



Australian Government

Australian Public Service Commission

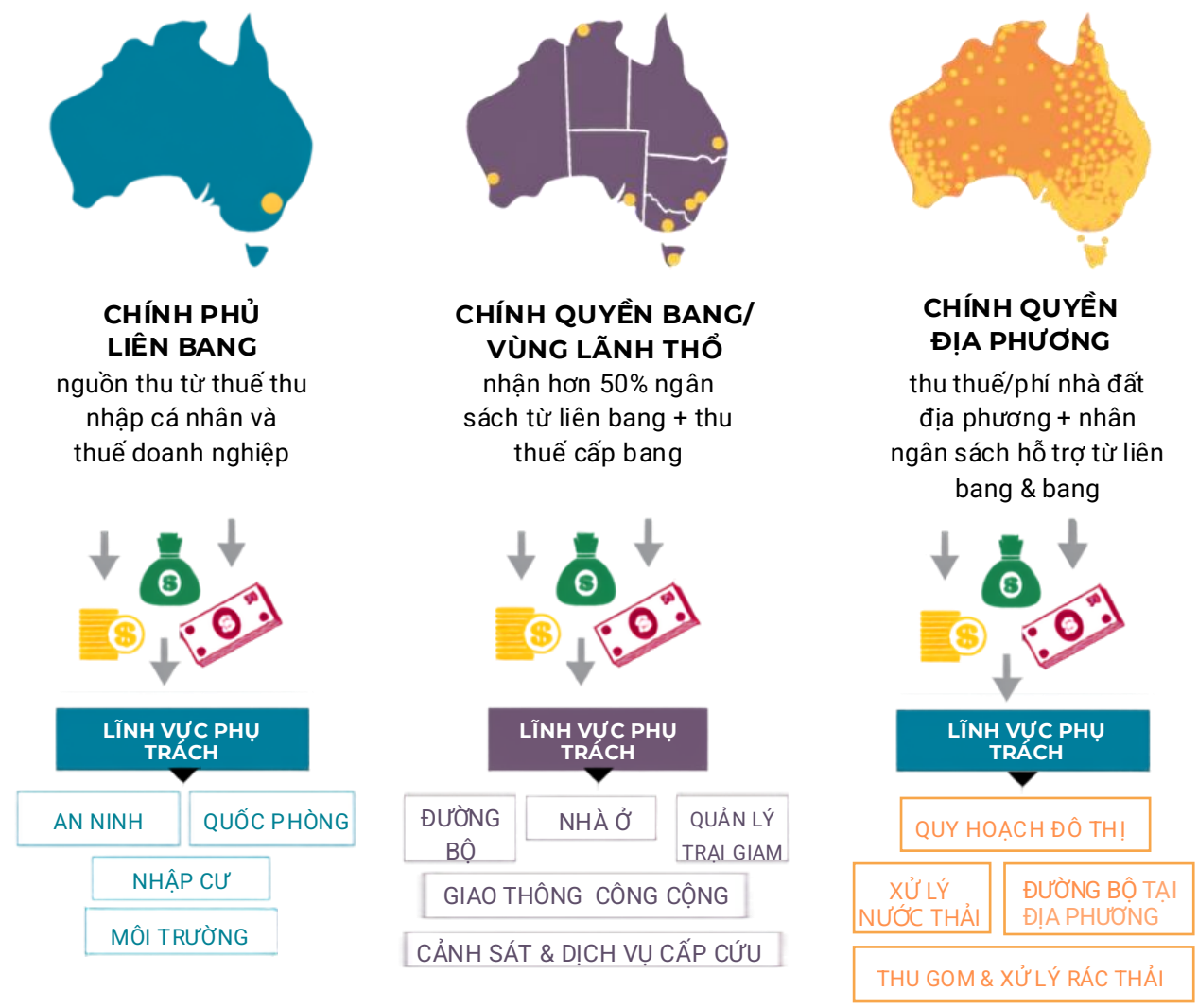
# Xây dựng năng lực và văn hóa hướng tới một nền công vụ hiệu suất cao: Bài học kinh nghiệm về cải cách, năng lực lãnh đạo và quản trị nguồn nhân lực

Bài tham luận tại Diễn đàn Việt Nam - Ô-xtrây-li-a (VAF)

Tháng 09/2026

Bà Jo Talbot, Phó Ủy viên Thứ nhất,  
Ủy ban Công vụ Australia

# Phân công thẩm quyền giữa ba cấp chính quyền



# Chính phủ Ô-xtrây-li-a và Nền công vụ Ô-xtrây-li-a (APS)



Chính phủ Ô-xtrây-li-a

- 16 bộ ngành cấp Trung ương
- 76 Chức danh Bộ trưởng và Thứ trưởng
- Trên 1.300 cơ quan, đơn vị thuộc bộ máy Chính phủ Ô-xtrây-li-a



