

KINH NGHIỆM TRÊN THẾ GIỚI VỀ TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NHÂN TÀI TRONG NỀN CÔNG VỤ

■ **ThS. NGUYỄN NGỌC QUỲNH (*)**

Việc thu hút, trọng dụng nhân tài trong nền công vụ là vấn đề tất cả các nước trên thế giới hết sức quan tâm. Đây là một nhu cầu bức thiết và thách thức của nền công vụ trong giai đoạn hiện nay. Nền công vụ đang phải đương đầu với sự cạnh tranh mạnh mẽ của khu vực tư nhân, thể hiện rõ nhất ở chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài. Để giải quyết vấn đề này, nền công vụ phải cải cách hàng loạt các chính sách tuyển dụng, để bạt, tiền lương, đào tạo v.v.. đối với công chức.

Phát hiện nhân tài

Nhân tài là những người bình thường, nhưng có sự thông tuệ, tài năng, mẫn cán và năng lực làm việc mang lại hiệu quả công việc cao hơn những người khác. Kết quả công việc là thước đo của nhân tài.

Việc phát hiện nhân tài là khâu đầu tiên và khó khăn nhất, đặc biệt là trong nền công vụ. Các cơ quan quản lý công vụ các cơ quan quản lý nhân sự có vai trò hết sức quan trọng. Các nước phát triển trên thế giới như Anh, Mỹ, Ca-na-đa... khi tuyển dụng người vào làm việc trong nền công vụ rất chú trọng tới cả quá trình học tập từ bậc tiểu học lên đến bậc đại học của các ứng cử viên. Trong cuộc chiến giành giật nhân tài hiện nay, việc phát hiện và tuyển dụng được những người tài giỏi vào nền công vụ phải chú ý tới những sinh viên xuất sắc đang đứng trước sự lựa chọn nơi làm việc trước khi rời ghế nhà trường. Ủy ban Công vụ Singapore hàng năm trao hơn 200 suất học bổng của chính phủ cho các sinh viên loại "A" để tạo điều kiện cho các sinh viên này theo đuổi các chương trình

học đại học, sau đại học tại tất cả các trường đại học danh tiếng trong nước và nước ngoài. Những người được hưởng các suất học bổng chính phủ được xác định là những nhà lãnh đạo công vụ tương lai của Singapore. Do đó, điều quan trọng là phải lựa chọn những người tài giỏi nhất để họ sẽ là những người hoạch định và thực thi các chính sách của chính phủ sau này. Ngoài ra, họ sẽ được giao các trọng trách quản lý cao ngay khi còn trẻ tuổi và được bồi dưỡng để đảm nhiệm các vị trí cao trong nền công vụ. Cho nên điều đặc biệt quan trọng là phải đảm bảo quá trình lựa chọn thật sát thực, đúng người, đúng việc. Để đạt được điều này, các cơ quan quản lý nhân sự và các trường công vụ kết hợp giữa việc xem xét học bạ với kết quả thi tuyển nhằm sơ tuyển những ứng cử viên tiềm tàng cho nền công vụ. Bộ phận chuyên gia tư vấn Trường công vụ tổ chức các cuộc thi tâm trí học đối với tất cả những người nộp đơn thi lấy học bổng của trường công vụ. Các cuộc thi này nhằm đo lường năng lực nhận thức và hành vi nắm được các thông tin bổ ích về tiềm năng trí tuệ, các giá trị và nhân cách của các thí sinh.

Tuyển dụng nhân tài

Quy trình tuyển dụng bao gồm: xác định vị trí công việc cần tuyển; hoàn thiện mô tả nội dung công việc; thu hút những ứng cử viên phù hợp cho vị trí công việc đó; đánh giá và lựa chọn những ứng cử viên thích hợp nhất. Trong nền công vụ, việc tuyển dụng phải dựa trên những nguyên tắc về khả năng xứng đáng và không phân biệt đối xử. Việc xây dựng một nền công vụ có năng lực và đủ động lực đòi hỏi sự tuyển dụng phải dựa trên cơ sở khả năng xứng

