

Tuyển chọn, đào tạo và bồi dưỡng công chức ở Cộng hoà Liên bang Đức

Trần Thanh Cường
Phó Vụ trưởng Vụ Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, BTCTU

Cộng hòa Liên bang (CHLB) Đức nằm ở trung tâm châu Âu với lịch sử phát triển lâu đời. CHLB Đức được tổ chức theo hình thức liên bang, nhưng có Thủ tướng với vai trò, quyền lực lớn. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, tổ chức xã hội, quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực của CHLB Đức phát triển đạt trình độ cao. CHLB Đức có khoảng 1 triệu công chức, trong đó hơn 80% làm việc ở cơ sở (chính quyền quận, huyện, thành phố). Công chức làm việc ở các tiểu bang khoảng 100 nghìn người. Công chức làm việc ở chính quyền liên bang khoảng 25 nghìn người.

Cách tuyển chọn công chức

Ở Đức, tiêu chuẩn đánh giá công chức dựa trên 3 tiêu chí: Năng lực chuyên môn, năng lực phương pháp và năng lực xã hội. Từ đó, bậc công chức của Đức được chia từ E1 đến E15. Trong đó, từ bậc E1 đến E3 là những công chức không qua đào tạo; từ bậc E4 đến E8 là những công chức đã được đào tạo nghề có bằng nghề; từ bậc E9 đến E11 là những công chức có bằng thực hành; từ bậc E12 đến E13 là công chức có trình độ đại học; từ bậc E14 đến E15 là công chức có trình độ cao. Tiền lương của công chức được Nhà nước trả theo bậc công chức đảm nhận.

Hệ thống công chức của CHLB Đức được thống nhất trong toàn bộ bộ máy từ chính quyền trung ương (liên bang) đến cơ sở, trong tất cả các ngành nghề; gồm bốn bậc, đó là: Công chức bậc cao (chiếm khoảng 10%); công chức bậc trung cao (gần 40%); công chức bậc trung (gần 50%); công chức bậc đơn giản (chiếm khoảng 1%), ví dụ như công chức gác công, làm vườn... Hiện nay, xu hướng chung là loại bỏ dần bậc công chức này, chuyển sang chế độ hợp đồng, thuê khoán. Ba bậc công chức trên bắt buộc phải được đào tạo thông qua hệ thống các trường học, học viện chuyên ngành. Đối với công chức bậc trung cao, đặc biệt là công chức bậc cao, ngoài trình độ chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo cơ bản, phải có kinh nghiệm công tác, có năng lực lãnh đạo, quản lý, được sàng lọc theo thời gian và phải trải qua những đợt thi tuyển, sát hạch, chuyển bậc. Các kỳ thi đều được tổ chức hết sức chặt chẽ, nghiêm ngặt, loại trừ mọi biểu hiện tiêu cực như thân quen (đối với công chức bậc cao, trong trường hợp hai người cùng công tác tại một bộ, nếu kết hôn thì một người phải chuyển công tác sang bộ khác).

Hệ đào tạo bậc phổ thông ở CHLB Đức kéo dài 12 năm. Tốt nghiệp lớp 12, học sinh có đủ điều kiện để thi vào đại học. Tuy nhiên, khi hết lớp 10, học sinh có thể chuyển sang học nghề hoặc nộp đơn xin vào làm công chức cho bộ máy chính quyền các cấp, nhưng trước đó họ phải được đào tạo tại học viện hành chính (như Học viện

Hành chính Béc-lin). Thời gian học là 3 năm, trong đó 1/3 thời gian là học lý thuyết tại học viện, 2/3 thời gian là thực hành tại ngay nơi làm việc (vừa học vừa làm). Trong thời gian đó họ chỉ học, không phải chịu trách nhiệm về công việc. Sau 3 năm, họ phải trải qua kỳ thi tốt nghiệp. Ai có kết quả thi tốt thì có nhiều khả năng để xin việc (về nơi mình thực tập), ai có kết quả thi không tốt thì phải đăng ký vào danh sách thất nghiệp hoặc tự đi xin việc ở nơi khác.

