

Thách thức lớn trong quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước

Th.s Nguyễn Xuân Huy

Báo Đại Đoàn kết

PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà

Đại học Kinh tế Quốc dân

Ở Việt Nam, các cơ quan nhà nước được hiểu là những cơ quan do Nhà nước thành lập, hoạt động của các cơ quan này do Nhà nước trả lương hoặc sinh hoạt phí. Mỗi loại cơ quan khu vực nhà nước ở nước ta hoạt động theo những quy tắc, quy chế riêng theo luật pháp quy định và là khu vực sử dụng lao động lớn nhất, bao gồm số lượng cán bộ nhân viên cùng với cơ cấu về trình độ chuyên môn kỹ thuật, tuổi và giới tính có trong danh sách của tổ chức nhà nước, cùng làm việc theo mục tiêu chung và được tổ chức nhà nước trả lương. Đây là nguồn lực chủ yếu và quyết định nhất trong các nguồn lực tổ chức khu vực nhà nước (nguồn nhân lực, nguồn lực về tài chính, khoa học công nghệ, trang thiết bị, nguyên nhiên vật liệu). Việc xem xét mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động trong khu vực cơ quan nhà nước sẽ rất khác nhau. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước có ý nghĩa quan trọng và thách thức lớn trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: quản lý nguồn nhân lực, khu vực nhà nước, khu vực tư, thách thức

I. Những thách thức, khó khăn, thuận lợi trong quản lý nguồn nhân lực

Sự tiên phong của khu vực tư trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực đã ảnh hưởng lớn đến khu vực nhà nước. Các cơ quan hành chính nhà nước có những đặc điểm của mình. Ví dụ: Chế độ công vụ và tổ chức nhà nước, nền văn hoá và các quy chế đặc thù của mỗi cơ quan. Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực, trên phương diện nghiên cứu, mặc dù khu vực nhà nước có thể rất gần với khu vực tư, nhưng trên phương diện hoạt động thực tiễn lại hoàn toàn khác, vì phạm vi hoạt động và các khả năng thực hiện của hai khu vực không giống nhau: Khu vực nhà nước gắn với các tình huống cụ thể, những khó khăn thuận lợi của riêng nó; khu vực tư là tìm ra những đặc thù, bản sắc riêng. Mục đích hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nhà nước không chỉ dừng lại ở đó.

1. Những thách thức lớn trong bối cảnh hiện nay.

1.1. Số lượng biên chế lớn

Hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước là nói tới việc quản lý một lực lượng lao động rất lớn của quốc gia với sự tham gia của một lực lượng đông đảo người lao động trong biên chế. Ví dụ: Nếu cộng biên chế của các cơ quan thuộc nền công vụ như công vụ hành chính trung ương, công vụ hành chính địa phương, công vụ giáo dục, công vụ y tế, các cơ quan sự nghiệp khác, các công ty thực hiện dịch vụ công và các doanh nghiệp quốc doanh thì tổng số người tham gia sẽ rất lớn, chiếm khoảng trên 40% lực lượng lao động trong các tổ chức xã hội.

1.2. Thách thức về kinh tế:

Những thách thức về kinh tế đặt khu vực nhà nước vào hoàn cảnh phải nhanh chóng thích ứng với những thay đổi của tình hình kinh tế biến động, làm đảo lộn những thói quen hoạt động sẵn có. Tình hình kinh tế tạo ra một số ràng buộc, dẫn đến tình trạng căng thẳng không thể tránh khỏi về số lượng biên chế, bởi các khoản chi tiêu cho nhân sự đã chiếm khoảng 40% ngân sách nhà nước, một tỷ lệ

rất lớn.

Trong khu vực nhà nước, xét về mặt số lượng, điều kiện hoạt động ngày càng bị thu hẹp. Đây chính là lý do khiến cho hoạt động quản lý năng lực và động cơ làm việc của nhân viên có vị trí ngày càng quan trọng. Điều này làm nảy sinh nhu cầu quản lý nguồn nhân lực sao cho có hiệu quả hơn.