(*) *Phó Giám đốc Dự án VIE, Bộ Nội vụ*

đáng (năng lực thực sự) của các ứng cử viên. Hiện nay, đã có sự chuyển đổi tách khỏi sự dờ dằng về chính trị và chế độ bổng lộc, hướng tới việc tuyển dụng dựa theo khả năng xứng đáng và cạnh tranh công khai. Việc tuyển dụng nhân viên chính phủ ở hầu hết các nước, kể cả các nước phát triển, đều dựa vào những mối quan hệ chính trị và cá nhân, không dựa vào khả năng xứng đáng của họ. Ở nhiều nước đang phát triển và đặc biệt ở những xã hội đa sắc tộc, việc tuyển dụng vẫn mang tính áp đặt theo ý chí chính trị, không dựa vào công lao và năng lực thực sự mà dựa vào nguồn gốc dân tộc của các ứng cử viên.

Các nước trong quá trình chuyển đổi đang phải đối mặt với những vấn đề đặc biệt khó khăn trong việc chuyển nền công vụ truyền thống sang nền công vụ phát triển để phục vụ những chức năng mới của nhà nước. Việc tuyển dụng theo khả năng xứng đáng đối với những người tài giỏi vào nền công vụ sẽ loại trừ được thái độ thiên vị chính trị, những ảnh hưởng từ bên ngoài, và làm cho nền công vụ có sức hấp dẫn thu hút những cá nhân tài năng. Sự phân biệt đối xử trong tuyển dụng, đặc biệt là trong tuyển dụng nhân tài là không công bằng, trái ngược với nguyên tắc tuyển dụng những người có khả năng xứng đáng và đảm bảo tính hiệu quả của thực thi công vụ. Hầu hết các nước đều ban hành các đạo luật nhằm giải quyết tình trạng bất bình đẳng trong việc làm, gây thiệt thòi cho nhóm người thiểu số và phụ nữ. Tuy nhiên, việc loại bỏ tận gốc tình trạng phân biệt đối xử vẫn rất khó khăn, như ở Băng-la-đét, thông thường phụ nữ chỉ được làm một trong sáu loại công việc trong nền công vụ mặc dù luật pháp vẫn quy định cơ hội bình đẳng giữa nam và nữ. Ở một số nước khác cũng vậy (Ấn Độ, Nam Phi) vấn đề hòa hợp xã hội, hay khắc phục những ảnh hưởng do thái độ phân biệt đối xử trong quá khứ, hay thúc đẩy tính đa dạng và một xã hội bình đẳng hơn đã biện minh cho những tiêu chí ưu tiên trong tuyển dụng. Do vậy, cần phải phát triển một sự đồng thuận xã hội, kể cả về hình thức cũng như nội dung của những điều khoản ưu tiên.

Các hệ thống tuyển dụng nhân tài: hệ thống đóng và hệ thống mở. Các hệ thống tuyển dụng nhân tài dựa vào khả năng xứng đáng và năng

lực vượt trội bao gồm hai loại: hệ thống tuyển dụng đóng (hay còn gọi là hệ thống tuyển dụng quan chức) và hệ thống tuyển dụng mở. Hệ thống tuyển dụng đóng được sử dụng cho các tầng lớp phục vụ giới cầm quyền bên trên như ở Pháp, Ấn Độ, Nhật Bản và Hàn Quốc cũng như ở một số nước đang phát triển, có đặc điểm là đào tạo theo nhóm, hệ thống thứ bậc cứng nhắc và tính linh hoạt giữa các nhóm nghề rất hạn chế. Với hệ thống này, các chức vụ quan trọng được giao cho những người ủng hộ chính đảng dành được quyền lãnh đạo. Tuyển dụng đóng là không tuyển dụng từ bên ngoài khu vực chính phủ. Ngược lại, một số nước như Úc, Niu-di-lân, Anh và Mỹ lại ủng hộ một mô hình mở trong việc tuyển dụng công chức, tương đương với hệ thống xếp hạng công việc, và nhấn mạnh đến việc tuyển dụng linh hoạt dựa vào sự phân quyền cho các bộ hoặc các cơ quan nhân sự trung ương. Hệ thống này cho phép sự gia nhập ngang (tuyển dụng ngang) mà không hạn chế tuổi và cho phép có sự tham gia của nhiều tầng lớp. Có thể hiểu tuyển dụng ngang là hình thức tuyển dụng người từ bên ngoài, như khu vực tư nhân vào một vị trí cụ thể mà không phải đôn từ dưới lên hay chỉ tuyển dụng trong khu vực nhà nước. Có những đánh giá theo từng chuyên môn và các nhà quản lý có quyền quyết định nhiều hơn trong tuyển dụng trên cơ sở không thi tuyển cạnh tranh.

