

Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công của Singapore và gợi mở đối với Việt Nam

PGS.TS Nguyễn Thị Thu Hà, Học viện Hành chính Quốc gia

Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực khu vực công là một trong những vấn đề được hầu hết chính phủ các quốc gia ưu tiên bởi đây là vấn đề có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến chất lượng nền công vụ của quốc gia. Bài viết giới thiệu kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công của Singapore, từ đó đưa ra một số gợi mở đối với phát triển nguồn nhân lực khu vực công ở Việt Nam.

1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công của Singapore

Cộng hòa Singapore là quốc gia có diện tích nhỏ (699km²), dân số khoảng 5 triệu người, rất ít về tài nguyên; nhưng lại được đánh giá là một trong những nước có nền kinh tế mở năng động và phát triển bậc nhất khu vực châu Á, thu nhập bình quân đầu người nằm trong nhóm cao trên thế giới. Đạt được những kết quả này có nhiều nguyên nhân, trong đó có nguyên nhân quan trọng là do Chính phủ Singapore đã chú trọng việc thực thi chính sách phát triển nguồn nhân lực nói chung, nhân lực khu vực công nói riêng.

Chính phủ Singapore không tổ chức chính quyền địa phương. Quốc hội Singapore gồm 84 thành viên được bầu và 09 thành viên chỉ định. Chính phủ có 15 bộ; khu vực công sử dụng 127.000 công chức, trong đó 15 bộ và trên 50 cơ quan chính phủ độc lập có khoảng 76.000 nhân viên(1). Cơ quan giám sát việc quản lý nguồn nhân lực khu vực công là Ủy ban Dịch vụ công (PSC), được thành lập năm 1959 và là một cơ quan trung lập chịu trách nhiệm tuyển dụng và quản lý nhân sự cho khối các cơ quan nhà nước (ngoại trừ lực lượng vũ trang, tòa án, cảnh sát). Tuy nhiên, từ năm 1995, Singapore đã tiến hành cải cách mạnh mẽ trong tuyển dụng và quản lý nhân sự, điển hình là việc cấu trúc lại PSC và phân quyền mạnh mẽ hơn cho các bộ, ngành về vấn đề tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự. Hiện nay, PSC chủ yếu phụ trách quản lý nhân sự cấp cao cho chính phủ.

Nhằm phát triển nguồn nhân lực khu vực công, Singapore đã thực hiện nhiều chính sách quan trọng, cụ thể là:

1.1. Về tuyển dụng nguồn nhân lực công

Để có nguồn nhân lực chất lượng cao làm việc trong khu vực công, Chính phủ Singapore đã chi các suất học bổng lớn nhằm thu hút người trẻ có năng lực làm việc trong các cơ quan công quyền. Từ năm 1962, hàng năm PSC cấp khoảng 60 suất học bổng để nhằm thu hút những người có tài năng, đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao làm việc trong các cơ quan công quyền; cũng là để tạo nguồn bổ sung, thay thế những người chuyển sang khu vực khác hoặc nghỉ hưu. Học bổng PSC được sử dụng vào

việc tuyển dụng những người sau này sẽ đảm đương những trọng trách trong khu vực công đặc biệt.

Bên cạnh đó, để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao làm việc trong khu vực công, từ năm 2002, Chính phủ Singapore đã có Chương trình phát triển nghề nghiệp cho các học giả (Chương trình MAP), nhằm cung cấp cho các ứng viên là học giả tham gia quản lý một lĩnh vực trong các dịch vụ dân sự sau khi tốt nghiệp. Những người được PSC cấp học bổng cao hơn sẽ tham gia các chương trình phát triển nghề nghiệp không qua xét tuyển. Ngoài ra, MAP còn tuyển dụng mở để thu hút các cá nhân ngoài khu vực công tham gia chương trình. Chính phủ Singapore căn cứ vào các tiêu chí và nguyên tắc như trình độ học vấn, năng lực thực thi là cơ sở để đánh giá, lựa chọn đội ngũ công chức, đảm bảo sự công tâm, đại chúng, minh bạch, công khai và không độc quyền. Hiện nay, Chính phủ Singapore đang nỗ lực thay đổi cơ chế tuyển dụng để có thể lựa chọn được những người tốt nhất, giao cho họ công việc mang tính thử thách và trả lương xứng đáng(2).

