



ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC

/ TS. Trần Hữu Hà*

CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Có thể nói, nguồn nhân lực (NNL) và phát triển NNL tạo nên sức mạnh cạnh tranh và là yếu tố trọng yếu dẫn dắt, quyết định sự thành công của doanh nghiệp (DN). NNL ở đây không phải chỉ nhìn ở góc độ là số lượng người lao động nhiều hay ít, thời gian làm việc ngắn hay dài, mà đó chính là năng lực làm việc và kết quả công việc của mỗi cá nhân trong DN. Năng lực càng đáp ứng và vượt yêu cầu, hiệu quả công việc càng cao thì chứng tỏ NNL của tổ chức đó càng mạnh và ngược lại. Do vậy, các DN Việt Nam nói chung và doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam (DNNQD VN) nói riêng cần phải chú trọng tới việc bồi dưỡng, nâng cao năng lực cán bộ, trong đó phải kể đến đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung (QLCT).

1. ĐỊNH NGHĨA NĂNG LỰC QUẢN LÝ

"Năng lực" theo tiếng Anh là Ability, được hiểu là "khả năng làm việc tốt", hoặc theo người Pháp, năng lực là "tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có thể thực hiện thành công một nhiệm vụ nào đó".

Theo sách "Thuật ngữ hành chính" của Học viện Hành chính quốc gia thì "Năng lực là khả năng về thể chất và về trí tuệ của cá nhân con người hoặc khả năng của một tập thể có tổ chức tự tạo lập và thực hiện các hành vi xử sự của mình trong các quan hệ xã hội, nhằm thực hiện được mục tiêu, nhiệm vụ do mình đề ra hoặc do Nhà nước hay chủ thể khác ấn định với kết quả tốt nhất".



Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị tổ chức lớp BD nâng cao năng lực cán bộ quản lý doanh nghiệp cho cán bộ lãnh đạo của Công ty CP đầu tư phát triển nhà Constrexim

Khi đánh giá về năng lực của một cá nhân cần phải gắn với điều kiện, hoàn cảnh và môi trường làm việc cụ thể. Những cá nhân có năng lực như nhau

*Giám đốc Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị

nhưng làm việc ở các điều kiện, môi trường khác nhau sẽ thể hiện và phát huy năng lực khác nhau. Một người có năng lực trong lĩnh vực này nhưng lại bố trí công việc ở một lĩnh vực khác thì người ấy cũng không thể phát huy được năng lực của mình.

Năng lực bao gồm hai loại: Năng lực chung và năng lực chuyên biệt.

** Năng lực chung:*

Là năng lực cần thiết trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau, như những thuộc tính về thể lực; trí tuệ (trí nhớ, tư duy, tưởng tượng, quan sát...), là những điều kiện cần thiết giúp hoàn thành công việc.

** Năng lực chuyên biệt*

Thể hiện các phẩm chất chuyên biệt, có tính chuyên môn cao nhằm đáp ứng các yêu cầu của một lĩnh vực hoạt động chuyên biệt với kết quả cao (năng lực quản lý, năng lực giao tiếp...).

Hiện nay, khái niệm năng lực được hiểu rộng hơn rất nhiều so với trước đây. Muốn quản lý có hiệu quả, nhà quản lý không chỉ cần "biết làm" (có kiến thức và kỹ năng cần thiết) mà còn phải "muốn làm" (động cơ, thái độ của cá nhân) và "có thể làm" (các yếu tố của tổ chức). Năng lực chỉ được xác định trong hành động. Năng lực không chỉ là "những điều tôi biết" mà cụ thể là "những điều tôi có thể làm".

Để trở thành một nhà quản lý có năng lực, cần có những chỉ số IQ

(Intelligent Quality - chỉ số thông minh) và EQ (Emotional Quality - trí tuệ cảm xúc) ở mức độ đáng kể. Nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa chỉ số IQ và phát triển chức năng đã khẳng định, chỉ số IQ chỉ chiếm 25% trọng số trong sự phát triển chức năng nghiệp của một nhà quản lý công, còn lại 75% phải dựa vào những kỹ năng "mềm", như quan hệ giao tiếp và năng lực xử thế của nhà quản lý.