- ~195.000 nhân viên (theo *Đạo luật Dịch vụ công năm 1999*)
- 35% lực lượng lao động tập trung tại thủ đô Canberra
- Trọng tâm cốt lõi là đổi mới và nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công



# Hội đồng Thứ trưởng Thường trực và các Tiểu ban trực thuộc

## Hội đồng Thứ trưởng Thường trực

Cơ quan điều hành tối cao của APS, chịu trách nhiệm định hướng chiến lược cho các vấn đề liên ngành, toàn chính phủ

### Các Tiểu ban trực thuộc Hội đồng

**Tiểu ban  
Ưu tiên đối tác**

**Tiểu ban  
Năng lực  
nguồn nhân  
lực**

Nhóm Lãnh đạo số (DLC)

**Tiểu ban  
Dữ liệu & Số  
hóa**

Nhóm Dữ liệu của các Phó  
Thứ trưởng Thường trực  
(DSDG)

**Tiểu ban  
Giám đốc vận  
hành (COO)**

Trung tâm mạng lưới APS,  
đa dạng & hòa nhập, bậc  
ngạch & thăng tiến,  
chương trình tuyển dụng  
đầu vào và phương pháp  
đo lường năng suất

**Hội đồng  
Phát triển  
nhân tài cấp  
Thứ trưởng  
Thường trực**

Hội đồng Phát triển nhân  
tài cấp Thứ trưởng



# Ủy ban Dịch vụ công Ô-xtrây-li-a (APSC)

Thực hiện các chức năng, nhiệm vụ chính sau đây dưới sự chỉ đạo của Chủ nhiệm Ủy ban:

- tăng cường hiệu quả quản trị nhân lực,
- đảm bảo tính liêm chính và chuẩn mực đạo đức công vụ,
- nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ trong APS.



# Chương trình đổi mới APS (2022 – 2025)



***Xây dựng một nền công vụ Ô-xtrây-li-a  
vững mạnh, mang lại hiệu quả thiết thực  
hơn cho cộng đồng, nêu cao vai trò là  
người sử dụng lao động kiểu mẫu, góp  
phần kiến tạo một đất nước Ô-xtrây-li-a  
công bằng và bao trùm hơn.***

Mục đích của Chương trình Đổi mới APS



# Bản chất của Chương trình Đổi mới APS là gì?



**Báo cáo Đánh giá Thodey**



**Thỏa thuận hợp tác quốc gia về thu hẹp khoảng cách**



**Các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất**



**Kết quả từ các chương trình đánh giá độc lập của Chính phủ**



**Bài học kinh nghiệm từ thực tiễn ứng phó đại dịch COVID-19**



# Các lĩnh vực trọng tâm

## 4 trụ cột

**Đề cao chuẩn mực liêm chính  
trong toàn bộ nền công vụ**

**Lấy người dân và doanh  
nghiệp làm trung tâm hoạch  
định chính sách và cung ứng  
dịch vụ**

**Xây dựng hình ảnh người sử  
dụng lao động kiểu mẫu**

**Nâng tầm năng lực thực thi  
công vụ**

## 8 kết quả

Đội ngũ công chức  
thực thi công vụ với tinh thần liêm chính cao và luôn bảo vệ sự liêm chính

Mỗi công chức đều  
nêu cao trách nhiệm phát huy các giá trị cốt lõi của nền công vụ

Xây dựng chính sách và dịch vụ công xuất sắc,  
hướng tới con người và lấy người thụ hưởng làm trung tâm

Thiết lập mối quan hệ hợp tác hiệu quả,  
gắn kết chặt chẽ với cộng đồng các dân tộc bản địa

Xây dựng chính sách vượt trội, gia tăng sức hấp dẫn thu hút nhân tài

Kiến tạo chuẩn mực về bình đẳng, hòa nhập và đa dạng

Đặt ra chuẩn mực về tuyển dụng và nâng cao năng lực am hiểu văn hóa bản địa

Không ngừng nâng cao năng lực trong toàn nền công vụ

# Phương pháp triển khai theo từng giai đoạn

## Giai đoạn 1: Đặt nền móng

Tháng 10/2022 – 10/2023

- **Thiết kế** khung logic và kế hoạch đổi mới
- Kiện toàn **bộ máy quản trị** và **cơ chế báo cáo**
- Khởi động **các sáng kiến trong giai đoạn đầu**
- Định hình **chiến lược** cho toàn nền công vụ



## Giai đoạn 2: Cùng cố và lồng ghép

Tháng 11/2023 – 06/2025

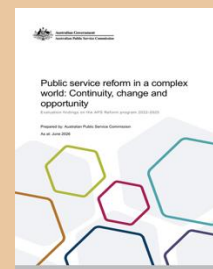
- **Mở rộng** các mô hình hiệu quả và **bổ sung** sáng kiến mới
- **Thể chế hoá** các nội dung đổi mới trọng tâm
- **Đồng hành cùng các đơn vị** mạng lưới hỗ trợ và hướng dẫn chuyên môn
- Nâng cao **năng lực quản trị** để quản lý rủi ro