Qua quy định và thực tiễn công tác tuyển dụng công chức tại Singapore cho thấy, các tiêu chuẩn và sự cam kết là yếu tố then chốt quyết định khả năng tuyển chọn được người có năng lực cho nhà nước. Thông qua bản mô tả công việc, hợp đồng thực thi, cam kết thực thi, thỏa thuận công việc..., công chức cam kết với nhà nước thực hiện công việc theo tiêu chuẩn đề ra. Đây là căn cứ quan trọng nhất để bảo đảm họ phải có trách nhiệm với những gì đã cam kết theo tiêu chuẩn của tổ chức để được trả lương.

Yếu tố quyết định trong tuyển dụng công chức theo vị trí việc làm là xác định chính xác những kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện nhiệm vụ ở từng vị trí việc làm cụ thể. Tương ứng với mỗi vị trí phải xác định rõ ràng một bản mô tả công việc với kết quả đầu ra chính xác. Như vậy, xác định các yêu cầu cụ thể với vị trí việc làm cần tuyển là nội dung cơ bản trong thi tuyển công chức, từ đó lựa chọn được những công chức đáp ứng yêu cầu công việc.

1.2. Về đánh giá, sử dụng, đề bạt nguồn nhân lực công

Việc đánh giá nguồn nhân lực khu vực công trên các phương diện như năng lực phân tích, sáng tạo, tính nhạy bén chính trị và tính quyết đoán trong xử lý công việc. Bên cạnh đó, việc đánh giá về tố chất trí tuệ, tố chất lãnh đạo và tố chất thành tích cũng là một trong những điều kiện khi tiến hành đánh giá công chức. Quy chế đánh giá công chức của Singapore quy định mỗi công chức cần được đánh giá thống nhất và mang tính chu kỳ, ngoài ra còn yêu cầu những đánh giá này phải bao gồm các minh chứng về thành tích. Nội dung đánh giá công chức được quy định rất chi tiết về trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ thuật; khen thưởng; các khóa học đã tham gia; viết sách; sở thích; các hoạt động tham gia về chuyên môn, kỹ thuật, xã hội và văn

hóa; trách nhiệm trong công việc; những cam kết cá nhân gắn bó với công việc; đánh giá hàng năm(3).

Quy trình đánh giá công chức ở Singapore được tiến hành theo trình tự cấp trên trực tiếp đánh giá cấp dưới, cấp dưới không đánh giá cấp trên và không có sự đánh giá giữa công chức cùng cấp. Lãnh đạo trực tiếp cho điểm, kết quả đánh giá sẽ công khai với người được đánh giá, đồng thời chỉ ra những hạn chế cần góp ý để công chức hoàn thiện trong năm công tác tiếp theo. Chính phủ Singapore cũng đưa ra các kỹ năng hỗ trợ cho người lãnh đạo, quản lý nhằm khích lệ tinh thần dám quản lý, duy trì nguyên tắc, có yêu cầu nghiêm khắc đối với cấp dưới.

Tiêu chí đánh giá công chức được tiến hành trên cơ sở đánh giá ưu điểm và khuyết điểm của công chức, trên cơ sở đó tiến hành đánh giá toàn diện. Quá trình đánh giá công chức nhằm giúp lãnh đạo sắp xếp nhân lực vào những vị trí việc làm phù hợp, đồng thời có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng công chức trong thời gian tiếp theo. Đối với công chức được xem xét bồi dưỡng để trở thành lãnh đạo tương lai phải thể hiện những điểm nổi trội toàn diện, có phẩm chất ưu tú, kinh nghiệm công tác và tình trạng sức khỏe tốt đáp ứng yêu cầu công việc tại vị trí dự kiến được bổ nhiệm. Sau khi có được kết luận của người đánh giá, tài liệu sẽ được giao cho lãnh đạo đơn vị quản lý, người lãnh đạo cũng cần phải nắm được hoàn cảnh của người được đánh giá. Nếu cần thay đổi ý kiến đánh giá, lãnh đạo đơn vị quản lý sẽ đưa ra nguyên nhân thay đổi và thông báo cho người đánh giá được biết.

Việc đánh giá công chức ở Singapore đề cao tính công bằng, khách quan, vì vậy đòi hỏi người đánh giá công chức cần phải nắm đầy đủ thông tin về quá trình công tác và hành vi của công chức được đánh giá. Người đánh giá công chức phải có thời gian ít nhất là 06 tháng tiếp xúc với công chức được đánh giá, đồng thời cũng là người giám sát trực tiếp của công chức. Người đánh giá công chức phải có chức vụ cao hơn người được đánh giá một bậc.