Công tác quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực ở CHLB Đức được chú trọng và có sự thống nhất, đồng bộ từ cấp trung ương đến cơ sở. Mọi người được bình đẳng, có cơ hội ngang nhau trước tuyển dụng, bổ nhiệm. Có chế độ đãi ngộ, thu hút công chức, viên chức; tạo điều kiện thuận lợi, môi trường làm việc tốt; chống chảy máu chất xám. Luôn chú ý, đề cao công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức, nhất là đào tạo lại, cập nhật kiến thức. Ví dụ như công chức giữ vị trí lãnh đạo ở Bộ Nội vụ CHLB Đức có ba cấp: bậc cao cấp, bậc cao, bậc trung. Công chức bậc cao cấp phải tốt nghiệp đại học thì mới được chọn làm lãnh đạo. Trong cấp này có 80% tốt nghiệp đại học luật. Để tìm lãnh đạo vào bậc này, cơ quan tuyển dụng đăng thông báo tuyển người trên các phương tiện thông tin đại chúng. 1.000 người đăng ký cho 10 chỗ làm. Công tác chọn người từ địa phương do Bộ phận quản lý liên bang đảm nhiệm. Sau khi đã lọc hồ sơ, 60 ứng viên được mời đến, sau đó diễn ra thảo luận với các ứng viên. Các ứng viên báo cáo và đưa ra cách giải quyết cho một vấn đề. Ngoài ra, các ứng viên cũng đóng vai là người lãnh đạo, phải đưa ra quyết định chọn một trong hai nhân viên. Bên cạnh đó, ứng viên phải thể hiện được trình độ ngoại ngữ, sau đó tham gia phỏng vấn. Ứng viên nào đỗ thì sẽ được vào làm công chức bậc cao cấp và phải làm việc với các bộ phận khác nhau, có kiến thức chuyên môn, chịu trách nhiệm về nhân sự.

Khi tuyển chọn cán bộ cao cấp, cơ quan tuyển dụng thông báo đăng ký tuyển dụng cho vị trí công việc đó và người được tuyển dụng phải đáp ứng một số điều kiện nhất định: ít nhất sau 8 năm làm việc thì mới có thể nộp đơn xin dự tuyển công chức bậc cao cấp. Người được chọn có thời gian thử việc là một năm. Cuối thời gian thử việc sẽ có phản hồi. Ví dụ, cách giải quyết vấn đề, giao tiếp với nhân viên, cách giải quyết xung đột. Cán bộ cùng nhân viên đánh giá người lãnh đạo của mình, có một ca-ta-lô ghi các tiêu chuẩn và có phản hồi của người lãnh đạo cấp trên. Dựa vào đó, cơ quan nhân sự sẽ đánh giá xem người đó có đủ năng lực lãnh đạo lâu dài không. Phản hồi kéo dài cả ngày, lúc đầu đánh dấu, sau đó phỏng vấn. Người được chọn làm lãnh đạo sẽ ngồi trong một phòng tự đánh giá. Tại một phòng khác, cán bộ, nhân viên sẽ được hỏi về người lãnh đạo đó bằng cách điền vào bảng câu hỏi. Sau đó, cả hai bên được so sánh và thảo luận. Nếu đánh giá không tốt, phải thử việc lâu hơn. Sau hai lần mà không được thì người đó không được làm lãnh đạo. Nếu được thì họ sẽ được đào tạo, nâng cao trình độ.

Tại cơ quan chính quyền thành phố (tòa thị chính), cách tuyển chọn công chức là miêu tả nhiệm vụ của mỗi công việc, sau đó đăng tuyển công khai, trước hết trong nội bộ, sau đó nếu có người đăng ký sẽ xem xét tiêu chuẩn có phù hợp không. Nếu trong nội bộ không có người phù hợp thì tìm người từ bên ngoài.

Khi xét tuyển, kết hợp giữa tiêu chuẩn về hồ sơ và tiêu chuẩn chuyên môn. Ai có hồ sơ phù hợp sẽ được mời đến phỏng vấn, được hỏi về kiến thức chuyên môn và được đánh giá qua ấn tượng về con người. Chẳng hạn, có khả năng diễn đạt tốt không, xuất hiện với phong thái phù hợp không, sau đó cho điểm và xếp hạng. Khi đánh giá để tuyển chọn, có sự tham gia của cán bộ về nhân sự, về chuyên môn. Nếu cán bộ nhân sự đồng ý thì sẽ ký hợp đồng với người đó.

Cán bộ lãnh đạo, quản lý bậc cao trong lĩnh vực hành chính công phải tốt nghiệp thạc sỹ về luật, kinh tế, quản lý... Sau khi được chọn, họ có 3 năm được đào tạo và thời gian đó cũng là thời gian thử việc, cứ 9 tháng lại thay đổi vị trí một lần. Đây thường là những cán bộ trẻ, năng động. Trong 3 năm này họ học lý thuyết song song với quá trình làm việc.