Kết quả nghiên cứu về các sản phẩm chất mơ ước của nhà quản lý của giáo sư H.N Jaisimha - trung tâm công nghệ Châu Á cho thấy: Phẩm chất trung thực, có tâm: 88%; có tầm nhìn: 71%; năng lực quản lý: 66%; khả năng truyền cảm hứng: 65%; trí tuệ thông minh: chỉ đứng thứ 5: 47%.

2. SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC NÂNG CAO NĂNG LỰC CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ HIỆN NAY

Sự cần thiết của việc nâng cao năng lực của nhà quản lý công của nước ta hiện nay xuất phát từ các lý do sau:

- Năng lực của các nhà quản lý công quyết định chất lượng hoạt động của khu vực công. Kinh nghiệm của nhiều quốc gia cho thấy kinh tế đất nước phát triển, các vấn đề xã hội được giải quyết hiệu quả, an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội và quan hệ quốc tế phát triển... phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của đội ngũ các nhà quản lý trong khu vực công.

- Nâng cao năng lực của các nhà quản lý doanh nghiệp ở nước ta hiện nay càng trở nên cấp bách vì:

+ Nước ta đang xây dựng nền kinh tế thị trường, định hướng xã hội chủ nghĩa. Nền kinh tế thị trường không chấp nhận tư duy làm việc ỷ lại, quan liêu, vô trách nhiệm, kém hiệu quả.

+ Xây dựng nền kinh tế thị trường, cải cách nền hành chính nhà nước tạo điều kiện mở cửa và cạnh tranh nhiều hơn cho các thành phần kinh tế. Kinh tế nhà nước không chỉ cạnh tranh với các thành phần kinh tế trong nước mà còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

+ Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà ở đó yếu tố then chốt là chất lượng nguồn nhân lực cùng với năng lực cao của người quản lý.

3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CỦA CÁC CÁN BỘ QUẢN LÝ

Để nâng cao năng lực của nhà quản lý, cần có nhiều giải pháp đồng bộ. Các nhóm giải pháp bao gồm nhóm giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng; nhóm các giải pháp về tạo động lực cho cán bộ, công chức nhà nước, doanh nghiệp.

3.1 Các giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD)

Để nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức cần phải quan tâm nhiều hơn đến công tác đào tạo, bồi dưỡng. Trong nhóm các giải pháp về ĐTBD, các cơ quan, tổ chức cần thực hiện một số công việc sau:

Thứ nhất, xác định đúng nhu cầu ĐTBD

Trước hết cần phải xác định được những năng lực đã có, năng lực cần có để từ đó xác định được những năng lực cần phải ĐTBD.

Để xác định được năng lực đã có, có thể dựa vào việc đánh giá hiệu suất lao động, kết quả đạt được trong công việc hay những trải nghiệm hàng ngày... căn cứ vào chiến lược, mục tiêu của tổ chức, các hoạt động hoạch định kế hoạch chức nghiệp... Để xác định năng lực cần có của cán bộ, công



Bên cạnh chỉ số IQ, nhà quản lý ngày nay cũng cần phải có chỉ số EQ cao



Trên cơ sở khung năng lực chuẩn, xây dựng chương trình ĐTBD cho các ngạch cán bộ, công chức và cho các vị trí công việc, chức danh thích hợp

chức, khoảng thiếu hụt giữa năng lực cần có và năng lực đã có, hay năng lực cần phải bổ sung, có thể phỏng vấn trực tiếp hoặc phát phiếu điều tra tình hình thực tế năng lực và nhu cầu phát triển năng lực của từng công chức.

Các cơ quan, doanh nghiệp cần phân tích và xây dựng bản nhu cầu ĐTBD cho từng cán bộ, công chức ở các vị trí khác nhau. Bản nhu cầu ĐTBD được yêu cầu và cần phải bổ sung trong từng khoảng thời gian nhất định.