1.3. Về chế độ, chính sách đối với nguồn nhân lực khu vực công

Một trong những điểm đặc biệt trong phát triển nguồn nhân lực công của Singapore là việc thực thi chính sách tiền lương tạo động lực cho công chức. Để thu hút được người có năng lực vào làm việc trong khu vực công, Chính phủ Singapore thường căn cứ vào thu nhập của khối tư nhân để đưa ra mức lương cho công chức. Theo chế độ tiền lương ban hành năm 2007, ngân sách phải chi thêm 214 triệu đôla Singapore (SGD) và nâng tổng số quỹ tiền lương lên 4,7 tỷ SGD/năm(4).

Để duy trì tính cạnh tranh, việc đánh giá lương hàng năm của công chức rất được coi trọng, làm căn cứ để xem xét mức lương cần sửa đổi. Nhờ đó, mức lương đã tăng đáng kể với các công chức hành chính (khoảng 20%) và các công chức khác (21-34%). Đặc biệt, Chính phủ Singapore chú trọng việc đánh giá lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp để điều chỉnh nhằm bảo đảm mức cạnh tranh với khu

vực tư. Nếu như lúc đầu, lương của công chức cao cấp trong Chính phủ chỉ bằng 2/3 thu nhập của các vị trí tương đương trong khu vực tư nhân, thì sau này, mức lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp được điều chỉnh bằng lương trung bình của bốn nhóm người hưởng lương cao nhất trong sáu ngành, nghề của khu vực tư nhân(5).

Sau lần điều chỉnh mới nhất, hiện nay mức lương của các công chức cấp cao trong Chính phủ Singapore tương đương mức lương bình quân của tám nhóm người có mức lương cao nhất trong sáu ngành, nghề lương cao (giám đốc ngân hàng, giám đốc doanh nghiệp, giám đốc điều hành các công ty xuyên quốc gia, luật sư, kế toán trưởng và kỹ sư trưởng). Việc chấp nhận chi trả lương cho công chức ở mức cao và bảo đảm tính cạnh tranh với khu vực tư nhân là một sự lựa chọn chiến lược của các nhà lãnh đạo Singapore trong nhiều thập niên qua, nhờ đó Singapore đã thu hút và giữ được những người tài năng nhất làm việc cho Chính phủ. Tuy nhiên, Chính phủ Singapore cũng quy định chế tài xử phạt nghiêm khắc đối với những công chức có hành vi vi phạm pháp luật, đặc biệt là tham nhũng. Khi công chức bị kết án về hành vi tham nhũng, nếu họ đã nghỉ hưu thì sẽ bị cắt lương hưu và những lợi ích khác. Ngoài ra, tùy vào mức độ vi phạm có thể chịu án phạt tù, thậm chí là tử hình.

1.4. Về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực khu vực công

Trong khu vực Đông Nam Á, Singapore được coi là hình mẫu về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực. Thực tế đã minh chứng Singapore rất thành công trong việc xây dựng một đất nước có trình độ dân trí cao và hệ thống giáo dục phát triển hàng đầu châu Á. Bên cạnh việc ứng dụng các tiến bộ của khoa học và công nghệ mới vào giảng dạy, chương trình đào tạo của Singapore luôn chú trọng vào giáo dục nhân cách, truyền thống văn hóa dân tộc.

Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng công chức nhằm phát huy cao sức sáng tạo của mỗi cá nhân được Chính phủ Singapore đặc biệt quan tâm. Điều đó được thể hiện trước hết ở việc đầu tư rất lớn cho đào tạo (xây dựng cơ sở vật chất, phát triển đội ngũ giáo viên; có chính sách ưu đãi...). Việc đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng mỗi người đều cần được phát triển tài năng riêng; tạo thói quen học tập suốt đời, liên tục học hỏi để mỗi công chức đều có đầy đủ phẩm chất, năng lực, trình độ phục vụ tốt cho nền công vụ.

