tế

2/ Nhóm năng lực quản lý điều hành theo thông lệ quốc tế

3/ Nhóm năng lực theo quy định hiện hành

4/ Nhóm năng lực chuyên môn, nghiệp vụ theo vị trí chức danh

5/ Nhóm năng lực gắn với đặc thù Tây Bắc. (Chi tiết tại Phụ lục 1).

*Đề xuất một số định hướng nghiên cứu:*

*Thứ nhất*, nghiên cứu tập trung vào đánh giá sự tác động của ứng dụng Khung năng lực đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc.

*Thứ hai*, đề xuất giải pháp và chính sách ứng dụng Khung năng lực trong công tác quản lý hành chính công vùng Tây Bắc

*Thứ ba*, nghiên cứu ứng dụng triển khai mô hình quản trị dựa trên Khung năng lực đối với nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công trong điều kiện đặc thù riêng của từng khu vực.

## Lời cảm ơn

Đề tài được tài trợ bởi Chương trình Khoa học và công nghệ phục vụ phát triển bền vững vùng Tây Bắc, ĐHQGHN.

## Tài liệu tham khảo

- [1] Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V, Public sector efficiency: An international comparison. *Public choice*, 2005, 123(3-4), 321-347.
- [2] Dunleavy, P., & Hood, C., From old public administration to new public management, *Public money & management*, 1994, 14(3), 9-16.
- [3] Siddiquee, N. A., Public management reform in Malaysia: Recent initiatives and experiences, *International Journal of Public Sector Management*, 2006, 19(4), 339-358.
- [4] Ái, N. Đ., Chất lượng đội ngũ cán bộ chủ chốt xã (vùng cao phía bắc) thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, *Tạp chí Cộng Sản*, 2004, 24, 36-49.
- [5] Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons. Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library management*, 27(3), 144-153.

- [6] Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J., Grooming future hospitality leaders: A competencies model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003, 44(3), 17-25.
- [7] Siddiquee, N. A., Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia, *International Journal of Public Sector Management*, 2010, 23(1), 38-53.
- [8] Conger, J. A., & Ready, D. A., Rethinking leadership competencies. *Leader to Leader*, 2004, (32), 41-47.
- [9] Morrison, A. J., Developing a global leadership model, *Human resource management*, 2000, 39(2-3), 117-131.
- [10] Hood, C., & Lodge, M., Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis, *Governance*, 2004, 17(3), 313-333.
- [11] Christensen, T., & Læg Reid, P., Christensen, T., & Læg Reid, P., The whole-of-government approach to public sector reform, *Public administration review*, 2007, 67(6), 1059-1066
- [12] Horton, S., Hondeghe, A., & Farnham, D., Competency management in the public sector: European variations on a theme (Vol. 19): IOS Press, 2002.
- [13] Horton, S., The competency movement, Competency management in the public sector: European variations on a theme, 2002, 19(1), 3 - 12.
- [14] Azmi, I. A. G., Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations, *African Journal of Business Management*, 2010, 4(2), 235-241.
- [15] Wart, M. V., Public-Sector leadership theory: An assessment, *Public administration review*, 2003, 63(2), 214-228.

## Research on Competence Framework Implementation to Develop Leaders, Managers in Public Sector at Northwest Area

Lê Quân<sup>1</sup>, Tạ Huy Hùng<sup>2</sup>, Mai Hoàng Anh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*Vietnam University of Commerce, Hồ Tùng Mậu, Cầu Giấy, Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** Most of developed countries in the world are using the Competence Framework as the critical tools for human resource in public sector. In Vietnam, the leadership development in the public sectors based on the competence model can be seen as a promising model. In this research, the result of interviewing and analyzing the data from two case studies in the Northwest sector, the result illustrated that they need to develop the leaders and managers competence framework in alignment with the Northwest environment. The research's result proposes the competence framework by combining the advantage of modern framework and the peculiarities of our country and the Northwest environment. The proposed competence framework emphasizes the competence empire understanding of geo-political factors, cultural and economic in Northwest area, and focus on leadership competencies, management and operation of public administration sector. In the next phase, this competence frameworks has great value for innovation in leadership training and it also make a major contribution to management based on the requirements of regional integration and internationalization of the Northwest Provinces of Vietnam.

**Keywords:** Competence Model, Leadership and management in public sector, leadership development.