Thứ hai, đổi mới triệt để nội dung, hình thức và phương pháp ĐTBD

Vì đội ngũ cán bộ, trong các cơ quan tổ chức và doanh nghiệp rất đồng đều nên hình thức, biện pháp ĐTBD cũng phải đa dạng. Có những nước tổ chức hoạt động ĐTBD chuyên biệt cho đội ngũ công chức cũng có những nước sử dụng hệ thống ĐTBD chung và bổ sung các năng lực chuyên biệt qua các khóa nghiệp vụ ngắn hạn; có những nước phân chia ĐTBD để nâng cao trình độ cho công chức đương nhiệm.

Để nâng cao chất lượng ĐTBD, nhà nước cần kết hợp hình thức ĐTBD theo tiêu chuẩn ngạch, bậc với hình thức ĐTBD theo vị trí việc làm và theo chức danh để khắc phục tình trạng đào tạo hình thức, cốt để có đủ chứng chỉ, bằng cấp phục vụ cho việc thi nâng ngạch hay lên chức như hiện

nay. Như vậy, muốn áp dụng các hình thức ĐTBD cần phải xây dựng hai loại khung năng lực: Khung năng lực cho các ngạch công chức và khung năng lực cho từng vị trí việc làm và chức danh cụ thể. Trên cơ sở các khung năng lực chuẩn xây dựng các chương trình ĐTBD cho các ngạch cán bộ, công chức và cho các vị trí công việc, chức danh thích hợp.

Kết hợp các hình thức ĐTBD đa dạng, phong phú, phù hợp với từng đối tượng; tổ chức các khóa bồi dưỡng, xen kẽ với các đợt tập huấn, trao đổi kinh nghiệm quản lý.

Trong ĐTBD cán bộ, công chức cần triệt để thực hiện công tác: Học phải đi đôi với hành. Học kiến thức trong sách vở là rất quan trọng, nhưng học từ thực tiễn còn quan trọng hơn nhiều. ĐTBD cán bộ, công chức khác với nghiên cứu lý luận đơn thuần. Nó có thực tế và nhờ thực tế kiểm chứng sự đúng đắn của các chính sách và phương pháp quản lý.

Cần mở rộng phương pháp giảng dạy theo tình huống (case studies). Chúng ta có thể lấy các tình huống trong quản lý để đưa vào chương trình giảng dạy. Phương pháp này đã được áp dụng thành công và mang lại hiệu quả ở nhiều học viện và trường hành chính công của các nước trong khu vực và trên thế giới.

Thứ ba, coi trọng quá trình tự đào tạo

Khoa học, kỹ thuật phát triển không ngừng nên mỗi nhà quản lý phải coi việc tự học tập nâng cao trình độ, năng lực và công việc thường xuyên, liên tục. Chỉ có như vậy nhà quản lý mới nắm bắt được những thành tựu mới của khoa học, kỹ thuật và theo kịp những thay đổi của môi trường chính trị trong nước và quốc tế.

Bản thân mỗi nhà quản lý phải xây dựng kế hoạch tự đào tạo cho bản thân để nâng cao năng lực bằng một số biện pháp thông dụng sau:

* Cần phải đọc nhiều sách. Đọc sách là một việc làm cần thiết để tích lũy kiến thức. Trong đọc sách, vấn đề rất quan trọng là tìm được sách cần đọc.

* Kết bạn với những người có hiểu biết rộng và có nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Tích lũy kiến thức thông qua thảo luận, tọa đàm, kết bạn với những người hiểu biết rộng, có nhiều kinh nghiệm trong quản lý cũng là một kênh quan trọng để thu nhận kiến thức, nâng cao năng lực quản lý.

* Singapore, Hàn Quốc và một số nước khác rất quan tâm việc ĐTBD những nhà quản lý trẻ bằng cách thường xuyên phát cho họ những tài liệu, sách báo về chuyên môn và các kiến thức quản lý cần thiết và thanh toán học phí cho các khóa học của cá nhân.