Chính phủ Singapore xây dựng chiến lược nhân lực thể hiện bằng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn, dài hạn, đào tạo kế nhiệm, đào tạo chính quy, đào tạo từ xa. Thời gian đào tạo tối thiểu bắt buộc là 100 giờ trong một năm đối với mỗi công chức. Trong đó 60% nội dung đào tạo về chuyên môn, 40% nội dung đào tạo liên quan đến phát triển năng lực, kỹ năng. Có nhiều khóa học dành cho các đối tượng khác nhau như: khóa học làm quen với công việc dành cho công chức mới được tuyển dụng hoặc mới chuyển công tác từ nơi khác đến; khóa học đào tạo cơ bản dành

cho người mới tuyển dụng trong năm đầu tiên công tác; khóa học nâng cao, bổ sung giúp công chức đạt hiệu quả cao nhất trong công việc và nâng cao khả năng làm việc trong tương lai; khóa học mở rộng tạo điều kiện cho công chức được trang bị những kiến thức và nghiệp vụ bên ngoài lĩnh vực chuyên môn chính để có thể đảm đương những công việc liên quan khi cần thiết. Các khóa học này liên quan chặt chẽ tới đường chức nghiệp của công chức và việc chỉ định vị trí công việc của công chức. Hàng năm, Singapore dành khoảng 4% ngân sách cho công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức.

Singapore thực hiện mô hình đào tạo và bồi dưỡng công chức thông qua các giai đoạn như sau: 1) Giới thiệu: giai đoạn này nhằm tổ chức cho nhân viên mới về nhận việc, trong vòng 01 đến 03 tháng. Nội dung bồi dưỡng này cũng dành cho những người mới chuyển công tác từ nơi khác đến; 2) Cơ bản: đào tạo, bồi dưỡng để công chức thích ứng với vị trí công việc của mình. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng dành cho người mới được tuyển dụng trong năm công tác đầu tiên; 3) Nâng cao: đào tạo, bồi dưỡng giúp bổ sung kiến thức, kỹ năng cho công chức đạt hiệu quả cao nhất trong công việc. Giai đoạn này được tổ chức trong khoảng 01 đến 03 năm đầu; 4) Mở rộng: tạo điều kiện cho công chức vượt ra khỏi công việc của mình, có thể làm những công việc liên quan khi cần thiết; 5) Tiếp tục: nội dung đào tạo, bồi dưỡng trong giai đoạn này không chỉ liên quan đến công việc hiện tại của công chức, mà còn nâng cao khả năng làm việc trong tương lai(6).

Các giai đoạn đào tạo, bồi dưỡng được tổ chức theo các hình thức chính quy hoặc tại chức. Tùy theo yêu cầu của từng đối tượng, có thể có những phần hợp nhất giữa một vài giai đoạn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công chức. Cơ sở đào tạo công chức của Singapore là Học viện Công vụ Singapore (CSC). Học viện được thành lập năm 1996, trên cơ sở sáp nhập Viện Công vụ (CSI) và Học viện Công vụ (CSC). Học viện Công vụ Singapore hiện nay bao gồm Viện Phát triển chính sách, Viện Hành chính công và quản lý và Tổ chức tư vấn công vụ làm công tác tư vấn về chính sách và thực thi công tác đào tạo, tư vấn về các chương trình giảng dạy. Đây là đầu mối liên hệ giữa Singapore và các nước về trao đổi kinh nghiệm và phương thức cải cách khu vực công. Học viện Công vụ Singapore là trung tâm bồi dưỡng cho đội ngũ công chức, đặc biệt là công chức cấp cao, các nhà quản lý cao cấp và trung cấp.

2. Một số gợi mở đối với Việt Nam

Từ việc nghiên cứu chính sách phát triển nguồn nhân lực khu vực công ở Singapore, có thể rút ra một số kinh nghiệm đối với Việt Nam như sau:

Thứ nhất, cần có dự báo nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao để chủ động tạo nguồn phù hợp cho nền công vụ. Cơ quan chuyên trách quản lý nguồn nhân lực khu vực công cần đưa ra những kế hoạch tầm chiến lược cho sự phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công. Các kế hoạch này phải được xây dựng phù hợp với

điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam; đồng thời cần có những bước đi, lộ trình cụ thể. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần tạo ra bước ngoặt trong sự phát triển khu vực công, góp phần xây dựng nền công vụ thực sự hiện đại, minh bạch, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.

Thứ hai, cần xây dựng bộ quy tắc về tiêu chuẩn nghề nghiệp ứng với mỗi chức danh, vị trí việc làm, đây là cơ sở hướng đến việc tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, công chức hoạt động trong khu vực công. Trên cơ sở bộ tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp này, các cơ quan quản lý sẽ lựa chọn được nhân sự thực sự phù hợp, đáp ứng yêu cầu công việc tương ứng với mỗi vị trí khác nhau, đảm bảo tính khách quan, minh bạch, đúng người, đúng việc.