## Giai đoạn 3: Cải thiện liên tục

Từ tháng 07/2025 trở đi

- Nhân rộng **thông lệ tốt nhất** trên toàn hệ thống
- Duy trì **chu trình tiếp nhận phản hồi** để theo dõi tiến độ
- Thúc đẩy **sự thay đổi bền vững về văn hóa và hành vi**
- Khuyến khích các đơn vị chủ động đổi mới từ cấp **cơ sở**
- **Đánh giá** toàn diện chương trình để phát hiện lỗ hổng và tối ưu cơ hội



# Bài học thành công từ chương trình cải cách APS

1

## Đội ngũ lãnh đạo tâm huyết và có tinh thần trách nhiệm

- ✓ Vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình được lồng ghép trong **thiết kế bộ máy quản trị của APS, các tiểu ban liên ngành và cấp Bộ trưởng**
- ✓ Thành lập **đội ngũ 100+ người**, đến từ 9 cơ quan, **phụ trách triển khai các sáng kiến** trên toàn hệ thống
- ✓ Khởi động **Ban chỉ đạo chuyên trách về Chương trình Đổi mới APS (Ban Đổi mới APS)** để giám sát tổng thể

2

## Mục tiêu rõ ràng, cách thức đo lường và báo cáo đúng trọng tâm

- ✓ Xây dựng **Mô hình Báo cáo** phù hợp cho công tác thu thập dữ liệu và báo cáo rủi ro theo quý/năm
- ✓ Thống nhất **8 kết quả đầu ra đo lường được** trong khung logic chương trình, đảm bảo mọi sáng kiến đều góp phần đạt mục tiêu chung, đồng thời cung cấp cách thức theo dõi tiến độ thực hiện chương trình
- ✓ Áp dụng **Khung Đánh giá hiệu quả đổi mới APS** để theo dõi tác động dài hạn của chương trình

3

## Kế hoạch triển khai đồng bộ và linh hoạt

- ✓ Ban hành **Chiến lược nâng cao năng lực toàn ngành** thông qua Tiểu ban Năng lực nguồn nhân lực
- ✓ **Gắn kết năng lực hợp tác và kết nối** vào vận hành thông qua Tiểu ban ưu tiên đối tác
- ✓ Chia sẻ **thực hành tốt nhất và kinh nghiệm chuyên môn trong quá trình triển khai chuyển đổi** thông qua mạng lưới các tiểu ban cấp cao của chính phủ, bao gồm Tiểu ban Giám đốc Vận hành (COO)
- ✓ Người phụ trách sáng kiến được trao quyền xây dựng và quản lý kế hoạch triển khai dự án; trong khi **Ban Đổi mới APS thực hiện vai trò giám sát tổng thể** và trực tiếp quản lý chất lượng nhằm đảm bảo các kế hoạch bám sát mục tiêu chương trình