1.3. Thách thức về tính chính đáng của khu vực nhà nước

Thách thức về tính chính đáng gắn với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mà khu vực nhà nước có trách nhiệm cung cấp.

Trước đây, khu vực tư vốn đại diện cho hình ảnh của sự cổ hủ và cứng nhắc, ngày nay khu vực này lại đại diện cho tiến bộ và hiện đại. Gần 30 năm trở lại đây đã chứng kiến sự cải thiện đáng kể của những sản phẩm và dịch vụ mà khu vực tư cung cấp. Giờ đây, họ mong muốn được khu vực nhà nước đối xử như những “khách hàng thực sự”. Với những nhu cầu hết sức đa dạng và rất riêng tư, họ trong chờ sự giải quyết từ phía Nhà nước.

Những mối quan hệ “khách hàng - nhà cung cấp” ở khu vực nhà nước vốn dĩ trừu tượng hơn và phức tạp hơn. Với Nhà nước, công dân không giản đơn chỉ là “khách hàng” mà còn có những nghĩa vụ phải thực hiện. Công dân buộc phải thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của mình đối với nhà nước, vì vậy, người lao động có quyền đòi hỏi nhà nước thực hiện nghĩa vụ của nhà nước đối với họ. Các cơ quan khu vực nhà nước hiện cũng đang gặp không ít vấn đề:

- Hệ thống luật pháp còn khá rắc rối với những thủ tục, phức tạp bản thân công chức cũng cảm thấy khó hiểu, và càng khó hơn khi phải giải thích lại cho người sử dụng.

- Các hoạt động của Nhà nước quá phân tán, sự phân chia hệ thống quyền lực và thẩm quyền can thiệp của các bộ phận cấu thành hệ thống quyền lực còn chưa rõ ràng. Điển hình là tình trạng một công việc do nhiều cơ quan tản quyền cùng đảm nhiệm. Nhiều khi, bản thân các cơ quan này lại phải chịu sự lãnh đạo của hai hệ thống hoạt động theo cơ chế cạnh tranh nhau (song trùng lãnh đạo).

- Tình trạng không phân tách rõ ràng giữa khu vực hoạt động dịch vụ công và khu vực cạnh tranh. Tổ chức lao động ở khu vực nhà nước không phải

lúc nào và ở đâu cũng được thiết kế phù hợp với mục đích tạo thuận lợi cho việc cải thiện quan hệ với khách hàng.

- Công chức được quản lý theo hệ thống ngạch, bậc, không phải bao giờ học cũng có được trình độ chuyên môn phù hợp, cần thiết. Với công chức, việc núp sau những thủ tục mù mờ và rối rắm bao giờ cũng dễ dàng hơn, an toàn hơn là tự mình tìm ra câu trả lời xác đáng cho một vấn đề cụ thể. Điều này vốn dĩ đòi hỏi người thực hiện phải hoàn toàn làm chủ những năng lực cần có và phải thực sự hiểu ý nghĩa của công việc của mình làm. Trong bối cảnh tình hình khó khăn và phức tạp hiện nay, hoạt động quản lý nguồn nhân lực là một phương cách để các tổ chức khu vực nhà nước tìm cách vượt qua thách thức, tiến hành những công việc cụ thể nhằm cải tiến cơ cấu, cải thiện chất lượng các hoạt động của mình. Khách hàng ngày càng đòi hỏi nhiều đến việc chuyển giao thêm nữa cho khu vực tư những hoạt động đến nay vẫn do khu vực nhà nước đảm trách, vì khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng cao với giá rẻ của khu vực tư đã và sẽ làm yếu tố quyết định tương lai khu vực nhà nước.