Ủy ban công vụ ở nhiều nước có vai trò rất lớn trong việc bảo đảm sự tuyển dụng mang tính cạnh tranh và dựa vào khả năng xứng đáng, đề ra các chính sách, chế độ ưu đãi đối với những người tài giỏi vào làm việc trong nền công vụ, cũng như giữ chân họ ở lại nền công vụ. Nhiệm vụ của ủy ban bao gồm tổ chức các kỳ thi tuyển công khai mang tính cạnh tranh và lựa chọn những ứng cử viên tài năng theo những tiêu chuẩn minh bạch và khách quan. Ủy ban công vụ cấp trung ương của một số nước thực thi nguyên tắc người có khả năng xứng đáng được để bạt, bổ nhiệm vào những chức vụ cấp cao và tuyển dụng ngang; giúp chính phủ tuyển dụng và quản lý đội ngũ công chức điều hành cấp cao.

Quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm, hình thức thi tuyển nhân tài có nhiều cách làm khác nhau. Việc thi tuyển thường được kết hợp với những

cơ chế tuyển chọn khác, như phỏng vấn, kiểm tra trắc nghiệm tâm lý v.v.. Đối với việc tuyển dụng cho những vị trí trung, cao cấp, ít khi tiến hành thi tuyển thông thường và các ứng cử viên được tuyển chọn trên cơ sở kinh nghiệm, trình độ chuyên môn và phỏng vấn. Cạnh tranh công khai dựa theo những tiêu chuẩn rõ ràng và quy trình minh bạch là cách tốt nhất để bảo đảm cơ chế tuyển dụng dựa trên khả năng xứng đáng và cho kết quả tốt. Tuy nhiên, thường thì các ứng cử viên được ưu tiên đã được lựa chọn trước một cách không chính thức, và quy trình mang tính cạnh tranh chỉ là vấn đề thủ tục hình thức. Cho nên, cần tuyển chọn trực tiếp ứng cử viên, với nguyên tắc rõ ràng, những bài tập tình huống cụ thể, thực hiện chặt chẽ các quy trình tuyển chọn mang tính cạnh tranh, với sự giám sát của các cơ quan có thẩm quyền.

Bổ nhiệm nhân tài

Các điều khoản và điều kiện bổ nhiệm những người tài năng vào nền công vụ thường được thông báo bằng văn bản. Thông thường việc bổ nhiệm được coi là suốt đời, sau khi các ứng cử viên đáp ứng được các điều kiện và tiêu chí tuyển chọn, hoàn thành đầy đủ về thời gian thử việc hoặc qua các kỳ kiểm tra của cơ quan chủ quản. Đại đa số công chức được bổ nhiệm để làm việc suốt đời; tuy nhiên, hợp đồng có thời hạn cũng rất quan trọng, giúp cho các cơ quan quản lý nhân sự sử dụng ngân sách một cách hiệu quả, linh hoạt hơn, đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Nhiều nước phát triển đã có bước chuyển từ chỗ bảo đảm việc làm suốt đời theo thâm niên truyền thống sang hợp đồng công việc có thời hạn xác định, đặc biệt đối với những nhân viên cấp cao và các chuyên gia. Ở Niu-di-lân, việc hợp đồng làm việc có thời hạn là cách làm thống nhất cho tất cả các nhân viên cấp cao. Mục tiêu là tạo nên sự linh hoạt hơn cho chính phủ và mối liên kết chặt chẽ hơn giữa kết quả công việc của nhân viên với bên sử dụng lao động. Bổ nhiệm không chính thức là sự kết hợp những yếu tố của công việc theo yêu cầu xác định và thời gian làm việc không thường xuyên. Đây là việc bổ nhiệm tạm thời để đáp ứng nhu cầu trước mắt do sự tăng đột xuất về khối lượng công việc hay giúp bố trí sắp xếp lại tổ chức.