Có nhiều cán bộ có bằng cử nhân, đã có kinh nghiệm làm việc, họ đăng ký dự tuyển để trở thành cán bộ bậc cao. Khi được chọn, họ phải nâng cao trình độ trong hai năm. Lúc đó, họ vẫn làm việc nhưng nhận nhiệm vụ cao hơn và đồng thời tham gia khóa đào tạo tại Học viện Hành chính Béc-lin.

Đào tạo, bồi dưỡng công chức

Viện Đào tạo công chức CHLB Đức thành lập năm 1969, trực thuộc Hội đồng Bộ Nội vụ, có nhiệm vụ đào tạo cán bộ lãnh đạo của Bộ Nội vụ và các bộ khác trên toàn liên bang. Đặc biệt, viện có nhiệm vụ đào tạo cán bộ cấp cao (chủ yếu cho lĩnh vực hành pháp). Viện có các viện trực thuộc ở nhiều bang, có Trường Hành chính và các trường đào tạo riêng cho quân đội, ngoại giao, thuế...

Đào tạo cán bộ lãnh đạo tại Bộ Nội vụ CHLB Đức tiến hành định kỳ hai năm một lần, được thực hiện trong nhóm nhỏ khoảng 7 đến 8 người, kéo dài 2 ngày/1 nhóm. Có rất nhiều chương trình đào tạo do các bộ phận đề xuất và tùy nhu cầu. Từ đó, chương trình giảng dạy sẽ được xây dựng. Học viện Liên bang về quản lý công có một ca-ta-lô về các vấn đề cần đào tạo và lúc nào cũng tìm ra được ngay bằng cách gõ máy tính vào chương trình đã cài sẵn. Đào tạo lãnh đạo theo 3 mô-đun, 4 lần/3 ngày do Học viện Liên bang về quản lý công tổ chức. Nội dung là các kỹ năng lãnh đạo khác nhau. Cán bộ lãnh đạo tại Tòa thị chính được đào tạo và nâng cao ở các cơ quan nhà nước.

Học viện Hành chính Béc-lin là một cơ sở của Nhà nước đào tạo cho công chức của Thủ đô Béc-lin. Ra đời năm 1919, Học viện Hành chính có 500 cán bộ giảng dạy và hợp tác; 40.000 học viên. Học viện có ba bộ phận: Trung tâm đào tạo lực lượng kế cận; Trung tâm nâng cao trình độ về máy tính, luật...; Trung tâm đào tạo đội ngũ lãnh

đạo. Định kỳ ba năm Học viện đào tạo hết một vòng cán bộ, nhân viên trên cơ sở tự nguyện. Các chương trình đào tạo của Học viện gồm kỹ năng mềm, năng lực đào tạo, khả năng giao tiếp. Hiện nay Học viện đang phát triển mô hình đào tạo cán bộ chú ý về năng lực chiến lược, năng lực lãnh đạo. Phân tích đối tượng đào tạo đã biết gì, cần gì. Nếu người lãnh đạo gặp khó khăn, Học viện sẽ gửi chuyên gia đến giúp đỡ. Phương pháp này chỉ dành cho cán bộ lãnh đạo có vị trí cao vì chi phí khá tốn kém. Có chương trình đào tạo chỉ kéo dài 2-3 tiếng (một buổi chiều), đến tận cơ quan của học viên và tổ chức hội thảo về chuyển giao kiến thức, tối ưu hóa quá trình làm việc, quản lý chất lượng... (mỗi năm Học viện tổ chức 3.500 cuộc hội thảo). Cán bộ lãnh đạo yêu cầu phải có kiến thức về ngoại ngữ, về in-tơ-net, về giao tiếp với công chúng.

Bộ máy hành chính của CHLB Đức có trách nhiệm tuân thủ những người được nhân dân bầu ra, bất kể đó là đảng phái chính trị nào trúng cử, nắm chính quyền. Ở CHLB Đức, đã là công chức thì đều được hưởng chế độ công chức suốt đời (tuổi nghỉ hưu là 67 đối với cả nam và nữ), không lo thất nghiệp, trừ trường hợp vi phạm luật pháp, bị tòa xử mất quyền công dân. Mọi chính sách an sinh xã hội đều được Nhà nước chăm lo chu đáo. Chính nhờ chính sách ưu đãi như vậy nên đội ngũ công chức làm việc hết sức tận tụy, có trách nhiệm cao đối với nhiệm vụ được phân công. Hằng năm, các cấp chính quyền, các cơ quan, đơn vị đều tổ chức bình xét thi đua, khen thưởng nhằm khuyến khích, động viên đội ngũ công chức. Nhiều cơ quan, đơn vị còn thường xuyên khảo sát lấy phiếu thăm dò mức độ hài lòng của công chức, viên chức đối với công việc, nhiệm vụ được phân công.