2. Những khó khăn và ràng buộc bối cảnh hiện nay

2.1. Những ràng buộc về quy chế:

Các nhà quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước về những ràng buộc ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động, ngạch bậc và quy chế là một khó khăn thực sự cần phải vượt qua để tiến hành các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. (Số lượng các ngạch của nền công vụ), sự phân biệt ngạch bậc trong lối tư duy quản lý công hiện hành cũng hết sức quan trọng. Đây là tiêu chí để người ta giải quyết mối quan hệ giữa chức vị và chức năng, là tiêu chí quan trọng nhất để xác định hình thức đối xử, trở ngại trước hết thuộc về các yếu tố văn hoá hơn là yếu tố quy chế.

Hệ thống quy phạm luật pháp chi phối nền công vụ có thể tạo cho các nhà quản lý một phạm vi hoạt động rộng hơn người ta tưởng, giảm thiểu số lượng ngạch bậc của nền công vụ và xem xét lại những quy phạm luật pháp không còn phù hợp là việc cần làm.

Việc hoàn thiện hệ thống quy phạm luật pháp đòi

hỏi mất nhiều thời gian. Và dù các nguyên tắc quản lý có nhanh chóng được biến đổi, thì khu vực nhà nước sẽ còn phải đương đầu với những khó khăn đặc thù khác nữa trong quá trình tiến hành các biện pháp quản lý nguồn nhân lực, những khó khăn nêu trên còn có những biện pháp mà các cơ quan nhà nước có thể sử dụng để thu hẹp độ chênh lệch hiện tại và trong dự kiến giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Có thể khẳng định rằng, khu vực nhà nước cũng có các biện pháp giảm thiểu độ chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, mặc dù chúng không được phong phú như ở khu vực tư.

Khó khăn nảy sinh trực tiếp từ hệ thống quy phạm luật pháp, đó là sản phẩm của con người có thể biến đổi. Vấn đề trước hết là ở tư duy quản lý, văn hoá quản lý, ở vị thế vượt trội của phương pháp quản lý theo ngạch bậc và thâm niên truyền thống so với phương pháp quản lý theo năng lực và quản lý theo kết quả chưa hoặc không áp dụng trong hoạt động thực tế. Ở khu vực nhà nước, trước khi bổ nhiệm một người vào ngạch công chức, người ta có một năm để xem xét người vào ngạch công chức và quyết định. Ở khu vực tư, người ta chỉ có ba tháng để thử việc. Nhưng hầu như chưa có cơ quan hành chính nào sử dụng một cách nghiêm túc khoảng thời gian cho phép này. Cũng chưa có cơ quan nào quyết định không bổ nhiệm vào ngạch, bậc một người đã qua thi tuyển mà không phù hợp với công việc. Hiếm khi người ta áp dụng các biện pháp chế tài có ghi trong quy chế.

Hoạt động quản lý các cơ quan nhà nước trước hết mang tính quy phạm, dựa vào hệ thống các nguyên tắc trên văn bản, thì hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần được bổ sung yếu tố năng lực, bằng các quy định đồng thời cũng cần quản lý theo công việc hoặc nghề nghiệp - quản lý theo năng lực. Đây thực sự là một cuộc “cách mạng văn hoá” đối với phần lớn các cơ quan thuộc khu vực nhà nước, đặc biệt là các cơ quan hành chính theo nghĩa rộng của từ này.

2.2. Trở ngại từ nguyên tắc “ngân sách theo năm”

Một vấn đề đặc thù của khu vực nhà nước là nguyên tắc “ngân sách theo năm”. Các cơ quan nhà nước không thể hoàn toàn làm chủ việc sử dụng ngân sách như các doanh nghiệp tư.

Nhu cầu và những nguyên tắc ngân sách thực tế giữa nhiệm vụ của một tổ chức công và việc phân bổ nguồn lực “ngân sách theo năm” làm nảy sinh nhiều vấn đề, ảnh hưởng tới việc thực hiện các hoạt động quản lý dự báo nguồn nhân lực (trừ các cơ quan được hưởng hoạt động kế hoạch ngân sách nhiều năm).