Thứ tư, nâng cao năng lực cho nhà quản lý tại nơi làm việc

Cần nhận thức rằng, nâng cao năng lực cho các nhà quản lý không phải chỉ thông qua hoạt động ĐTBD tại các cơ sở đào tạo. Trong nhiều trường hợp áp dụng các biện pháp phát triển năng lực của nhà quản lý tại nơi làm việc, gắn liền với công việc lại phát huy tác dụng. Một số biện pháp phát triển năng lực cần được chú ý như:

*** Kèm cặp huấn luyện**

Đây là một phương pháp đào tạo phát triển năng lực tại chỗ. Mỗi cá nhân được giao cho một nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm hoặc một người làm chuyên môn giỏi kèm cặp, huấn luyện. Ngoài cơ hội quan sát các cá nhân còn phải thực hành ngay và được chỉ định một số công việc quan trọng đòi hỏi các kỹ năng cần thiết. Ở Nhật Bản các nhà quản lý có kinh nghiệm bắt buộc phải dành 30% thời gian làm việc để kèm cặp giúp đỡ các công chức trẻ.

*** Trao quyền ra quyết định cho cấp dưới**

Các nhà quản lý cần phải trao quyền cho cấp dưới để nâng cao năng lực làm việc của họ. Khi cấp dưới được tự chủ và tự chịu trách nhiệm về một vấn đề nào đó thông thường họ cần phải cố gắng để đạt được kết quả tốt nhất.

*** Giao thêm các nhiệm vụ cho cấp dưới**

Việc giao các nhiệm vụ mới vượt quá khả năng của cấp dưới đòi hỏi cá nhân công sức phải vượt qua khỏi những gì đã biết và qua đó học

thêm được kỹ năng mới. Khi công chức được giao thêm công việc mới họ phải nghiên cứu, tìm tòi các biện pháp, hướng đi và cách thức tiếp cận công việc mới, đồng thời họ phải vượt lên khó khăn để giải quyết những tình huống mới nảy sinh. Qua thực tiễn giải quyết công việc, những năng lực mới của cán bộ sẽ hình thành và hoàn thiện.

Thứ năm, tham gia các lớp bồi dưỡng, tập huấn bên ngoài đơn vị

Hiện nay, thị trường đào tạo VN đang phát triển nhanh với sự xuất hiện của nhiều đơn vị đào tạo có uy tín. Đối với nhân sự QLCT, cần chú trọng tới tổ chức các lớp ĐTBD ngắn hạn hướng tới cải thiện kỹ năng, đặc biệt là các kỹ năng mềm. Bên cạnh đó, DN cần tổ chức, đặt hàng những khóa đào tạo cả về tâm thế và ý thức học tập, rèn luyện cho cán bộ cấp trung. Chi phí để thực hiện cho giải pháp này không nhỏ nhưng sẽ mang lại hiệu quả quan trọng trong việc cải thiện năng lực cấp trung trong DN.

Tuy nhiên, để các khóa đào tạo đạt chất lượng tốt và phù hợp với thực tế DN và thực tiễn SX-KD, cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo, dựa vào các câu hỏi 5+1 W và 1+1H, trong đó:

What: Cần đào tạo những năng lực gì?

Dựa vào kết quả khảo sát đánh giá năng lực các cán bộ QLCT theo khung năng lực (KNL) đã được xây dựng để nhận định các năng lực cần ĐTBD thêm.

Why: Tại sao phải đào tạo?

Đưa ra mục đích đào tạo.

Who: Ai sẽ tiến hành đứng lớp đào tạo?

Lựa chọn giảng viên, chuyên gia đào tạo và các cơ sở, trung tâm đào tạo uy tín, chất lượng và phù hợp.

Whom: Đào tạo cho ai?

Lên danh sách các cán bộ cấp trung cần được đào tạo.

Where: Đào tạo ở đâu?

Có hai hình thức lựa chọn là cử cán bộ đi học bên ngoài hoặc đưa giảng viên về DN để đào tạo.

When: Đào tạo khi nào?

Lựa chọn thời gian bắt đầu và kết thúc đào tạo.

How: Đào tạo như thế nào?

Đây là khâu hết sức quan trọng để lựa chọn chương trình đào tạo phù hợp, có tính "may đo" cụ thể (customization) với yêu cầu của DN. Trách nhiệm trả lời câu hỏi How sẽ từ hai phía là cơ sở đào tạo và DN. DN cần cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và đưa ra các mục đích, yêu cầu đào tạo xác thực nhất. Cơ sở đào tạo cần có sự khảo sát nghiêm túc nhu cầu đào tạo của DN, mức độ năng lực hiện tại của học viên là các cán bộ QLCT, để từ đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, hiệu quả.