4

## Truyền thông nhất quán và tăng cường kết nối

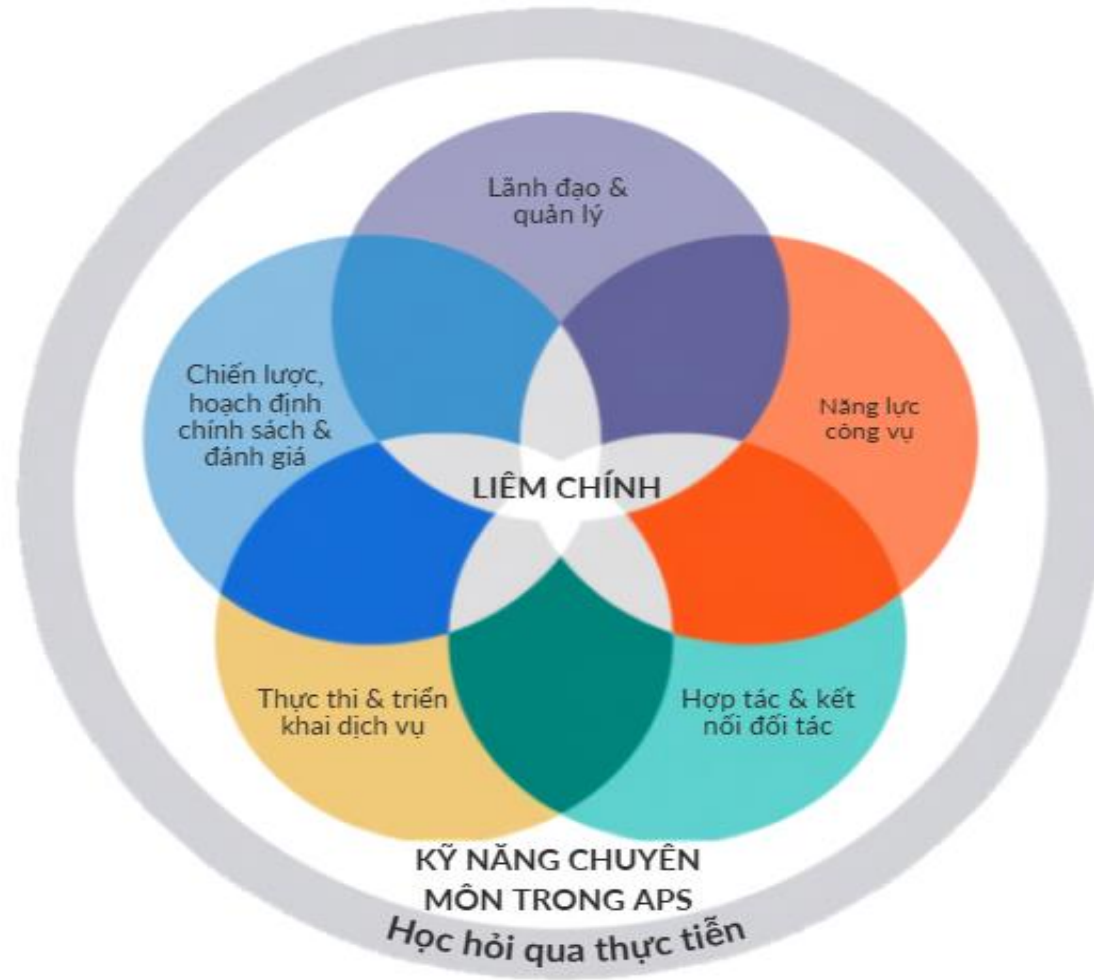
- ✓ Mạng lưới hơn 100 người phụ trách sáng kiến tích cực tham gia thu thập thông tin tiến độ và liên tục cập nhật các cơ hội cải thiện trong **chu trình tiếp nhận phản hồi**
- ✓ **Thực hiện truyền thông có hệ thống** về tiến độ trong và ngoài APS
- ✓ Bộ trưởng phụ trách Công vụ công bố **Tuyên bố thường niên** để tăng cường tính minh bạch
- ✓ **Báo cáo thường niên** được công khai để công chúng và toàn ngành nắm rõ tiến độ thực hiện chương trình cùng trách nhiệm giải trình



Điểm nhấn về năng lực, lãnh đạo và hiệu quả hoạt động



# Mô hình đào tạo và kỹ năng chuyên môn Học viện Dịch vụ công Ô-xtrây-li-a (Học viện APS)



# Các nhóm chuyên môn trong APS



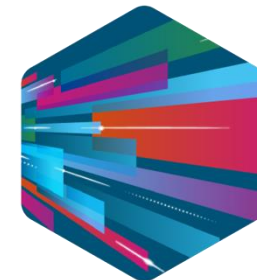
## **Quản lý dự án phức tạp**

Nâng cao năng lực quản lý dự án phức tạp, nhằm chuyển đổi cách thức APS triển khai thành công các dự án này trên toàn chính phủ



## **Quản trị dữ liệu**

Nâng cao kỹ năng phân tích và sử dụng dữ liệu của APS nhằm hỗ trợ việc ra quyết định tốt hơn trong hoạch định chính sách, quản lý chương trình và cung ứng dịch vụ



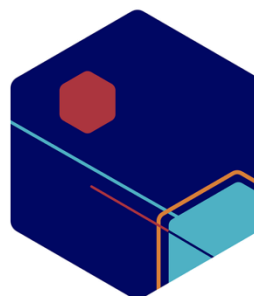
## **Chuyên môn số**

Nâng cao chuyên môn số của APS để chuyển đổi cách APS thiết kế, cung cấp sản phẩm và dịch vụ công an toàn, tin cậy



## **Đánh giá**

Tăng cường kỹ năng đánh giá trong APS, làm cơ sở cho công tác thiết kế, ra quyết định và thực thi chính sách



## **Quản trị nhân sự**

Nâng cao năng lực nhân sự chiến lược nhằm đảm bảo APS có đúng người với đúng kỹ năng, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai



## **Mua sắm và quản lý hợp đồng**

Tăng cường chuyên môn về mua sắm và quản lý hợp đồng của APS, nhằm chuyển đổi cách thức APS ứng phó với các vấn đề phức tạp trong quản trị hiện đại



# Xây dựng kỹ năng lãnh đạo APS

## Đối tác và lãnh đạo hệ thống APS thống nhất

### Lãnh đạo quản lý nhân sự hiệu quả

**Chương trình 9 tháng - xây dựng kỹ năng lãnh đạo và quản lý.**

- Học hỏi cùng đồng nghiệp trên toàn khu vực công
- Mở rộng mạng lưới kết nối
- Tăng cường góc nhìn về cách vận hành hệ thống

**Bốn chủ đề:** Tính liên chính | Năng lực lãnh đạo | Phương thức làm việc mới | Đào tạo & hướng dẫn

**Chương trình 3 tháng dành cho lãnh đạo cao cấp mới bổ nhiệm.**

Định hình rõ vai trò, mở rộng tầm nhìn chiến lược trên toàn khu vực công và phối hợp liên ngành.

