

VAI TRÒ CỦA KHUNG NĂNG LỰC TRONG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ TRƯỞNG, PHÓ TRƯỞNG PHÒNG ỦY BAN NHÂN DÂN CẤP HUYỆN

● **LÊ THỊ HẰNG - PHẠM THỊ THẢO**

TÓM TẮT:

Ở Việt Nam hiện nay, mô hình phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng ủy ban nhân dân cấp huyện (UBND) dựa trên khung năng lực (KNL) đang được đánh giá là mô hình triển vọng. Bài viết này đi sâu phân tích vai trò của KNL trong phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng và giải pháp phát huy vai trò của KNL trong phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng của UBND cấp huyện đáp ứng với yêu cầu giai đoạn mới.

Từ khóa: khung năng lực, phát triển năng lực, trưởng phòng, phó trưởng phòng, ủy ban nhân dân cấp huyện.

1. Đặt vấn đề

Đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng chuyên môn của UBND cấp huyện là những người được bổ nhiệm chức vụ quản lý Phòng và tương đương, thực hiện chức năng xây dựng tầm nhìn chiến lược cho Phòng, dẫn dắt, tạo động cơ, truyền cảm hứng cho công chức của Phòng và tương đương nhằm thực hiện có hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của Phòng. Họ được quyền ra các quyết định quản lý, tổ chức và điều hành những người dưới quyền thực hiện công việc tại cơ quan chuyên môn theo quy định tại Nghị định số 108/2020/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 37/2014/NĐ-CP ngày 05 tháng 5 năm 2014 của Chính phủ quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân huyện, quận,

thị xã, thành phố thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.

Thực tiễn chỉ ra rằng, hiệu quả hoạt động của Phòng phụ thuộc rất lớn vào mức độ hoàn thiện trong năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng. Năng lực lãnh đạo, quản lý của trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện cần phải đáp ứng tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp với yêu cầu của từng vị trí lãnh đạo, quản lý theo đặc thù từng loại phòng. Do đó, nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng cần phải được thực hiện theo hướng tiếp cận KNL. Đây vừa là yêu cầu khách quan cấp thiết, vừa là nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược cải cách hành chính và công tác cán bộ trong giai đoạn hiện nay.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Khái niệm năng lực và đặc điểm năng lực của trưởng, phó trưởng phòng Ủy ban nhân dân cấp huyện

Năng lực đã được nghiên cứu, áp dụng trong quản lý nhân sự ở cả lĩnh vực công và tư tại nhiều quốc gia. Theo quan điểm của Boam và Sparrow (1992), định nghĩa năng lực là “một tập hợp các biểu hiện hành vi gắn với một vị trí công việc để hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của vị trí đó ở mức độ thành thạo”.

Theo quan điểm của Perry & Wise (1996), năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan với nhau có ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay hiệu suất của một cá nhân, có thể đo lường thông qua các chuẩn mà cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. McCauley (2006) định nghĩa năng lực là văn tắt gồm kiến thức, kinh nghiệm và thái độ được minh họa bằng KSAs. Nhìn chung, các quan điểm trên đều có điểm chung thống nhất năng lực là thái độ, kỹ năng, kiến thức giúp cá nhân hoàn thành công việc được giao.

Trong khu vực công ở Việt Nam, năng lực được nhìn nhận là các yếu tố giúp cho cán bộ, công chức, viên chức thực thi nhiệm vụ đạt được sự hài lòng của người dân và tổ chức. Trong bài viết này, tác giả sử dụng khái niệm năng lực của Perry & Wise (1996) vì quan điểm này có tính cụ thể, chi tiết hơn cả.

Đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện chính là những nhà lãnh đạo, quản lý khu vực công ở Việt Nam, họ là những người đang nắm giữ các vị trí lãnh đạo, quản lý trong các tổ chức Phòng chuyên môn cấp huyện. Họ cần có năng lực lãnh đạo, quản lý.