How much: Chi phí đào tạo ra sao?

Vấn đề chi phí cũng hết sức quan trọng đối với DN để cân đối nguồn lực, tính khả thi và sự hiệu quả của các khóa đào tạo được lựa chọn.

Thứ sáu, thực hiện các hình thức đào tạo bên trong DN (đào tạo nội bộ)

Ngoài các hình thức đào tạo bên ngoài DN, nhân sự QLCT có thể được đào tạo từ bên trong DN thông qua các khóa đào tạo do chính các chuyên gia Ngành đứng lớp. Các chương trình đào tạo bao gồm đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao, chuyên sâu về năng lực.

Trên thực tế, DNNQD thường chú trọng vào việc đào tạo bên ngoài và thuê các chuyên gia từ nơi khác đến giảng dạy mà hay bỏ qua nguồn chuyên gia chất lượng cao ngay trong

các DN. Trước hết, đó là lãnh đạo cấp cao của DN, những người vốn có các năng lực vượt trội, có sức ảnh hưởng, lan tỏa và có thể truyền tải kiến thức nhanh chóng tới cấp dưới. Ngoài ra, mỗi một cán bộ cấp trung, chuyên gia trong DN đều có những năng lực sở trường nhất định và việc họ tham gia chia sẻ, đào tạo cho nhau là một hình thức mới mẻ và hiệu quả.

Tận dụng các chuyên gia bên trong DN có rất nhiều lợi ích. Một là bản thân các giảng viên nội bộ thường am hiểu DN và biết rõ đâu là những năng lực thiếu hụt của nhân viên, đồng nghiệp, thông qua sự va chạm, tương tác trong công việc hàng ngày. Hai là việc tổ chức các lớp học sẽ được chủ động, gọn nhẹ, giảm thiểu chi phí. Ba là, bản thân các giảng viên nội bộ được đứng lớp, đặc biệt là các cán bộ QLCT, sẽ cảm thấy được khuyến khích, tôn vinh và thêm động lực trong công tác giảng dạy và công việc thường ngày. Bốn là, chính các giảng viên sẽ cần phải hoàn thiện bản thân để được đứng lớp và các cán bộ QLCT khác sẽ có động lực hoàn thiện năng lực để không “thua chị kém em”, “thua bạn kém bè”.

Thứ bảy, một số kiến nghị với các trung tâm, cơ sở đào tạo, các đơn vị chức năng

Hiện nay, chủ DN và các nhà lãnh đạo cấp cao còn khá lúng túng trong việc thực thi các giải pháp để nâng cao

năng lực cán bộ. Điều này đòi hỏi cần có sự hỗ trợ từ bên ngoài, trước hết là các đơn vị đào tạo và các chuyên gia quản trị>NNL.

(i) Hoàn thiện các chương trình ĐTBD

Để các chương trình đào tạo về đánh giá năng lực cho cán bộ đạt được hiệu quả cao, cần có các chuyên đề nghiên cứu sâu về DN và nhóm cán bộ QLCT trong các DN này. Từ đó, các cơ sở, trung tâm đào tạo mới có thể “may đo” được các chương trình, các gói đào tạo phù hợp. Hiện nay, DN vẫn chưa hài lòng với các nội dung giảng dạy đang mang tính truyền thống, lối mòn, áp dụng phổ quát mà chưa tính đến các yếu tố nội tại của DN.

(ii) Tổ chức các hoạt động hội thảo, hội nghị trên diện rộng

Các hội thảo, hội nghị khoa học về mô hình năng lực cũng như đánh giá năng lực cần được quan tâm tổ chức thường xuyên từ nguồn kinh phí của các Bộ, ngành, hiệp hội ngành nghề. Thông qua đó, các DN có điều kiện trao đổi thông tin, mở rộng mạng lưới (network) và thảo luận biện pháp nâng cao các hoạt động đánh giá năng lực, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân sự quản lý, nâng cao chất lượng thị trường lao động vốn còn nhiều bất cập, hạn chế của Việt Nam hiện nay.