**Chương trình mang lại:**

- Kết nối với các lãnh đạo cấp cao khác
- Tầm nhìn toàn diện về bộ máy chính phủ
- Kỹ năng lãnh đạo tự chủ và liên chính

**Chương trình 6 tháng dành cho lãnh đạo cấp cao.**

Rèn luyện kỹ năng truyền cảm hứng và thúc đẩy hợp tác liên ngành nhằm mang lại kết quả vượt trội.

**Trọng tâm:**

- Thử phương pháp tiếp cận mới và chấp nhận rủi ro có kiểm soát
- Nhận diện thế mạnh bản thân và cởi mở tiếp thu phản hồi
- Vững vàng dẫn dắt sự thay đổi dưới áp lực cao

**Chương trình 6 tháng dành cho lãnh đạo cấp cao.**

Đặt người dân làm trung tâm trong hoạch định chính sách và cung cấp dịch vụ công.

**Trọng tâm:**

- Thấu hiểu phong cách lãnh đạo và thể mạnh lãnh đạo của bản thân
- Giải quyết các thách thức phức tạp bằng chiến lược thực thi hiệu quả
- Tạo ra giá trị đột phá qua kết nối liên ngành và các khu vực
- Lãnh đạo bằng sự liên chính để phục vụ cộng đồng tốt hơn

## Nhân tố kiến tạo chuyển đổi hệ thống

**Chương trình 6 tháng dành cho cấp lãnh đạo cao nhất.**

Nâng tầm kỹ năng lãnh đạo với vai trò người kiến tạo và gìn giữ nền công vụ.

**Trọng tâm:**

- Phối hợp cùng cấp quản lý tương đương, các chuyên gia và lãnh đạo bản địa
- Nghiên cứu cách nâng cấp các hệ thống đang vận hành
- Tạo mạng lưới kết nối sâu rộng trên toàn khu vực công

**Kết quả:**

- Dẫn dắt đội ngũ linh hoạt, có khả năng ứng biến và tăng cường hợp tác
- Tối ưu hóa nguồn lực, kỹ năng và kinh nghiệm để cùng giải quyết bài toán phức tạp

**Năng lực lãnh đạo đột phá**

*Tập trung vào tính liên chính, sự hợp tác và năng lực kiến tạo.*

**Định hướng Lãnh đạo cấp cao (SES)**

*Tập trung vào trách nhiệm pháp lý, tính trung lập, trách nhiệm giải trình, đạo đức, tính liên chính và năng lực kiến tạo.*

**SES - Bạc 1**

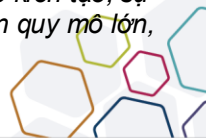
*Tập trung vào sự tự nhận thức, trân trọng người khác, hợp tác, kiến tạo và năng lực ảnh hưởng.*