Như vậy, “Năng lực của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện là những yếu tố thuộc về cá nhân người trưởng, phó trưởng Phòng gồm có kiến thức, kỹ năng, phẩm chất công việc, động cơ, hành vi và những đặc tính khác để trưởng, phó trưởng phòng có thể hoàn thành tốt các công việc của mình nhằm lãnh đạo, quản lý

mọi hoạt động của Phòng do UBND cấp huyện phân công, tạo sự phát triển bền vững cho phòng và địa phương.

Đặc điểm năng lực của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện thể hiện như: năng lực của trưởng, phó trưởng phòng là năng lực của nhà lãnh đạo cấp Phòng; năng lực của trưởng, phó trưởng phòng là tập hợp những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp, phẩm chất chính trị, động cơ làm việc và các đặc tính cần thiết khác của người trưởng, phó trưởng phòng; năng lực của họ gắn với yêu cầu ngành, nghề, công việc chuyên môn và lãnh đạo, quản lý mà trưởng, phó trưởng phòng đang đảm nhận để họ đáp ứng được đòi hỏi từ yêu cầu công việc và có thể hoàn thành nhiệm vụ với kết quả tốt.

2.2. Khung năng lực, đặc điểm khung năng lực của trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện

Xuất phát từ nghiên cứu về năng lực, KNL là thuật ngữ được phát triển và ứng dụng trong nhiều tổ chức công ở nhiều quốc gia như ở Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Bỉ và các quốc gia đang phát triển trong khu vực như Singapore, Thái Lan... Tuy có nhiều cách luận giải khác nhau nhưng các nghiên cứu ở các quốc gia đều tiếp cận KNL theo hướng KNL là bảng mô tả tổ hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm một cá nhân cần để hoàn thành tốt công việc.

KNL thường bao gồm 2 cấu phần: danh mục các năng lực và mô tả các cấp độ của năng lực. Danh mục năng lực là tập hợp những năng lực cần thiết cho vị trí chức danh. Năng lực thường gồm 3 nhóm năng lực chính sau: Nhóm năng lực chung/cốt lõi: gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí. Các năng lực cốt lõi được xác định dựa trên chiến lược, giá trị cốt lõi của cơ quan, tổ chức. Năng lực chuyên môn: là các kiến thức, kỹ năng về một lĩnh vực chuyên môn cụ thể cần để hoàn thành một công việc, mang tính đặc thù cho vị trí công việc hoặc bộ phận mà cá nhân cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó. Nhóm năng lực quản lý, lãnh đạo: là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn

lực (ngân sách, con người...) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau. Các cấp độ năng lực là những biểu hiện hành vi để phản ánh mức độ làm chủ với những năng lực đó và mỗi cấp độ năng lực biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức, kỹ năng cấu thành năng lực. Các cấp độ trong KNL được xây dựng theo thứ tự cấp bậc. Thông thường, cấp độ 1 (thấp nhất) được hiểu là sơ cấp, cấp độ 2 được hiểu là cơ bản, cấp độ 3 được hiểu là đáp ứng yêu cầu công việc, cấp độ 4 hay 5 là chuyên sâu, chuyên gia (Le Deist & Winterton, 2005).

Ở Việt Nam, KNL Tâm - Tầm - Tài của Phòng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012) đã đặt nền móng cho những nghiên cứu về áp dụng KNL cho khu vực công ở Việt Nam. KNL Tâm - Tầm - Tài của đội ngũ lãnh đạo khu vực công ở Việt Nam với kết cấu gồm: Nhóm năng lực văn hóa (Tâm) gồm: (i) Vì cộng đồng; (ii) Uy tín cá nhân và (iii) Trách nhiệm. Nhóm năng lực dẫn dắt (Tầm) gồm 2 cấu phần: (i) Năng lực lãnh đạo: năng lực xây dựng tầm nhìn; khả năng truyền cảm ứng và động viên, năng lực xây dựng văn hóa và năng lực quản lý thay đổi. (ii) Năng lực quản lý gồm: quản lý con người, quản trị tài chính, quản trị chiến lược. Nhóm năng lực thực thi (Tài) gồm: khả năng giải quyết vấn đề hợp lý; khả năng giao tiếp, thuyết phục, gây ảnh hưởng; khả năng hoạch định, phản biện chính sách, sử dụng internet và các thiết bị công nghệ hữu ích và sử dụng ngoại ngữ (McCauley, 2006).