Thứ ba, tiếp tục hoàn thiện và thực thi các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khu vực công một cách bền vững, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Theo đó, cần đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo theo hướng chuẩn hóa, hiện đại và hội nhập quốc tế, trong đó, đổi mới cơ chế quản lý giáo dục, phát triển đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý là khâu then chốt. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ cán bộ, công chức.

Thứ tư, căn cứ vào tình hình cụ thể của mỗi địa phương để xây dựng chính sách phù hợp nhằm thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu vực công. Các địa phương ở vùng sâu, vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn, miền núi, hải đảo sẽ cần có những chính sách thu hút nguồn nhân lực công phù hợp và hiệu quả.

Thứ năm, lựa chọn nguồn nhân lực chất lượng cao không nên bó hẹp trong khu vực công mà mở rộng trong khu vực tư nhân, nhất là trong bối cảnh xã hội hóa dịch vụ công hiện nay. Vì vậy, cần có chính sách đồng bộ về đào tạo, thu hút, sử dụng và trọng dụng nhân tài. Đồng thời, kết hợp song song chính sách nuôi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực trong nước với chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao là người Việt Nam ở nước ngoài về làm việc tại Việt Nam.

Thứ sáu, thường xuyên xây dựng và bổ sung chính sách, chế độ đãi ngộ kịp thời để thu hút nhân lực chất lượng cao vào làm việc trong khu vực công. Trong đó, đặc biệt quan tâm đến chính sách, chế độ tiền lương trả cho người lao động phải phù hợp với kết quả và hiệu quả lao động của họ trong thực thi công vụ.

Những kinh nghiệm trong tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, khen thưởng, đề bạt và đãi ngộ nguồn nhân lực công của Singapore là gợi mở tham khảo đối với Việt Nam trong quá trình xây dựng nền công vụ hoạt động hiệu lực, hiệu quả, minh bạch và liêm chính, phục vụ, nhằm phát triển bền vững./.

Ghi chú:

(1) Website of Singapore Government - [https:// www.sgdi.gov.sg/ministries](https://www.sgdi.gov.sg/ministries)

(2) Nguyễn Nghị Thanh, *Chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao trong khu vực công ở Singapore*, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số tháng 3/2018.

(3) Nguyễn Huy Hoàng, *Kinh nghiệm xây dựng đồng bộ thể chế của Singapore và những gợi ý cho Việt Nam*, Trang Thông tin điện tử của Hội đồng Lý luận Trung ương, tháng 2/2019.

(4) Website of Singapore Government - <https://www.sgdi.gov.sg/ministries>

(5) *Kinh nghiệm quản lý nhân lực khu vực công của Singgapo* - file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/ 2_-Kinh-nghiem-quan-ly-nguon-nhan-luc-KVC-cua-Singapore.pdf

(6) Ngọc Diệu (2018), *Cận cảnh xây dựng chính sách giáo dục hướng tới phát triển nguồn nhân lực quốc gia của Singapore*, <http://rgep.moet.gov.vn/tin-tuc/can-canhh-xay-dung-chinh-sach-gd-huong-toi-phat-trien-nguonnhan-luc-quoc-gia-cua-singapore-4708.html>.

Tài liệu tham khảo:

1. Lê Thị Hồng Điệp, *Kinh nghiệm trọng dụng nhân tài để hình thành nền kinh tế tri thức của một số quốc gia châu Á và những gợi ý cho Việt Nam*, Tạp chí Khoa học - Đại học Quốc gia Hà Nội, số 25/2009.

2. Nguyễn Mai Hương, “*Kinh nghiệm một số quốc gia châu Á về phát triển nguồn nhân lực trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế - bài học cho Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học - Đại học Quốc gia Hà Nội, số 27/2011.

3. Trần Thị Thu Hương, *Bài học thành công của Singapore: Nỗ lực phi thường để trở nên khác biệt*, Báo Tia sáng đăng ngày 25/12/2017.

4. Nguyễn Thị Lê Trâm, “*Kinh nghiệm phát triển nhân lực của một số quốc gia và gợi ý cho Việt Nam*”, Tạp chí Tài chính, kỳ 1, tháng 8/2019.