Đề bạt và sử dụng đội ngũ cán bộ cấp cao

Đội ngũ nhân viên cấp cao là những người tư vấn về các vấn đề chính sách. Bố trí và sử dụng họ nhằm khai thác tài năng và trí tuệ cao, cũng như kinh nghiệm phong phú nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý nhà nước. Họ phải có những điều kiện làm việc tốt với mức lương cao. Khắc phục những vấn đề bất cập hiện nay của nền công vụ như mức thù lao không thỏa đáng so với khu vực tư nhân, không thu hút được những chuyên gia giỏi từ khu vực tư nhân, thiếu một đội ngũ cán bộ ưu tú có tinh thần phục vụ nhân dân, có khả năng tư vấn trong nhiều lĩnh vực và có thể trao đổi giữa các tổ chức khác nhau. Ở Mỹ, đội ngũ chuyên gia cấp cao bao gồm những công chức chuyên nghiệp và những người được tuyển dụng từ bên ngoài theo hình thức tuyển dụng ngang vào ngạch công vụ mà không hạn chế về tuổi, bảo đảm tính hiệu quả và cơ động giữa các công việc. Một số nước cấp học bổng để thu hút những sinh viên tốt nghiệp loại xuất sắc, đào tạo họ bằng kinh phí của nhà nước, có chế độ đãi ngộ xứng đáng làm động lực khuyến khích họ hăng say làm việc trong nền công vụ. Phải tạo ra nhiều cơ hội lựa chọn với những nhiệm vụ đầy thách thức, duy trì được tính cạnh tranh giữa những công chức cao cấp.

Chế độ đãi ngộ và trọng dụng nhân tài

Hầu hết các nước đều coi trọng và có chế độ, chính sách, thỏa đáng trọng dụng nhân tài. Cách tiếp cận của Nhật Bản đối với nhân tài được mô tả giống như “nghệ thuật chăm sóc cây cảnh”. Đội ngũ nhân tài trong nền công vụ có vai trò to lớn có tính chất cách tân và tiên phong trong việc thúc đẩy chiến lược phát triển kinh tế và kỹ thuật của Nhật Bản. Sự hợp tác thay vì tranh giành lẫn nhau để đạt được quyền lực tối cao giữa nền công vụ và khu vực tư nhân là yếu tố then chốt tạo nên sự “thần kỳ về kinh tế” của đất nước Đông Á này. Chế độ tiền lương đối với những người tài giỏi hoạt động trong nền công vụ phải được định giá đúng. Giải pháp chung là trả lương ở mức được (không hoàn toàn ngang bằng) với mức lương cho các kỹ năng tương đương có trên thị trường. Giải quyết tốt các lợi ích ngoài lương: các khoản trợ cấp, lương hưu, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các

(Xem tiếp trang 44)

KINH NGHIỆM TRÊN THẾ GIỚI...

(Tiếp theo trang 48)

(3) Cho đến nay vẫn chưa có giải pháp hữu hiệu nào khả dĩ ngăn chặn được khủng hoảng, làm xói mòn niềm tin của dân chúng và giới đầu tư, dẫn tới tâm lý hoảng loạn, càng làm cho cuộc khủng hoảng trở nên trầm trọng hơn; (4) Kết cấu kinh tế của các nước phương Tây khó có thể được cải tổ để phát triển mạnh và nhanh chóng những ngành công nghệ cao, những ngành kinh tế mới, những lĩnh vực đầu tư có hiệu quả cao. Nếu kịch bản này xảy ra thì thực sự sẽ là đại họa cho nền kinh tế thế giới.

- Cuộc đại khủng hoảng kinh tế lần này chỉ làm cho các trung tâm kinh tế thế giới (Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản) bước vào suy thoái trong năm 2009 và nền kinh tế thế giới cũng chịu tác động, nhưng không nặng nề như năm 1929-1933.