3. Những thuận lợi trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước

3.1. Sự ổn định:

Trừ các cơ quan tham gia thị trường cạnh tranh, khu vực nhà nước được hưởng một trạng thái ổn định tương đối. Đây là đặc điểm phân biệt với khu vực tư. Sự ổn định này được thể hiện trên hai lĩnh vực:

- *Ổn định về nhiệm vụ cơ bản:* Ngay cả trong trường hợp những nhiệm vụ này biến động hoặc thay đổi chúng vẫn được xây dựng trên cơ sở mục tiêu đã xác định: Giáo dục, chăm sóc sức khoẻ, xét xử, bảo vệ, bảo trợ...

- *Ổn định về nhân sự:* Thông thường, khi được tuyển vào một cơ quan nhà nước, nhân viên sẽ làm việc ở đó suốt đời. Sự ổn định này có ưu điểm: Một mặt, nó khiến cho việc đầu tư vào nguồn nhân lực có ý nghĩa hơn; mặt khác, nó cho phép đơn giản hoá các hoạt động trì liệu hay quản lý dự báo đối với nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước.

Sự ổn định về nhiệm vụ cơ bản và nhân sự trong khu vực nhà nước cho phép được dự báo dễ dàng hơn so với khu vực tư.

3.2. Sự gắn bó thực sự của công chức, viên chức với các dịch vụ công

Tạo động cơ làm việc cho một công chức không khó khăn hơn tạo động cơ làm việc cho một người lao động thuộc khu vực tư.

Khu vực tư thuần một mục đích lợi nhuận, khu vực nhà nước phải đáp ứng những nhu cầu mà đời sống xã hội đặt ra. Trong khu vực nhà nước có khái niệm “việc nước”, đem lại nhiều lợi thế, nó cho phép huy động sự tham gia của nhân viên vì mục đích của công việc một cách khá dễ dàng.

Tình trạng bất bình đẳng tiền lương trong khu vực nhà nước đã và đang tồn tại, tồn tại trong sự bề bộn và chông chéo của các loại quy chế chính sách.

Thực tế cho thấy: Tiền lương- khó khăn thường được viện dẫn để biện minh cho các vấn đề về động cơ làm việc ở khu vực nhà nước không quá quan trọng như người ta tưởng. Lương thấp so với khu vực tư là một yếu tố có khả năng nuôi dưỡng tư tưởng không hài lòng - nhưng không phải là yếu tố quyết định động cơ làm việc của các cá nhân công chức, viên chức. Động cơ làm việc trước hết phụ thuộc vào nội dung công việc và trách nhiệm mà người lao động được giao. Ngoài ra, như mọi người đều biết, người ta trở thành công chức, viên chức không phải để làm giàu, mà vì những lý do khác.

Khái niệm “dịch vụ công” cũng là một nguồn lực mà khu vực tư không thể có để tạo động cơ làm việc cho người lao động. Người ta luôn cảm thấy hào hứng với việc tham gia hoặc đóng góp trực tiếp cho sự nghiệp giáo dục, bảo vệ an ninh công cộng, chăm sóc sức khỏe cho đồng bào... hơn là chỉ sản xuất những sản phẩm tiêu thụ hàng loạt nhằm thu lợi nhuận.

Những người làm việc trong khu vực nhà nước thường có đặc điểm là gắn bó chặt chẽ với mục đích nhiệm vụ mà họ đảm đương. Đây là một lợi thế tự nhiên, thực tế mà khu vực nhà nước có được và phải cần tập trung khai thác.