Để phát triển năng lực cán bộ, công chức hành chính nhà nước theo hướng tiếp cận KNL, năm 2013, Bộ Nội vụ đã ban hành quy định về xây dựng đề án vị trí việc làm, trong đó đã đề cập đến xây dựng KNL tại cơ quan đơn vị ở khu vực công (Thông tư số 05/2013/TT-BNV về 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). Từ đó, KNL được chính thức ứng dụng vào khu vực công.

Tuy nhiên, Bộ mới chỉ đưa ra những hướng dẫn

cơ bản về xây dựng KNL như định nghĩa năng lực, biểu mẫu KNL và tên gọi của một số năng lực, kỹ năng nhưng chưa có nội hàm mô tả từng năng lực và dấu hiệu nhận biết từng cấp độ của mỗi năng lực. Theo đó, KNL được Bộ Nội vụ hướng dẫn bao gồm: (1) phẩm chất cá nhân, (2) kinh nghiệm công tác (3) bằng cấp, chứng chỉ chuyên môn, (4) kiến thức, (5) năng lực, kỹ năng (năng lực gồm: năng lực tổng hợp, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực tập hợp quy tụ, năng lực điều hành và phối hợp hoạt động; kỹ năng quản lý lãnh đạo gồm: kỹ năng phân tích, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng soạn thảo văn bản, kỹ năng tin học, máy tính, kỹ năng ngoại ngữ,...).

Gần đây nhất, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 62/2020/NĐ-CP ngày 01/06/2020 quy định về vị trí việc làm và biên chế công chức và Thông tư số 12/2022/TT-BNV ngày 30 tháng 12 năm 2022 về vị trí việc làm công chức lãnh đạo, quản lý; nghiệp vụ chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong cơ quan, tổ chức hành chính và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong đơn vị sự nghiệp công lập đã quy định nội dung về KNL. KNL sẽ được xây dựng theo vị trí việc làm, đây là tập hợp các yêu cầu về trình độ, năng lực cần thiết, phù hợp để hoàn thành một vị trí việc làm gồm: Trình độ; Kỹ năng; Thái độ; Các phẩm chất khác. Mỗi vị trí việc làm khác nhau sẽ có yêu cầu năng lực khác nhau.

KNL của trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện được xây dựng dựa trên các tiêu chí như mục tiêu vị trí việc làm, các công việc và tiêu chí đánh giá, các mối quan hệ (bên trong và bên ngoài phòng), phạm vi quyền hạn, yêu cầu về trình độ năng lực, phẩm chất. Mỗi năng lực sẽ phải đáp ứng cấp độ chuẩn từ 2-4. Từ hướng dẫn xây dựng đề án vị trí việc làm của Chính phủ, các Bộ ngành và địa phương xây dựng Đề án vị trí việc làm theo hướng KNL chung của Chính phủ phù hợp với đặc thù của ngành và địa phương.

Dựa trên cách tiếp cận về KNL theo hướng hiện đại, phù hợp với xu thế cải cách hành chính công, KNL của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng của

UBND cấp huyện được hiểu là tài liệu tập hợp những năng lực cần thiết của trưởng, phó trưởng phòng gồm có danh mục năng lực, định nghĩa các loại năng lực, cấp độ chuẩn năng lực và các biểu hiện hành vi cho cấp độ chuẩn năng lực để trưởng, phó trưởng phòng thực hiện được trách nhiệm, nhiệm vụ của cá nhân vị trí lãnh đạo và của Phòng được phân công phụ trách.

KNL của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng của UBND cấp huyện thể hiện những đặc trưng: KNL của trưởng, phó trưởng phòng gồm các năng lực cần thiết cho vị trí lãnh đạo, quản lý Phòng và tương đương; KNL của trưởng, phó trưởng phòng là tài liệu gồm: danh mục các năng lực cần thiết với trưởng, phó trưởng phòng, cấp độ chuẩn năng lực với họ và biểu hiện hành vi với cấp độ chuẩn cho từng năng lực; KNL gắn với các chức danh trưởng, phó trưởng phòng được xây dựng gắn với chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu công việc trong một giai đoạn cụ thể của Phòng và tương đương.