Các nhà tổ chức sự kiện, hội thảo chuyên ngành nên quan tâm và mời được các lãnh đạo DN, các nhà quản

trị nhân sự có tiếng tăm đến từ những Tập đoàn kinh tế, những DN lớn và thành công, uy tín trên thương trường Việt Nam và quốc tế. Sự chia sẻ kinh nghiệm, câu chuyện thực tế chính là một hình thức cung cấp thông tin và đào tạo tại chỗ quý báu cho việc đưa ra các giải pháp đánh giá năng lực.

3.2. Thực tập, giao lưu tại các nước phát triển

Hiện nay, cũng có một hình thức đào tạo, mở mang kiến thức thông qua các chuyến đi xúc tiến thương mại, các chương trình học ngắn ngày tại các trường đào tạo, các nội dung thực tập tại DN nước bạn, phổ biến là Nhật Bản và Châu Âu. Để DN có thể tiếp cận được với hình thức này đối với CBCT thì các Bộ, ngành, các hiệp hội ngành nghề, trung tâm, cơ sở đào tạo uy tín cần có sự kết nối tốt với các trường, DN nước ngoài để đưa ra các gói hợp tác, liên kết về đào tạo, huấn luyện, thực tập với chi phí hợp lý, chương trình hiệu quả và thu hút được lực lượng đông các cán bộ cấp trung, chuyên gia tại DN tham gia.

3.3. Tạo động lực học tập để nâng cao năng lực cán bộ

Để nâng cao năng lực của nhà quản lý công cũng cần có một số giải pháp tạo động lực cho việc học tập, nâng cao trình độ năng lực. Đây là các giải pháp có tác động gián tiếp nhưng không vì thế mà không áp dụng nhằm khuyến khích, động viên các nhà quản lý học tập, tu dưỡng nâng cao năng lực của bản thân. Các giải pháp này bao gồm:

Thi tuyển công khai, công bằng

Tất cả các nhà quản lý phải được lựa chọn qua các kỳ thi tuyển công khai và công bằng, tạo điều kiện cho mọi người đều có cơ hội cạnh tranh, ngăn chặn mọi hành vi dùng quyền lực làm ảnh hưởng tới kết quả thi tuyển. Tất cả mọi công chức, bất luật chủng tộc, tôn giáo... đều được đối xử công bằng trong thi tuyển. Có như vậy mới tuyển được người thực sự tài giỏi và đây cũng là cách khuyến khích mọi người không



Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị tổ chức BD nghiệp vụ Định giá xây dựng cho học viên thuộc các công ty Điện Lực khu vực phía Nam

ngừng học tập nâng cao trình độ, năng lực của mình.

Kinh nghiệm thi tuyển ở Nhật Bản có thể là bài học kinh nghiệm tốt cho Việt Nam. Ở Nhật Bản, việc thi tuyển công chức nhà nước được giao cho Viện Nhân sự phụ trách (cán bộ, ngành không tổ chức thi tuyển riêng mà hàng năm học gửi kế hoạch nhân sự về Viện Nhân sự). Hàng năm viện này tổ chức ba kỳ thi tuyển công chức loại I (cao cấp), loại II và loại III. Những người trúng tuyển công chức loại I sẽ được đào tạo để trở thành những nhà quản lý cao cấp trong tương lai. Những người trúng tuyển loại II và loại III là những người làm việc chuyên môn như bác sĩ, kỹ sư, kế toán, văn thư... để được thi tuyển công chức loại I, thí sinh phải là những người tốt nghiệp xuất sắc ở các trường Đại học có danh tiếng trong nước và ngoài nước.

* Thực hiện phân công công việc rõ ràng, để cao trách nhiệm cá nhân, đặc biệt là những nhà quản lý cao cấp.