**SES - Bạc 2**

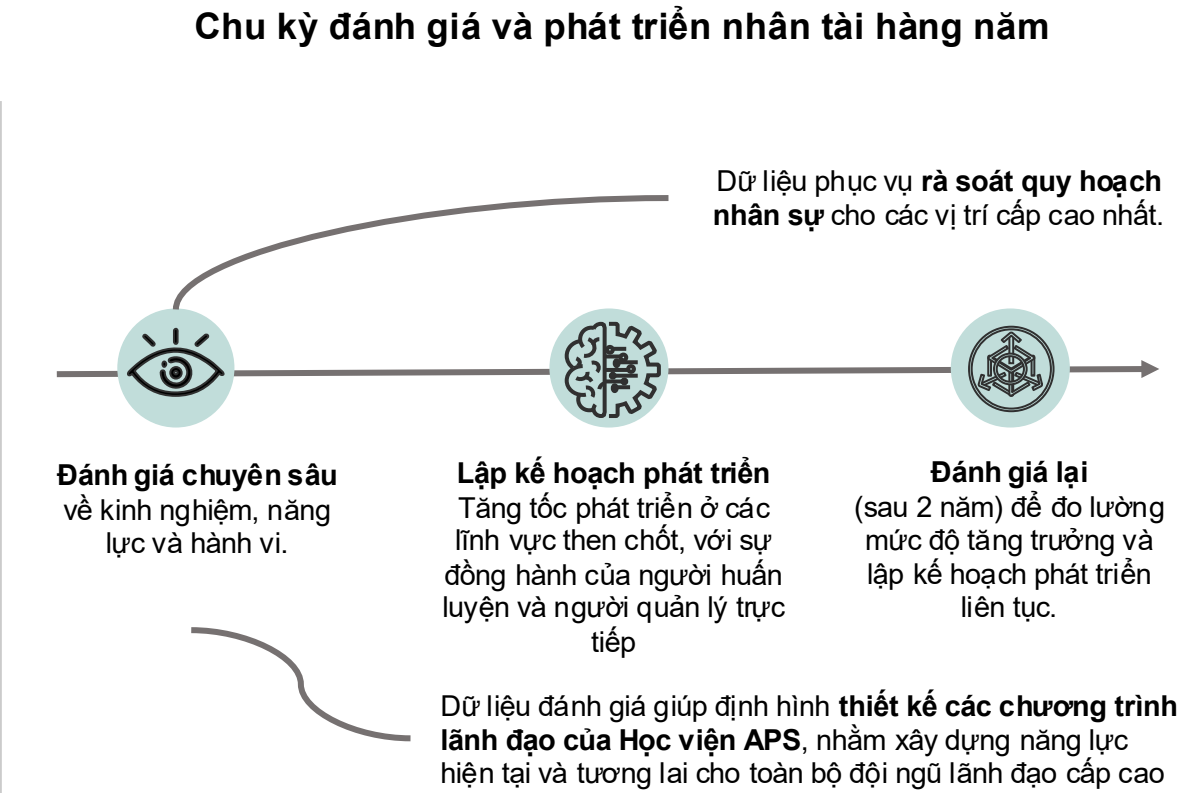
*Tập trung vào sự tôn trọng, cam kết phụng sự, năng lực kiến tạo và tinh thần đổi mới sáng tạo.*

**SES - Bạc 3 và Trưởng các cơ quan tương đương**

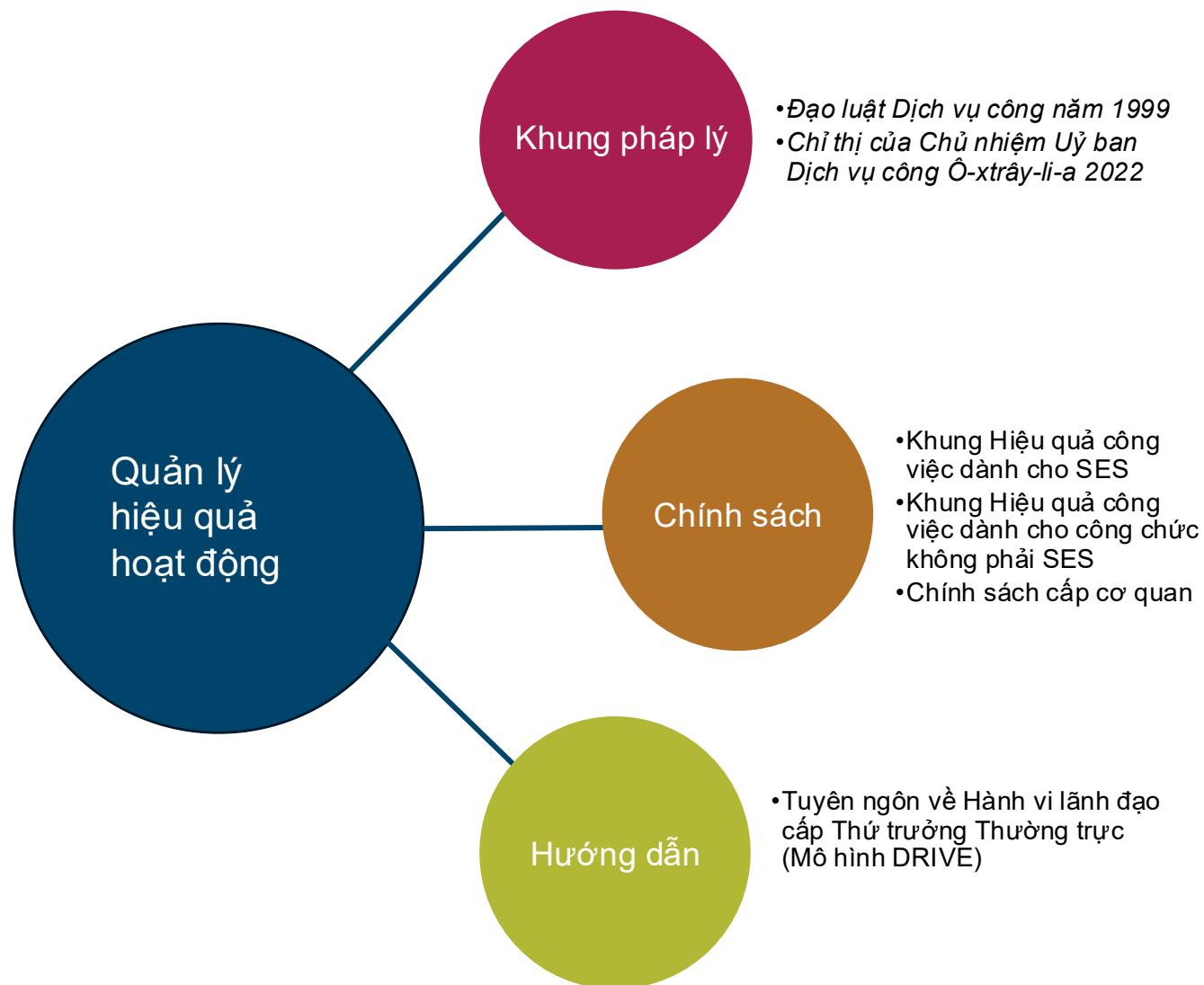
*Tập trung vào tư duy lãnh đạo hệ thống, vai trò kiến tạo, sự chủ động dẫn dắt và tạo điều kiện thuận lợi trên quy mô lớn, cùng năng lực lãnh đạo tập thể.*