Để xây dựng và phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, hợp lý về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ ở hiện tại và trong tương lai, cần phát huy vai trò của KNL và ứng dụng KNL vào các hoạt động quản lý, phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện là xu hướng tất yếu hiện nay.

3. Vai trò của khung năng lực trong phát triển năng lực đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện ở Việt Nam hiện nay

Phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng của UBND cấp huyện thuộc trách nhiệm của các chủ thể có thẩm quyền quản lý đội ngũ này và tính chủ động, tự giác trong hoàn thiện, phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý của bản thân trưởng, phó trưởng phòng.

3.1. Đối với chủ thể có thẩm quyền quản lý đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện

- KNL hỗ trợ cho hoạt động xác định vị trí việc làm khách quan, toàn diện

Vị trí việc làm theo quy định của Luật Cán bộ, công chức năm 2008 là công việc gắn với chức

danh, chức vụ, cơ cấu và ngạch công chức để xác định biên chế và bố trí nhân lực trong cơ quan, tổ chức, đơn vị. Bản chất vị trí việc làm của trưởng, phó trưởng phòng chính là việc cần xác định danh mục trưởng, phó trưởng phòng của UBND cấp huyện và tiến hành phân tích yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể đối với từng chức danh trưởng, phó trưởng phòng và tương đương.

Theo vị trí việc làm, trưởng, phó trưởng phòng được bố trí công việc đã được thiết kế và gắn với những yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể. KNL là thành phần quan trọng trong vị trí việc làm, xây dựng và triển khai KNL là căn cứ để quy hoạch, đánh giá, đãi ngộ phù hợp, qua đó tạo nâng cao tính hiệu quả, hiệu lực trong hoạt động của trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện.

Để phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện thì KNL giúp phân tích, mô tả yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cho từng vị trí việc làm để đảm bảo, khoa học; góp phần tạo nên một bản mô tả vị trí việc làm hoàn chỉnh với đầy đủ chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu của vị trí trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện.

- KNL có vai trò đối với công tác quy hoạch phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện

KNL sẽ là cơ sở để phát triển, đảm bảo đủ số lượng và đối tượng nguồn để đáp ứng yêu cầu tổ chức trong qua công tác quy hoạch chức danh trưởng, phó trưởng phòng. KNL giúp xác định các tiêu chí trọng yếu để lựa chọn nhân sự đưa vào quy hoạch phù hợp với từng chức danh trưởng, phó trưởng phòng và chiến lược của Phòng nói riêng, UBND cấp huyện nói chung. Những tiêu chuẩn đó bao gồm: (i) tiêu chuẩn về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, uy tín trong tổ chức; (ii) các tiêu chuẩn về năng lực chuyên môn, năng lực lãnh đạo, quản lý đơn vị được thể hiện qua kết quả công tác, mức độ hoàn thành yêu cầu công việc; (iii) các tiêu chuẩn về phẩm chất lãnh đạo như tính chủ động, sáng tạo trong công việc và (iv) tiêu chuẩn gắn với những kỹ năng cần thiết phục vụ công việc như kỹ năng tổ chức thực hiện công việc, kỹ năng dự báo

tình hình, kỹ năng xử lý các vấn đề phức tạp trong công việc.