* Có chế độ kiểm tra, sát hạch nghiêm túc, thưởng người tài giỏi, phạt người yếu kém. Mọi công chức làm việc có kết quả như nhau thì được đãi ngộ như nhau, người có thành tích cao được khen thưởng thỏa đáng. Chế độ sát hạch cần được thực hiện nghiêm túc, căn cứ vào những tiêu chuẩn cụ thể và cần thực hiện thì nhà quản lý theo nghiệm kỳ xây dựng cơ chế, chính sách tạo ra sự cạnh tranh, tổ chức thi cạnh tranh, thải loại những nhà quản lý không đủ năng lực ra khỏi vị trí quản lý, thay thế những nhà quản lý khác có năng lực hơn.

* Đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, để bạt, nâng lương nhà quản lý công dựa trên năng lực công tác. Việc bố trí công việc, nâng lương, để bạt căn cứ vào kết quả làm việc của nhà quản lý công đó.

* Có chế độ tiền lương thỏa đáng cho nhà quản lý công, đảm bảo cho họ cuộc sống ổn định, không thấp hơn mức lương của khu vực tư nhân để nhà quản lý yên tâm, có thời gian và tâm trí cho việc học, nâng cao trình độ. Việc



Đào tạo, mở mang kiến thức thông qua các chuyến đi xúc tiến thương mại, các chương trình học ngắn ngày tại những nước phát triển, phổ biến là Nhật Bản và Châu Âu

tăng lương phải thích ứng với "nguyên tắc vật giá". Tăng lương phải dựa vào năng lực làm việc, chứ không chỉ căn cứ vào thời gian công tác như hiện nay.

* Tạo môi trường làm việc dân chủ, cởi mở tôn trọng lẫn nhau để mọi người trong tổ chức động viên, khuyến khích nhau chủ động học tập, rèn luyện nâng cao trình độ về mọi mặt.

3.4. Hoàn thiện cơ chế theo hướng hội nhập quốc tế

Hội nhập quốc tế trở thành nhân tố quan trọng hơn bao giờ hết để tạo thế và lực của đất nước trong cục diện đang định hình. Do đó, hội nhập quốc tế đang đặt ra những yêu cầu hoàn toàn mới.

Trước hết, khác với các giai đoạn trước, hội nhập quốc tế giai đoạn hiện nay đòi hỏi đổi mới tư duy, chuyển từ "mở rộng quan hệ, gia nhập và tham gia hợp tác quốc tế" sang "chủ động đóng góp, tích cực khởi xướng và tham gia định hình các cơ chế hợp tác". Với tầm và quy mô hội nhập hiện nay, các mối quan hệ kinh tế quốc tế của nước ta không đơn thuần là "hội nhập" mà ở tầm "liên kết".

Thứ hai, cần tăng cường cách tiếp cận đa ngành, liên ngành và đa phương. Đây là xu thế khách quan

trong bối cảnh toàn cầu hóa phát triển mạnh mẽ, các nội hàm liên kết trở nên sâu rộng hơn, với nhiều đối tác hơn, mang tính liên ngành, đa lĩnh vực, đa tầng nấc, ở mọi cấp độ tiểu vùng, khu vực, liên khu vực và toàn cầu.

Thứ ba, phát triển bền vững, sáng tạo và ứng phó với các thách thức toàn cầu là nội hàm quan trọng của hội nhập quốc tế. Điều này là phù hợp với xu thế chuyển đổi sang mô hình bền vững và sáng tạo, tăng trưởng xanh, từ tư duy kinh tế, tư duy phát triển, cách tiếp cận đến cách thức quản trị kinh tế, chính trị, xã hội và an ninh trên mọi tầng nấc.

Thứ tư, để có thể tận dụng cơ hội, tiềm năng của liên kết quốc tế về công nghệ, quản lý, nguồn lực và tham gia vào tầng nấc cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu, cần có sự đột phá trong cải cách, đổi mới trong nước, nhất là về thể chế, khuôn khổ pháp lý, năng lực thực thi hội nhập quốc tế, trình độ, kỹ năng, ngoại ngữ của nguồn nhân lực.

Thứ năm, tham khảo kinh nghiệm quản lý của các dự án, công trình trên thế giới cũng như các dự án quốc tế được thực hiện tại Việt Nam, vận dụng linh hoạt vào hoạt động thực tế của đơn vị.