II. Những giải pháp nhằm khắc phục khó khăn, phát huy lợi thế trong quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước

1. Những hoạt động thực tế trong quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước thời gian qua:

Hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nhà nước hiện nay đang “đứng giữa dòng”, không ở vị trí thuận lợi nhất. Không phải tất cả các cơ quan thuộc khu vực nhà nước đều ở cùng một giai đoạn trong quá trình chuyển từ quản lý nhân sự sang quản lý nguồn nhân lực. Một số hoạt động dựa trên phương pháp quản lý nhân sự truyền thống, một số hoạt động khác lại chuyển hẳn sang phương pháp quản lý nguồn nhân lực. Một số dự án quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước có thể coi là thành công, một số khác lại thất bại nặng nề. Nguyên nhân thất bại có thể là thiếu sự ủng hộ của lãnh đạo, hoặc những người điều hành dự án thiếu khả năng, thiếu những công cụ cần thiết.

Hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nhà

nước những năm qua chủ yếu tập trung vào hướng đào tạo nhằm chuyển từ logic chỉ tiêu hoặc logic tiêu thụ sang logic đầu tư hay đồng đầu tư và hoạt động thực hành quản lý nhằm đổi mới các phương thức hành động không còn phù hợp.

2. Những giải pháp cần được tiến hành:

Bốn giải pháp cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước cần tập trung nỗ lực tiến hành là:

2.1. Phân tích hệ thống việc làm:

Phân tích hệ thống việc làm (vị trí làm việc, công việc, nghề nghiệp...) cũng như việc mô tả các năng lực cần có là một vấn đề căn bản của hoạt động quản lý nguồn nhân lực, bởi nó cho phép xác định nhu cầu lao động của tổ chức.

2.2. Áp dụng các hình thức mới để đánh giá nhân viên

Thông qua nghề nghiệp và công việc để thống kê số lượng và đánh giá năng lực nhân viên là vấn đề cơ bản thứ hai của hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

Hoạt động đánh giá nhân viên hiện nay là còn chưa được phát triển một cách đầy đủ, còn chịu ảnh hưởng nặng nề của cách đánh giá cũ ở chỗ người ta còn áp dụng hình thức “cho điểm đánh giá”.

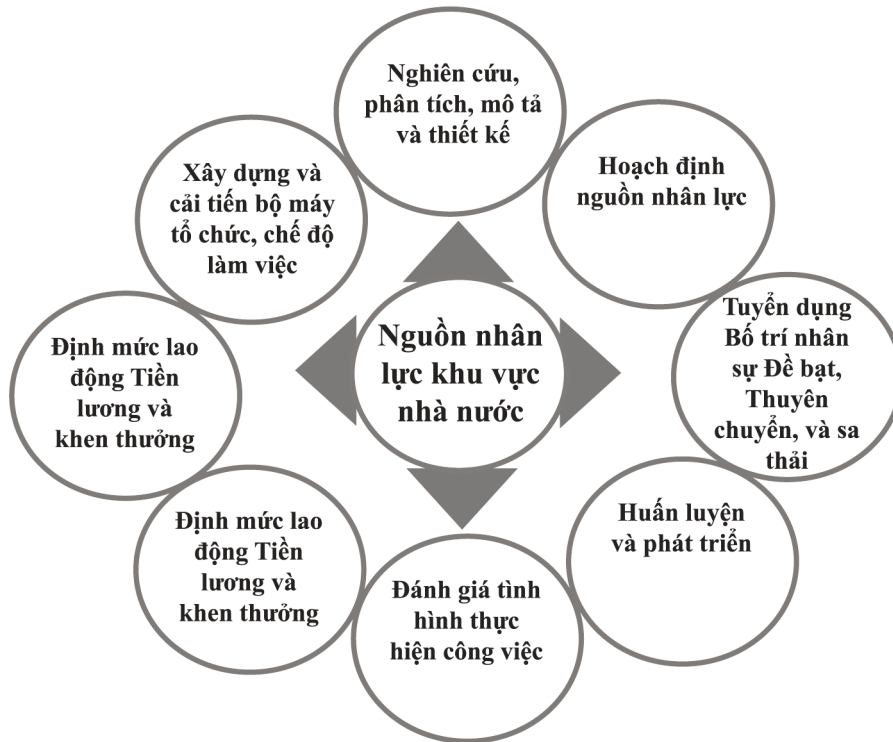
2.3. Thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc của nguồn nhân lực