Dựa vào cấp độ yêu cầu tối thiểu cho từng năng lực, chủ thể có thẩm quyền quy hoạch có thể xây dựng một bảng mô tả vị trí quy hoạch rõ ràng và xác định công cụ đánh giá ứng viên quy hoạch hợp lý. Nhờ vậy, chủ thể có thẩm quyền xây dựng quy hoạch đội ngũ lãnh đạo UBND cấp huyện sẽ đảm bảo quy hoạch đúng người, đúng việc và tạo được nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp phòng chất lượng, đa dạng. Theo đó, lợi ích mà KNL tác động đến công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo cấp phòng của UBND cấp huyện như sau: Xác định tiêu chí lựa chọn cán bộ đưa vào quy hoạch dễ dàng hơn. Cải thiện quá trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo cấp phòng và tăng khả năng chọn đúng người cho vị trí quy hoạch. Giảm chi phí phát sinh từ những quyết định quy hoạch sai lầm. Tạo tính nhất quán trong việc luân chuyển, phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện. Như vậy, trên cơ sở phân tích yêu cầu về năng lực cần thiết cho việc đạt được tầm nhìn, chiến lược dài hạn, cơ quan có thẩm quyền quy hoạch cán bộ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện có thể lên kế hoạch, chiến lược phát triển đội ngũ này một cách hợp lý.

- KNL tác động đến hiệu quả đánh giá kết quả làm việc của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện

Đánh giá nhân sự lãnh đạo trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện gồm đánh giá năng lực của cá nhân trưởng, phó trưởng phòng và đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân lực lãnh đạo đó. Bản chất của đánh giá đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện là sự đo lường về phẩm chất và năng lực của trưởng, phó trưởng phòng thông qua những tiêu chuẩn phản ánh phẩm chất, năng lực, đức - tài của chính họ. Một số tiêu chuẩn đánh giá nhân lực lãnh đạo như: phẩm chất chính trị, đạo đức cách mạng, năng lực ra quyết định và tổ chức thực hiện công việc, phong cách lãnh đạo, sự tin nhiệm của nhân dân.

Để có được những nhận định, đánh giá chính

xác về năng lực của đội ngũ này thì KNL có vai trò là công cụ dùng để tham chiếu, so sánh giữa những năng lực cần thiết phải có của vị trí trưởng, phó trưởng phòng cụ thể trong cơ cấu chung về phát triển nhân sự lãnh đạo của UBND huyện với những năng lực thực tế đã được thể hiện của bản thân cá nhân trưởng, phó trưởng phòng đó đang nắm giữ. Đây chính là cơ sở cho việc đánh giá cấp độ năng lực và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của họ. KNL giúp chỉ ra những năng lực và biểu hiện tương ứng mỗi cá nhân trưởng, phó trưởng phòng cần phải đáp ứng. Việc so sánh giữa biểu hiện thực tế và yêu cầu tiêu chuẩn của từng vị trí giúp đánh giá được mức độ phù hợp và hoàn thành yêu cầu công việc mà trưởng, phó trưởng phòng đang đảm nhiệm.

KNL sẽ là cơ sở để cơ quan, tổ chức có thẩm quyền quản lý công chức lãnh đạo cấp phòng của UBND cấp huyện thu thập thông tin về năng lực thực hiện công việc của trưởng, phó trưởng phòng nhằm so sánh với những yêu cầu chuẩn năng lực để làm rõ mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của đội ngũ này trong một khoảng thời gian nhất định, qua đó đánh giá khách quan, khoa học hơn năng lực của đội ngũ này trong mối quan hệ với đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp huyện.

- KNL là căn cứ để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng

KNL là căn cứ quan trọng để xác định nhu cầu và xây dựng, kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng nhằm tạo ra hiệu quả công việc. Một trong những lý do để lựa chọn đào tạo, bồi dưỡng những năng lực nào là dựa vào sự gắn kết chặt chẽ giữa yêu cầu chuẩn của từng công việc với quá trình làm việc của người học. Dựa trên các mức độ, tiêu chuẩn của KNL, cơ quan, tổ chức có thẩm quyền quản lý trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện sẽ đánh giá được năng lực hiện tại của đội ngũ này so với cấp độ yêu cầu của từng năng lực đối với một vị trí; yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên của trưởng, phó trưởng phòng. Khi

có hai dữ liệu này, việc xác định ai cần phải đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào, những năng lực nào cần cung cấp, năng lực nào cần bổ sung thêm, những năng lực còn thiếu và năng lực nào cần cải thiện. Từ đó, xây dựng khung chương trình và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những năng lực chưa đáp ứng chuẩn (bao gồm cả kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất nghề nghiệp) của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện theo tiêu chuẩn năng lực được xác định trước theo vị trí việc làm, phù hợp với yêu cầu của công việc, của tổ chức cũng như mong muốn của cá nhân trưởng, phó trưởng phòng trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

- KNL tác động đến việc thực hiện chế độ đãi ngộ với đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện.