Những người bảo vệ dự báo này cho rằng: (1) Mức độ cuộc khủng hoảng kinh tế ở Mỹ hiện được đánh giá thấp hơn cuộc khủng hoảng kinh tế ở Nhật Bản năm 1987. Theo tính toán của các chuyên gia kinh tế, nước Mỹ chỉ cần khoảng 2.000 tỷ USD là có thể vực dậy nền kinh tế, với sự năng động của chính phủ mới của Mỹ do ông Ba-rắc Ô-ba-ma cầm đầu thì việc tìm kiếm khoản tiền lớn này để đưa nền kinh tế lớn nhất thế giới về quỹ đạo là có thể. Tuy nhiên, vấn đề còn lại là thời gian để vực dậy nền kinh tế; (2) Chính phủ các nước phát triển hiện vẫn còn đủ các công cụ và kinh nghiệm để ngăn chặn cuộc đại khủng hoảng này; (3) Nếu đáy của chu kỳ khủng hoảng tài chính - kinh tế nằm ở thời điểm cuối năm 2008 và đầu năm 2009 đúng như dự đoán, thì cấp độ cuộc đại khủng hoảng được dự báo sẽ nhỏ hơn cuộc đại khủng hoảng kinh tế những năm 1929 - 1933 là có cơ sở khoa học và thực tiễn đáng tin cậy □

Tài liệu tham khảo:

1. Các bản tin kinh tế Việt Nam Thông tấn xã, các tháng 10, 11 và 12/2008
2. Hoàng Toàn: Khủng hoảng tài chính Mỹ - hệ quả tất yếu của chủ nghĩa tự do, Tạp chí Kiến thức Quốc phòng hiện đại, số 12/2008, tr.65
3. Những vấn đề Kinh tế & Chính trị thế giới, Viện KHXH Việt Nam, tháng 10/2008
4. Kinh tế và dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư, số 8/2008.

khảo phúc lợi khác v.v.. phải được tính hết và tính đủ để công chức có thể toàn tâm, toàn ý phục vụ nền công vụ.

Tạo lập môi trường làm việc tốt nhất cho các nhân tài với những cơ sở vật chất làm việc đầy đủ và hiện đại. Đây là yếu tố cần thiết để họ có thể sử dụng và phát huy năng lực trí tuệ cao trong việc hoạch định chính sách và thực thi công vụ. Nhân tài cũng như hạt giống được ươm trong vườn, nếu không chăm sóc thì sẽ bị thui chột và tàn lụi. Môi trường làm việc còn là bầu không khí thân thiện, hợp tác và giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Có được thiên thời, địa lợi, nhân hòa, thì nhân tài sẽ phát triển. Một yếu tố quan trọng khác là cơ hội được thăng tiến của nhân viên, đặc biệt là những người tài trong nền công vụ. Việc bố trí đúng người, đúng việc và sử dụng tối đa các kỹ năng của nhân viên là cần thiết, nhưng việc đề bạt với mức lương cao hơn với vị trí và trách nhiệm tương xứng chính là chìa khóa của thành công. Ở nhiều nước, trong cuộc đời làm việc của nhân viên, việc được đề bạt từ hai đến bốn bậc được coi như là một tiêu chuẩn. Có nhiều cách tiếp cận khác nhau đối với chính sách, chế độ đãi ngộ và trọng dụng nhân tài như: sử dụng tiêu chí thâm niên công tác và công lao, thành tích trong việc đề bạt. Ngoài ra, còn có các biện pháp khuyến khích không phải bằng tiền như: các hình thức khen thưởng và tôn vinh trong cơ quan, đơn vị, các danh hiệu vinh dự quốc gia, các khả năng lựa chọn trong việc phát triển sự nghiệp, các giải pháp lựa chọn sau nghỉ hưu v.v..

Ở nước ta, đội ngũ trí thức là cán bộ, công chức trong nền công vụ được coi là lực lượng nòng cốt, sáng tạo trong công cuộc cải cách hành chính nhà nước. Đảng và Nhà nước cần có những chính sách, chế độ đúng đắn để tuyển dụng, sử dụng và trọng dụng họ, vì đội ngũ này là một nguồn lực đặc biệt quan trọng trong công cuộc phát triển đất nước tiến nhanh, tiến vững chắc trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế □