

Chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao trong khu vực công ở Singapore

TS. Nguyễn Nghị Thanh - Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

Bộ máy công quyền Singapore rất tinh gọn với những con người có tố chất tốc độ, tri thức và tài năng trong hành động. Nền công vụ quốc gia này nổi tiếng bởi tính hiệu quả, minh bạch, trách nhiệm. Đây là kết quả của chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao mà Cố Thủ tướng Lý Quang Diệu đề xướng, các nhà lãnh đạo về sau kế thừa và phát triển. Chính sách này còn làm cho Singapore từ quốc đảo nhỏ bé, tài nguyên thiên nhiên không có gì trở thành một trong những quốc gia đứng đầu châu Á về kinh tế.

Singapore tách ra từ Malaysia và trở thành quốc gia độc lập từ năm 1965. Là quốc đảo có diện tích chỉ 699 km², dân số khoảng 5 triệu người, nghèo về tài nguyên nhưng lại là quốc gia có nền kinh tế phát triển nhanh, thu nhập bình quân đầu người đứng thứ hạng cao trên thế giới. Có được những hành tựu này chủ yếu là do Singapore có chính sách đúng đắn về con người, đối với họ “con người là vốn quý nhất”. Với những chính sách đúng đắn, Chính phủ Singapore đã không những thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao làm việc trong khu vực tư mà còn cả ở khu vực công.

Nói đến bộ máy công quyền Singapore là nói đến sự tinh gọn, những con người làm việc ở đó có tố chất tốc độ, tri thức và tài năng trong hành động. Singapore là quốc gia không tổ chức chính quyền địa phương. Quốc hội Singapore có 84 thành viên được bầu và 9 thành viên chỉ định. Chính phủ Singapore có 15 bộ; khu vực công sử dụng 127.000 cán bộ, trong đó 15 bộ và trên 50 cơ quan chính phủ độc lập có khoảng 76.000 nhân viên. Cơ quan giám sát việc quản lý nhân tài là Ủy ban Dịch vụ công (PSC)(1).

Chính phủ Singapore luôn quan tâm đến việc thu hút nhân tài để phục vụ nhân dân với quan niệm: người tài không có nghĩa là người thông minh nhất, có nhiều bằng cấp nhất, học vị cao mà là người phù hợp với công việc, đạt kết quả tốt nhất trong công việc được giao. Việc đánh giá, phát hiện nhân tài chủ yếu dựa vào 2 tiêu chí: kết quả làm việc hiện tại và tầm nhìn, khả năng phát triển trong tương lai. Việc thăng chức, đề bạt căn cứ vào 2 tiêu chuẩn: chất lượng công việc và năng lực, khả năng phát triển. Quan chức lãnh đạo cấp cao khi đào tạo được người kế nhiệm thì sẵn sàng giới thiệu người kế nhiệm lên thay, coi đó là niềm tự hào. Đối với công chức có khả năng phát triển, cấp trên dự đoán cương vị cao nhất họ có thể đạt được, trên cơ sở đó giao việc để thử thách, rèn luyện.

Nhân lực chất lượng cao ở Singapore xuất phát từ hai nguồn là trong nước và ngoài nước. Để phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa đất nước sau khi tách khỏi

Malaysia, Bộ Nhân lực Singapore (MoM)(2) đã có những quy định linh hoạt để thu hút người nhập cư có trình độ cao (nhân tài nước ngoài). Nhờ tác động của chính sách này nên những năm 1970 - 1980, quy mô dân số không cư trú tại Singapore tăng gấp đôi và vẫn tiếp tục trong những năm 1980 - 1990. Người nước ngoài chiếm khoảng 29% tổng số lao động của Singapore vào năm 2000, là tỷ lệ cao nhất về người lao động nước ngoài ở châu Á. Tính đến tháng 6/2014, dân số của Singapore là 5,47 triệu người, trong đó chỉ có 0,53 triệu người thường trú, 3,87 triệu cư dân và 1,60 triệu người không thường trú(3).

Tại Singapore, lao động nhập cư được chia thành hai nhóm: “nhóm lao động nước ngoài” và “nhóm tài năng nước ngoài”. Nhóm lao động nước ngoài bán chuyên nghiệp hoặc không có tay nghề là những người làm việc chủ yếu trong sản xuất, xây dựng và các ngành dịch vụ trong nước. Nhóm tài năng nước ngoài có trình độ chuyên môn cao, làm việc trong những ngành nghề phức tạp của Singapore. Chính phủ Singapore đã xây dựng một hệ thống các tiêu chuẩn (employment passes- EP) để theo đó lao động nước ngoài được xếp vào hai nhóm trên và là căn cứ để quy định mức lương, chế độ bảo hiểm,... Hiện nay, Chính phủ Singapore quy định EP gồm ba mức độ: P1 là những người lao động nước ngoài có mức lương từ 8.000 SGD trở lên/1 tháng, P2 là những người lao động nước ngoài có thu nhập từ 4.500 – 7.999 SGD/1 tháng và Q1 là những người lao động nước ngoài có thu nhập ít nhất là 3.000 SGD/tháng.

Chính sách thu hút nhân tài ở nước ngoài vào làm việc dựa trên các giai đoạn xây dựng, phát triển đất nước với các ưu đãi khác nhau. Chính sách đầu tiên là “Kết nối Singapore”. Vào năm 1997, Phòng Tài năng quốc tế thuộc Bộ Nhân lực đã thành lập Cơ quan có tên là “Contact Singapore” với sáu văn phòng trên thế giới để hỗ trợ tài năng quốc tế muốn đến Singapore làm việc.

Ủy ban tuyển dụng người tài của Singapore (The Singapore Talent Recruitment Committee-STAR) được thành lập vào năm 1998 với mục tiêu thu hút người giỏi đến Singapore làm việc. Một chương trình khác ra đời vào năm 1999 gọi là chương trình Nhân lực thế kỷ XXI (Manpower 21); Chương trình Nhân lực quốc tế của Hội đồng Phát triển kinh tế (the International Manpower Program of the Economic Development Board) cũng được thành lập vào năm này. Hiện nay, Chính phủ Singapore đã và đang xây dựng Đề án về nhà ở của nhân tài nước ngoài với mục đích cung cấp giá cả phải chăng để thu hút họ đến làm việc và sinh sống lâu dài ở quốc gia này.

Để có nhân tài trong dịch vụ công, Chính phủ có học bổng tạo nguồn thu hút những người trẻ có tài phục vụ trong các cơ quan công quyền. Từ năm 1962, khoảng 60 suất học bổng do PSC quản lý và được cấp hàng năm để đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao phục vụ các cơ quan công quyền cũng như tạo nguồn bổ sung, thay

thể 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 dịch vụ công đặc biệt và có nhiều loại được giới hạn nghiêm ngặt trong các lĩnh vực nghiên cứu, được thiết kế để phục vụ cho các ứng cử viên có khả năng khác nhau, không hạn chế về số lượng trao tặng.

Các ứng viên được chọn dựa trên kết quả học trung học; có tiềm năng lãnh đạo và mong muốn phục vụ cộng đồng. Họ phải trải qua nhiều vòng phỏng vấn và kiểm tra tâm lý quản lý do PSC thực hiện. Ngoài quy trình trên, Chính phủ Singapore cũng liên kết với những người nhận học bổng từ nước ngoài hay người nước ngoài nhận học bổng của Singapore để làm việc cho Chính phủ Singapore.

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 (MAP). Chương trình này 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 tự động tham gia các chương trình phát triển nghề nghiệp cho các học giả 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.

Những người tham gia MAP sẽ phải làm việc hai năm đầu để tích lũy kinh nghiệm. Cũng trong thời gian này, họ phải hoàn thiện một bài luận về nội dung quản lý của bộ khác về công việc dịch vụ hành chính. Bên cạnh đó, họ được tạo cơ hội tham gia các khóa đào tạo để mở rộng và phát triển quan điểm của mình về các vấn đề khu vực công, tăng cường năng lực quản lý, lãnh đạo. Các khóa đào tạo có cả chương trình thăm viếng các nước khác trong ASEAN, tham gia vào các đội thực hiện đề án, diễn đàn chính sách, hội nghị ở nước ngoài và tham quan nghiên cứu.

Các quan chức hành chính được PSC bổ nhiệm gọi là (AOS)(5). Thường những người được bổ nhiệm (AOS) là các học giả sau khi tham gia MAP vào cuối năm thứ tư. Những người này sẽ được phỏng vấn để bổ nhiệm lãnh đạo trong dịch vụ hành chính. Những người được bổ nhiệm vào vị trí này chịu trách nhiệm phát triển và thực hiện các chính sách quốc gia với sự tham vấn các lãnh đạo chính trị. Họ được giao trách nhiệm tiếp xúc với rất nhiều công việc để tích lũy kinh nghiệm chuyên môn, thậm chí còn phải làm việc trong các công ty tư nhân. Ví dụ: chương trình Milestone với mục tiêu đưa người trẻ có năng lực tham gia các nhiệm vụ khác nhau thuộc các lĩnh vực trong nền hành chính và do đó được bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo tương đối trẻ (ở độ tuổi 30). Công chức được bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo được hưởng lương cao hơn nhiều so với công chức bình thường. Ví dụ, tiền lương của một lãnh đạo 32 tuổi thuộc sáu ngành nghề hàng đầu có mức lương 398.000 SGD mỗi năm.

Bên cạnh tuyển dụng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, Singapore còn xây dựng chương trình tiềm năng “The High Potential- HiPo” cho cán bộ đương chức với mục tiêu phát triển khả năng lãnh đạo rộng hơn qua các dịch vụ dân sự. Là một phần của Chương trình, các cán bộ sẽ có cơ hội tham dự các chương trình đào tạo cơ bản, tham gia vào các đội dự án liên ngành, được gửi tới làm việc tại các bộ khác nhau, thậm chí các tổ chức bên ngoài khu vực công, tham dự các diễn đàn về lãnh đạo, quản lý và thực hiện các nhiệm vụ khác. Thông thường, các nhân viên phải có ít nhất 2 năm phục vụ trước khi được đề cử.

Để tuyển người vào cơ quan công quyền, Chính phủ Singapore căn cứ vào các tiêu chí và nguyên tắc như: trình độ học vấn, lựa chọn công tâm; bảo đảm đại chúng và minh bạch, không độc quyền; năng lực công việc là cơ sở để đánh giá hiệu suất. Hiện nay, Chính phủ Singapore đang nỗ lực thay đổi cơ chế tuyển dụng để có được những người tốt nhất; giao cho họ công việc mang tính thử thách và trả tiền lương xứng đáng. Ở Singapore, ứng cử viên tiềm năng được xác định trước dựa trên điểm số các môn học và sau đó được mời “làm khách” trong một buổi đánh giá tâm lý và kiểm tra chỉ số IQ. Ngoài ra, các ứng cử viên được đánh giá dựa trên kết quả học tập, tiềm năng lãnh đạo và mong muốn phục vụ công chúng.

Việc khen thưởng người giỏi được dựa trên năng lực và hiệu suất công việc. Mức thưởng luôn được điều chỉnh để cạnh tranh với khu vực tư nhân. Trước nguy cơ người giỏi chuyển sang làm việc trong khu vực tư nhân, Chính phủ Singapore thực hiện các chính sách là: chào đón người tài ở khu vực tư nhân vào làm việc cho khu vực công; trả lương tương xứng với chất xám của người tài; đầu tư, trợ cấp mạnh mẽ cho giáo dục; tạo niềm tin và cam kết người tài luôn đứng ở vị trí cao(5).

Theo thống kê, nhờ chính sách này nên trong số 4,5 triệu lao động Singapore có tới 25% là người nước ngoài. Nội các đầu tiên của Singapore chỉ có duy nhất 2 người bản địa. Thậm chí, Cố Thủ tướng Lý Quang Diệu còn khẳng định, nếu một ngày nào đó bộ máy chính quyền Singapore toàn là người có xuất xứ nước ngoài cũng không có gì quá ngạc nhiên.

Singapore quy định rõ, lương của lao động bình thường ở Singapore chỉ khoảng 2.000 USD/tháng. Nhưng với lao động nước ngoài có kỹ năng, tay nghề, ngoài việc được hưởng lương theo mức của các nhân tài, còn được phép đưa người thân sang sống cùng, được cấp giấy phép định cư và nhập tịch tại Singpapre. Chính phủ Singapore tuyển chọn nhân tài dựa trên năng lực, khả năng đóng góp vào sự phát triển của đất nước chứ không phân biệt quốc tịch, chủng tộc của người nhập cư.

Trả lương cao là biện pháp không chỉ có Singapore áp dụng. Tuy nhiên, điểm khác biệt là, Singapore có một chính sách rõ ràng để thực hiện điều này. Các bộ trưởng Singapore có mức lương cao hơn tất cả các bộ trưởng ở những quốc gia giàu có nhất. Năm 2016, Thủ tướng Lý Hiển Long đã quyết định tăng lương cho các bộ

trưởng phải bằng với mức lương của 6 người đứng đầu các ngành nghề trong khối tư nhân. Ngoài việc tạo sự yên tâm cho lãnh đạo, chính sách này còn góp phần hạn chế nạn tham nhũng, minh bạch hóa chính phủ, đồng thời tạo điều kiện để các bộ trưởng dành tâm sức cho công việc quản lý, hoạch định chính sách(6).

Singapore xác định giáo dục là một kênh hữu hiệu thu hút du học sinh nước ngoài. Vì vậy, ngoài cải tiến hệ thống giáo dục, Singapore có chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho các giáo sư, tiến sĩ. Hiện nay, lượng du học sinh đến Singapore rất lớn và nước này trở thành một trong những trung tâm đào tạo uy tín của thế giới. Sinh viên nước ngoài đến học tập tại Singapore được vay tiền để chi trả những chi phí cần thiết cho sinh hoạt và học tập. Sau khi tốt nghiệp với kết quả học tập cao, những cử nhân “ngoại” này phải cam kết làm việc cho một công ty nào đó của Singapore ít nhất là 3 năm để trả nợ.

Mặc dù có nhiều chính sách ưu đãi người tài năng, nhưng Chính phủ Singapore đang phải giải quyết vấn đề nhân lực trong khu vực công dịch chuyển sang khu vực tư do có nhiều ưu đãi hơn cũng như có chính sách tuyển dụng chuyên nghiệp hơn. Trên thực tế, chính sách thu hút nhân tài trong khu vực công của Singapore đang chịu tác động trực tiếp bởi xu thế tuyển dụng lao động của khu vực ASEAN. Khảo sát của tổ chức LinkedIn năm 2012 cho thấy, vào năm 2015 ở khu vực ASEAN sẽ có hơn một nửa các công ty tư nhân (56%) chi tiêu nhiều hơn để nâng cao nhận thức chung của công ty nhằm xây dựng một thương hiệu mạnh trong tuyển dụng, sử dụng lao động (LinkedIn's 2015 Global Recruiting Trends Report). Trong xu thế hình thành Cộng đồng kinh tế ASEAN vào cuối năm 2015, doanh nghiệp thuộc khu vực tư ở khu vực này sẽ thu hút 61% những người có tài năng vào làm việc và 75% các chuyên gia trên toàn thế giới. Việc sử dụng các mạng lưới nghề nghiệp trực tuyến như là một phương pháp tuyển dụng không có dấu hiệu bị suy giảm(7).

Từ việc nghiên cứu chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao ở Singapore, có thể rút ra một số kinh nghiệm cho Việt Nam như sau:

Trước hết, Việt Nam phải có quan điểm cụ thể về nhân lực chất lượng cao, vì đây là cơ sở để xây dựng các chính sách và bảo đảm sự thống nhất từ trung ương tới địa phương.

Căn cứ vào tình hình đặc thù của địa phương để xây dựng chính sách thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao phù hợp. Tránh tình trạng hòa đồng giữa các địa phương trên cả nước. Đây là cơ sở để lựa chọn đúng người, đúng việc.

Lựa chọn nhân lực chất lượng cao không phải là công việc riêng của chính quyền, mà cần có sự liên kết giữa các cơ quan công quyền, các dịch vụ. Chính phủ nên phối hợp, liên kết với khu vực tư nhân để phát triển tài năng.

Có các chính sách cũng như cơ chế tạo nguồn, tuyển dụng, bổ nhiệm, bồi dưỡng, thi nâng ngạch, chế độ lương, thưởng theo hướng minh bạch, công tâm, cạnh tranh.

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao để chủ động tạo nguồn phù hợp. Chính phủ cần thành lập cơ quan chuyên trách để đảm nhiệm quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao một cách hiệu quả.

Ghi chú:

(1) <http://www.psc.gov.sg/>

(2) <http://www.mom.gov.sg/passes-and-permits/work-permit-for-foreign-worker>

(3) "Total population of Singapore as on June 2014", National Population and Talent Division NPTD. Retrieved 22 February 2015.

(4) Hiện nay người ta còn gọi AOS đồng nghĩa với chương trình AOS.

(5) Hà Minh, *Chính sách thu hút nhân tài của Singapore: Bài bản và chuyên nghiệp*. Tài liệu trên mạng Internet.

(6) Ở Mỹ, lương của Tổng thống là 400.000 USD. Ở Anh, lương của Thủ tướng là 368.655 USD, lương của các bộ trưởng trong khoảng 196.000-268.000 USD. Lương của Thủ tướng Lý Hiển Long là 2,05 triệu USD/năm.

(7) <http://enterpriseinnovation.net/article/southeast-asian-companies-will-spend-more-attract-top-talent-785908857>

Tài liệu tham khảo:

1. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The Global “War for Talent”. *Journal of International Management*, 15:3 pp273-285.

2. Berger, L. A., & Berger, D. (2010). *The Talent Management Handbook: Creating Organisational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. USA: McGraw-Hill Companies, Incorporated.

3. Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. R. (2010). *Human Resource Management in Public Service: paradoxes, processes and problems*. Los Angeles: Sage.

4. Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES employees : key to retention. *HRM the Journal* , 29:6 pp640-663.

5. Bhatta, G. (2001). Enabling the Cream to Rise to the Top : A Cross-jurisdictional Comparison of Competencies for senior managers in the public sector. *Public Performance & Management*, 25:2 pp194-207.
6. Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University.
7. Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand : Managing Talent in an Age of Uncertainty*.Massachusetts: Harvard Business Press.
8. Chin, J. (2011). 'History and Context of Public Administration in Malaysia' in E. M. Berman (eds), *Public Administration in Southeast Asia: Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong, Macao*. CRC Press, Taylor& Francis Group.