Đãi ngộ với đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện là nội dung quan trọng để gắn bó trưởng, phó trưởng phòng với công việc, với địa phương và tạo động lực để họ thực hiện tốt những nhiệm vụ được giao. Hệ thống đãi ngộ gồm đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Với hệ thống đãi ngộ tài chính, các công cụ tài chính gồm có lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi là những công cụ quan trọng tạo nên thu nhập của trưởng, phó trưởng phòng. Đối với hệ thống đãi ngộ phi tài chính, đãi ngộ thông qua công việc, đãi ngộ thông qua môi trường làm việc, cơ hội học tập là những công cụ quan trọng của hệ thống đãi ngộ với trưởng, phó trưởng phòng. Hệ thống chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện hiện được thực hiện dựa trên căn cứ quy định của Luật Cán bộ, công chức, Nghị định của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

KNL sẽ thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho trưởng, phó trưởng phòng trong cơ cấu lãnh đạo cấp huyện. Đối với hoạt động quản lý thành tích, nhờ KNL mà họ có cách hiểu chung về những gì sẽ được kiểm soát và đo lường. Đối với

việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì chủ thể có thẩm quyền quản lý chính sách tiền lương ở địa phương chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực. Qua đó, sẽ bảo đảm tiền lương tương xứng với nhiệm vụ, quyền hạn được giao đối với trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện.

3.2. Đối với bản thân đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện

Thứ nhất, KNL sẽ giúp cho trưởng, phó trưởng phòng chủ động cải thiện năng lực làm việc của mình; nâng cao đạo đức, phẩm chất, bản lĩnh chính trị; sự gắn bó với Phòng và địa phương.

Thứ hai, là cơ sở để trưởng, phó trưởng phòng hoàn thiện các bằng cấp, chứng chỉ đáp ứng yêu cầu chuẩn của vị trí trưởng, phó phòng.

Thứ ba, cải thiện kết quả công việc của cá nhân trưởng, phó trưởng phòng và cải thiện kết quả công việc của Phòng và tương đương phòng. Quá trình cải thiện chất lượng gắn với những năng lực cụ thể trong KNL được biểu hiện thông qua những hành vi cần thiết để đạt được kết quả tốt với trưởng được gắn với các cấp độ trong KNL. Qua đó, đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện sẽ chủ động tạo nên thành tích cá nhân cũng như thành tích tập thể Phòng.

4. Một số giải pháp đề xuất

Để phát huy vai trò của KNL trong phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng thời gian tới ở Việt Nam, cần quan tâm đến những biện pháp sau:

Thứ nhất, cần xây dựng KNL dùng chung cho chức vụ trưởng, phó trưởng phòng của UBND cấp huyện, dựa trên KNL áp dụng chung đó, chủ thể có thẩm quyền quản lý và sử dụng đội ngũ này có thể cụ thể hóa hành vi biểu hiện của năng lực áp dụng cho địa phương mình. Trong KNL dùng chung cho đội ngũ này cần xây dựng các nhóm năng lực với những năng lực cụ thể.

Thứ hai, cần cụ thể hóa các năng lực thành những biểu hiện hành vi cụ thể và các cấp độ cụ thể để tạo thuận lợi cho đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng hoàn thiện và nâng cao năng lực.

Thứ ba, trong quá trình xây dựng và phổ biến KNL, cần mở rộng, lôi cuốn sự tham gia của các công chức trong cơ quan, tổ chức thuộc UBND cấp huyện.

Thứ tư, cần tuyên truyền KNL tới toàn thể công chức trong Phòng dưới hình thức dễ đọc, dễ tiếp cận để mọi người hiểu được yêu cầu năng lực đối với trưởng, phó trưởng phòng. Từ đó, khuyến khích các công chức có tiềm năng phát triển sẽ chủ động nâng cao năng lực của mình để trở thành trưởng, phó trưởng phòng trong tương lai.