# Hội đồng Phát triển nhân tài - Xây dựng đội ngũ nhân tài cho tương lai



# Quản lý hiệu quả công việc trong APS



## Giá trị cốt lõi của APS

- Khách quan
- Cam kết phụng sự
- Có trách nhiệm
- Tôn trọng
- Có đạo đức
- Tinh thần kiến tạo



# Khung Quản lý hiệu quả công việc trong APS

Cung cấp bộ yêu cầu chuẩn về hiệu quả hoạt động của cơ quan, tích hợp với các hoạt động quản lý hiệu suất hiện có của từng cơ quan



Mỗi Khung bao gồm:

1. 5 yếu tố quản lý hiệu suất bắt buộc áp dụng tại mọi cơ quan thuộc APS
2. mô hình đánh giá mức độ trưởng thành (maturity model) làm căn cứ hướng dẫn triển khai
3. các yêu cầu về báo cáo và đánh giá.



# Các trụ cột của Khung Quản lý hiệu quả công việc



# Nâng cao năng lực ở cấp độ tổ chức

Đánh giá năng lực của các bộ, Cơ quan Dịch vụ y tế và xã hội Ô-xtrây-li-a, Cơ quan Thuế Ô-xtrây-li-a và Ủy ban Dịch vụ công Ô-xtrây-li-a

Chương trình đánh giá năng lực mang tính độc lập, nhằm đánh giá khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng các mục tiêu và thách thức trong tương lai (không phải kiểm toán)

## Các điểm chính

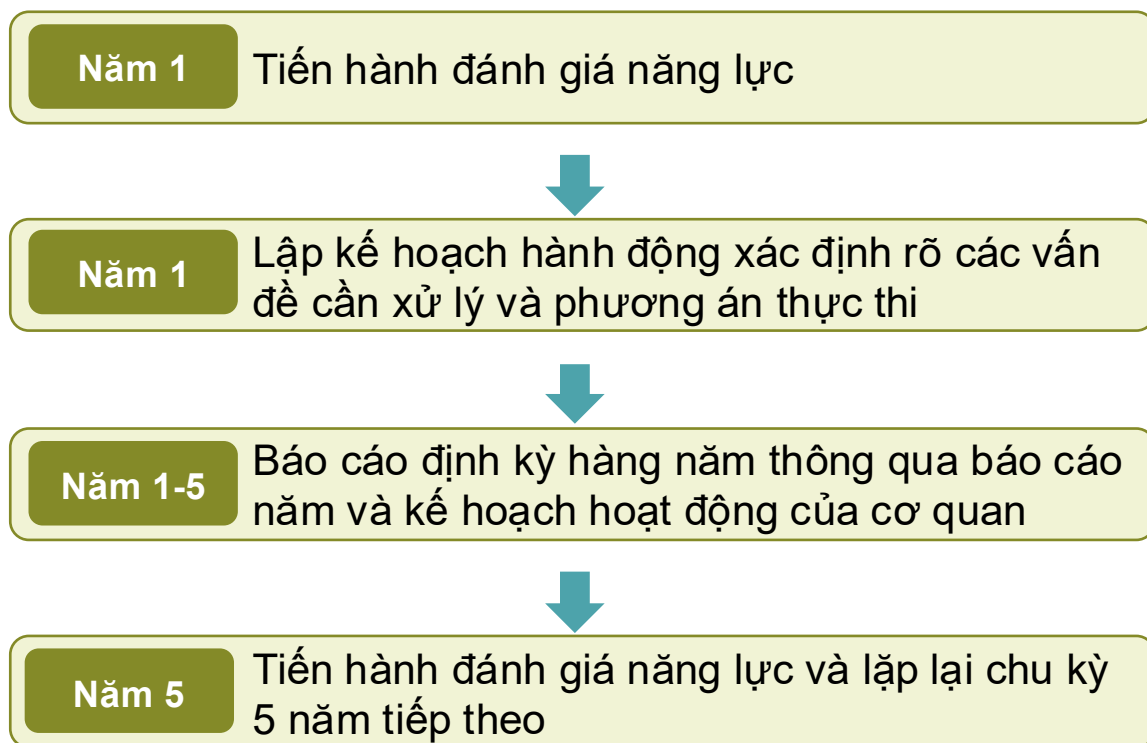
- **Dự báo:** xác định các năng lực cần thiết của tổ chức trong 5 năm tới.
- **Phân tích năng lực tổ chức:** xác định các hạn chế và cơ hội nâng cao năng lực so với dự báo
- **Xếp loại:** mỗi yếu tố sẽ được đánh giá theo thang điểm bốn bậc.

| Lãnh đạo và văn hoá          | Hợp tác                              | Thực thi                    | Nhân sự                         | Bộ phận hỗ trợ           |
|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Liên chính & giá trị cốt lõi | Hợp tác trong khu vực công           | Bộ trưởng & Nghị viện       | Lập kế hoạch nhân sự chiến lược | Quản lý tài chính        |
| Rủi ro & đổi mới sáng tạo    | Hợp tác & kết nối ngoài khu vực công | Lấy người dân làm trung tâm | Đánh giá & phát triển nhân sự   | Công nghệ                |
| Năng lực lãnh đạo & quản trị | Hợp tác với cộng đồng bản địa        | Chiến lược                  | Văn hóa tổ chức & sự hòa nhập   | Dữ liệu                  |
|                              | Hợp tác nội bộ                       | Thực hiện                   | An toàn & sức khỏe nhân sự      | Mô hình vận hành tổ chức |
|                              |                                      | Rà soát & đánh giá          |                                 |                          |



# Chương trình đánh giá năng lực

Các cơ quan phải hoàn tất kế hoạch hành động trong vòng 90 ngày kể từ khi có yêu cầu về báo cáo. Quy trình đánh giá được thực hiện định kỳ 5 năm một lần.



## Các điểm nổi bật

### Điểm mạnh của cơ quan:

- Tính liên chính
- Cam kết với các giá trị cốt lõi của APS
- Môi trường làm việc hòa nhập
- Đầu tư nhất quán cho sự an toàn, thể chất và tinh thần của nhân sự trong tổ chức

### Kế hoạch hành động thường bao gồm:

- xây dựng tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh và các ưu tiên của cơ quan để định hình công tác hoạch định/lập kế hoạch
- hiện đại hóa năng lực số và CNTT - truyền thông
- xây dựng lực lượng lao động sẵn sàng cho tương lai thông qua chú trọng phát triển đúng kỹ năng cho nhân sự và triển khai các đòn bẩy thu hút, giữ chân nhân tài





Chính phủ Ô-xtrây-li-a

Kế hoạch Ứng dụng AI trong APS hướng tới nâng cao chất lượng dịch vụ công, tối ưu hóa hiệu quả chính sách, tăng cường hiệu suất và năng suất lao động thông qua việc thúc đẩy ứng dụng mạnh mẽ AI trong vận hành bộ máy nhà nước.



## Niềm tin

**Minh bạch, đạo đức & quản trị**

Việc áp dụng AI cần môi trường pháp lý vững chắc nhằm duy trì niềm tin của công chúng

Hội đồng  
Đánh giá AI

dta

Cập nhật chính sách & hướng dẫn AI trong chính phủ

Quy định rõ ràng đối với các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài

Giám đốc AI

Đơn vị Triển khai & hỗ trợ AI (AIDE)



Chính phủ Ô-xtrây-li-a  
Bộ Tài chính



## Con người

**Nâng cao năng lực & kết nối**

Trang bị cho công chức kỹ năng sử dụng AI hiệu quả và có trách nhiệm.

apsc  
.gov.au



Tham vấn và kết nối đội ngũ công chức

Đào tạo kiến thức cơ bản về AI



## Công cụ

**Quyền truy cập, hạ tầng & hỗ trợ**

Tăng cường công cụ AI phù hợp giúp công chức làm việc an toàn, hiệu quả.

Nền tảng AI cơ sở cho APS

GovAI

Quyền truy cập AI an toàn, diện rộng (GovAI Chef)

Hỗ trợ mua sắm & đấu thầu công cụ AI

dta

Hướng dẫn dịch vụ AI cho khu vực công & doanh nghiệp

Chính sách Điện toán đám mây mới áp dụng cho toàn bộ chính phủ

# Kế hoạch ứng dụng AI trong APS



# Trân trọng cảm ơn!

Vui lòng liên hệ email [international@apsc.gov.au](mailto:international@apsc.gov.au) nếu quý vị có thêm câu hỏi hoặc muốn biết thêm thông tin về bất kỳ chủ đề nào đã được trình bày.