Việc thực hiện các hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực làm việc và nguồn nhân lực cho phép tránh được nguy cơ hành động nóng vội trong khi xử lý những thay đổi diễn ra nhanh chóng đã đặt các tổ chức thuộc khu vực nhà nước vào tình trạng không thể dừng lại ở việc đơn thuần ghi nhận sự chênh lệch rất đáng kể giữa nhu cầu sử dụng lao động của họ và nguồn nhân lực thực tế. Trong bối cảnh hiện nay, các cơ quan nhà nước không thể bỏ qua những vấn đề trầm trọng và kéo dài, nảy sinh từ tình trạng bất cập giữa nhu cầu công việc và nguồn nhân lực hiện có.

2.4. Hoạch định chính sách quản lý nguồn nhân lực

Ở khu vực nhà nước- khu vực tiên tiến về quản lý nguồn nhân lực- phần lớn các hoạt động quản lý

Mô hình: Môi liên kết các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khu vực nhà nước



nguồn nhân lực còn mạnh mún, không thực sự gắn kết và thiếu toàn diện.

Vấn đề hết sức quan trọng đối với các cơ quan nhà nước là: Hoạch định cho được một chính sách tổng thể quản lý nguồn nhân lực. Hoạt động quản lý nguồn nhân lực cần được “sơ đồ hoá” trên cơ sở xác định các vấn đề ưu tiên giải quyết.

3. Các vấn đề đặc biệt cần xử lý

3.1. Quản lý nguồn lực con người:

Một trong những đặc điểm của hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nhà nước là yêu cầu quản lý “nhân lực vốn có” cao hơn so với khu vực tư.

Trừ trường hợp ngoại lệ, dòng nhân công ra vào khu vực nhà nước thường nhỏ và chậm. Nói một cách khác: đội ngũ nhân viên của các tổ chức nhà nước “ổn định” đến mức khó thay đổi. Từ thị trường lao động, khu vực nhà nước không thể tuyển dụng hàng loạt người lao động với những năng lực làm việc mới, tích ứng với sự vận động biến đổi của nội dung công việc, buộc phải cải biến những năng lực sẵn có- áp dụng phương pháp quản lý nhân lực “tồn kho”, chứ không thể áp dụng phương pháp quản lý nhân lực “theo luồng”, khả năng thích ứng của các cơ quan nhà nước phải được thực hiện bởi nhân lực nội bộ chứ không phải bởi nhân lực từ bên ngoài.

Đây là nguyên do dẫn đến việc phải quản lý nguồn “nhân lực vốn có” của cơ quan. Không dễ dàng thay đổi người lao động như khu vực tư, khu vực nhà nước buộc phải đổi mới năng lực của họ.

Vì vậy, cần phải chú ý đến việc đào tạo tại chỗ và đào tạo bổ sung cho một số lượng lớn và thường xuyên về chuyên môn cho nguồn nhân lực, chất lượng đào tạo phải được đảm bảo mới phát triển khả năng trình độ chuyên môn của nhân viên. Đây là biện pháp giữ vai trò chiến lược.

- Chất lượng tuyển dụng là yêu cầu cơ bản. Trong khâu tuyển dụng nhân lực ở khu vực nhà nước là không thể hoặc rất khó sửa chữa so với khu vực tư. Tuyển dụng trong khu vực nhà nước phải hướng tới việc tuyển chọn các công chức tổng hợp có tiềm năng, không nhất thiết có bằng cấp quá cao, phải chuyên nghiệp hoá nhiều lần những người được tuyển chọn trong suốt quá trình làm việc của họ.