5. Kết luận

Như vậy, KNL có vai trò rất quan trọng đối với phát triển đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng

UBND cấp huyện, KNL tác động vào tất cả các khâu của quá trình quản lý đội ngũ này. KNL không chỉ có vai trò đối với các chủ thể có thẩm quyền quản lý, quy hoạch, sử dụng đội ngũ công chức lãnh đạo cấp Phòng, làm tăng thêm tính chuyên nghiệp, hiệu quả trong thực hiện các biện pháp phát triển năng lực của đội ngũ trưởng, phó trưởng phòng UBND cấp huyện dưới góc độ quản lý nhân sự mà còn có tác động đến chính bản thân cá nhân trưởng, phó trưởng phòng, làm tăng thêm tính chủ động trong phát triển năng lực cá nhân để đạt chuẩn và nâng chuẩn của bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu lãnh đạo cấp Phòng trong giai đoạn hiện nay ■

Ghi chú:

Đây là kết quả của đề tài khoa học và công nghệ cấp tỉnh được Ngân sách Nhà nước tỉnh Thừa Thiên Huế đầu tư. Mã số đề tài TTH.2021-KX.09

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Quốc hội, (2008). Luật số 22/2008/QH12: Luật Cán bộ, công chức, ban hành ngày 28 tháng 11 năm 2008.
2. Quốc hội (2019). Luật số 52/2019/QH14: Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức, ban hành ngày 25 tháng 11 năm 2019.
3. Chính phủ (2013). Thông tư số 05/2013/TT-BNV về 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.
4. Chính phủ (2013). 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.
5. Chính phủ (2020). Nghị định số 62/2020/NĐ-CP ngày 01/06/2020 qui định về vị trí việc làm và biên chế công chức.
6. Bộ Nội vụ (2022). Thông tư số 12/2022/TT-BNV ngày 31/12/2022 hướng dẫn về vị trí việc làm công chức lãnh đạo, quản lý; nghiệp vụ chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong cơ quan, tổ chức hành chính và vị trí việc làm chức danh nghề nghiệp chuyên môn dùng chung; hỗ trợ, phục vụ trong đơn vị sự nghiệp công lập.
7. Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012). Áp dụng quản trị nhân sự theo khung năng lực vào nâng cao năng lực lãnh đạo khu vực công. Tạp chí Cộng sản, 840, 10.
8. Boam, R. and Sparrow, P. (Eds), (1992). Designing and Achieving Competency. London: McGrawHill.
9. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1996). The motivational bases of public service. [Online] Available at <https://sangyubr.files.wordpress.com/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>
10. McCauley, C. (2006). Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Center for Creative Leadership Press, 28(1), 1-14.
11. Le Deist, F. D., J. Winterton (2005). What is Competence? Human Resource Development International, 8(1), 27.

Ngày nhận bài: 6/6/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/6/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/7/2023

Thông tin tác giả:

1. TS. LÊ THỊ HẰNG

Trưởng khoa Xây dựng Đảng, Trường Chính trị Nguyễn Chí Thanh

2. ThS. PHẠM THỊ THẢO

Giảng viên, Trường Chính trị Nguyễn Chí Thanh

THE ROLE OF THE COMPETENCY FRAMEWORK IN DEVELOPING DEPARTMENT HEADS AND DEPUTY HEADS OF DISTRICT-LEVEL PEOPLE'S COMMITTEES

● Ph.D **LE THI HANG**¹

● Master. **PHAM THI THAO**²

¹Dean, Faculty of Party Development,
Nguyen Chi Thanh Political School

²Lecturer, Nguyen Chi Thanh Political School

ABSTRACT:

In Vietnam, the model of developing department heads and deputy heads of district-level People's Committees based on the competency framework is considered a promising model. This paper analyzes the role of the competency framework in developing department heads and deputy heads of district-level People's Committees to meet the requirements of the new development period.

Keywords: competency framework, competency development, department heads, deputy heads, district-level People's Committees.