- Dành cho các đơn vị tác nghiệp một phạm vi hoạt động cần thiết trong việc tổ chức lao động nhằm điều chỉnh mối quan hệ giữa nhân lực và công việc góp phần quyết định sự thành bại trong việc cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

- Sự cơ động mang tính chức năng. Từ lâu trong khu vực nhà nước, sự cơ động mang tính chức năng

đã trở thành một thực tế tồn tại phổ biến, nhân viên tiếp tục làm những công việc mà họ đảm đương cả ở cấp cao và cấp thấp từ 15 đến 20 năm. Một nhân viên đảm nhiệm cùng một công việc trong suốt 20 hoặc 30 năm, chắc chắn họ sẽ rơi vào tình trạng nhàm chán công việc. Nếu có khả năng làm việc cơ động, thường xuyên thay đổi công việc (5 hay 6 năm một lần), nhân viên sẽ được thử thách về năng lực làm việc, sẽ được rèn luyện khả năng học hỏi, càng dễ thích ứng với những biến đổi của công việc trong tương lai.

Trong khu vực nhà nước, ở các cấp độ cao, biến động nhân lực diễn ra rất nhanh; ở các cấp độ thấp, biến động diễn ra rất chậm. Chắc chắn có một mối liên hệ tương tác giữa hai hiện tượng trái ngược đó: Sự cơ động quá cao của nhân lực ở cấp độ này buộc các cấp độ khác phải giữ nguyên vị trí để đảm bảo tính liên tục tối thiểu trong hoạt động.

Trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở khu vực nhà nước, nếu như tuyển dụng và tổ chức lao động là hai phương tiện cần quan tâm phát triển hơn nữa, thì đào tạo tại chỗ và đào tạo bổ sung và sự cơ động về chức năng cũng là hai phương tiện phải được ưu tiên, bởi chúng cho phép làm phong phú

thêm nguồn “nhân lực vốn có” của tổ chức.

3.2. Cách tổ chức đặc biệt với cấp Trung ương và các cơ quan nhà nước đóng tại địa phương

Một đặc điểm khác của khu vực nhà nước là: Phần lớn quyền lực tập trung ở cấp trung ương, các cơ quan nhà nước đóng tại địa phương chủ yếu đảm đương các nhiệm vụ tác nghiệp thực thi. Một cơ cấu như vậy rất hiếm thấy trong khu vực tư.

Đặc điểm của các tổ chức này khiến cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước trở nên phức tạp hơn, bởi nó làm xuất hiện những vấn đề đặc trưng trong điều hành, giao tiếp, trước hết là trong việc phân chia trách nhiệm giữa cấp trung ương và cấp địa phương.

Xét trên bình diện tổng thể, quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước ngày nay quá tập trung nên không thể đem lại hiệu quả thực sự. Không dễ dàng giải quyết vấn đề, bởi lẽ: Nếu tập quyền quá mức dẫn đến mức độ tham gia của các cấp cơ sở sẽ rất thấp và cấp trung ương sẽ có rất ít thực tế. Ngược lại, nếu tản quyền quá mức, chắc chắn sẽ tạo ra những nguy cơ chệch hướng và thiếu đồng bộ trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. □

Tài liệu tham khảo:

1. Giáo trình “*Tổ chức bộ máy hành chính quản lý nhà nước*”. NXB CTQGHN.2006. Học viện hành chính Quốc gia.
2. *Phương pháp phân tích và dự báo kinh tế - xã hội cho các nhà quản lý*. NXB KH&KT.1999. Võ Kim Sơn.
3. “*Cải cách hệ thống công vụ các nước*”. Tài liệu của WB.
4. “*Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước*”. NXB CTQGHN.2006. Christian Batal.
5. “*Public Administration*”. NXB ICESA publishing Ltd.1985. Thomhill.