

# XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC CHO NỀN CÔNG VỤ - TỪ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ ĐẾN BÀI HỌC ĐỐI VỚI VIỆT NAM<sup>(\*)</sup>

TS. TRƯƠNG CÔNG ĐẶC<sup>(\*\*)</sup>

**Tóm tắt:** Bài viết tập trung phân tích kinh nghiệm xây dựng đội ngũ công chức cho nền công vụ của một số quốc gia trên thế giới, như Nhật Bản, Singapore, Hàn Quốc, Hoa Kỳ,... Từ đó, tác giả rút ra bài học có giá trị tham khảo cho công tác xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức ở Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** cán bộ; công chức; đào tạo; tuyển dụng

**1** Kinh nghiệm xây dựng đội ngũ công chức cho nền công vụ của một số quốc gia

*\* Kinh nghiệm của Nhật Bản*

*Thứ nhất, tạo nguồn, phát hiện và thu hút những người tài năng vào bộ máy nhà nước*

Chính phủ Nhật Bản phối hợp chặt chẽ với

các trường đại học, trường phổ thông trong nước để đào tạo các cá nhân có trình độ phù hợp với yêu cầu tuyển dụng của Nhà nước. Các trường học phải bao quát nội dung mà công chức cần thi tuyển để đào tạo. Nhờ đó, người dân rất hài lòng và tin nhiệm với cách tổ chức của Chính phủ; đồng thời, Chính phủ tuyển chọn được nhiều nhân tài có năng lực ở hiện tại, cũng như trong tương lai để phục vụ cho quốc gia và người dân.

*Thứ hai, tổ chức thi tuyển công chức công khai, minh bạch*

Theo Chính phủ Nhật Bản, quốc gia muốn có nhiều nhân tài để làm việc trong cơ quan nhà nước thì các cuộc thi phải công bằng, công khai. Chính phủ Nhật Bản đã thành lập Cơ quan Nhân sự quốc gia để thực hiện ba nhiệm vụ chính sau: (i) tổ chức các kỳ thi tuyển công

<sup>(\*)</sup> Bài viết được thực hiện trong khuôn khổ nghiên cứu Đề tài khoa học cấp Nhà nước: “Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp tỉnh vùng kinh tế trọng điểm phía Nam hiện nay”, Mã số đề tài: KX.01.49/16-20; thuộc Chương trình Khoa học và công nghệ trọng điểm cấp Quốc gia giai đoạn 2016 - 2020: “Nghiên cứu những vấn đề trọng yếu về khoa học xã hội và nhân văn phục vụ phát triển kinh tế - xã hội”, Mã số: KX.01/16-20

<sup>(\*\*)</sup> Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

chức quốc gia; (ii) tiếp nhận công chức sau tuyển dụng; (iii) giám sát, kiểm tra việc tổ chức tuyển công chức ở các bộ ngành. Ở Nhật Bản, công chức được phân thành 2 loại: công chức quốc gia và công chức địa phương. Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản tổ chức kỳ thi tuyển dụng công chức quốc gia thông qua việc biên soạn bộ đề thi và giám sát quá trình thi. Đề đảm bảo công bằng, kỳ thi tuyển dụng quốc gia được tổ chức tại 09 địa điểm trong 01 ngày. Mỗi thí sinh tham dự kỳ thi tuyển công chức quốc gia phải làm 01 bài thi trắc nghiệm, 01 bài thi luận và 01 cuộc phỏng vấn. Sau khi có kết quả, Cơ quan Nhân sự quốc gia Nhật Bản gửi danh sách các thí sinh đạt cả 03 bài thi đến các bộ, ngành cần tuyển dụng để tham gia phỏng vấn.

Mặt khác, các địa phương tự tổ chức tuyển dụng đối với công chức địa phương. Kỳ thi tuyển dụng công chức ở các địa phương được tổ chức trong 01 ngày. Trung tâm xây dựng đề thi cho công chức địa phương là cơ quan biên soạn đề thi tuyển dụng. Trung tâm này không nằm trong Cơ quan Nhân sự quốc gia và không thuộc Chính phủ.

#### *Thứ ba, đào tạo, bồi dưỡng công chức*

Sau khi trúng tuyển vào cơ quan nhà nước, công chức phải trải qua nhiều khóa đào tạo để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ. Trước hết, công chức được hướng dẫn những kiến thức tiền công vụ để có kỹ năng hành chính xử lý công việc hàng ngày ở vị trí đảm nhiệm và tiến tới chủ động xử lý, đưa ra quyết định chính xác giải quyết công việc với hiệu quả cao nhất. Sau khi được đào tạo tiền công vụ, công chức phải trải qua 8 khóa đào tạo theo cấp bậc và thâm niên gồm: hệ thống pháp luật; nguyên lý hành chính địa phương; lý thuyết chung về chính sách công và chính sách công của Nhật Bản; lý thuyết về quản lý hành chính; kỹ năng trình bày và phân tích chính sách; nghiên cứu và tìm hiểu văn hóa Nhật Bản; văn hóa các nước châu Á; đào tạo tiếng Anh. Nhờ vậy, đội ngũ công chức Nhật Bản luôn được đánh giá cao về sự chuyên nghiệp, cẩn cán và kỷ luật.

Các cơ sở đào tạo ban đầu cho công chức

trẻ Nhật Bản bao gồm: Viện Đào tạo công chức quản lý đô thị; Viện Đào tạo kỹ năng và trao đổi văn hóa Nhật Bản; Cơ quan Nhân lực quốc gia (NPA); một số đơn vị đặc thù như cơ sở đào tạo của tòa án, cảnh sát, thanh tra, thuế vụ...; trường cao đẳng tự trị địa phương<sup>(1)</sup>.

#### *Thứ tư, Nhật Bản đã xây dựng hệ thống đánh giá công chức đồng bộ*

Từ tháng 4/2009, Nhật Bản đã thiết lập hệ thống đánh giá công chức và đưa vào vận hành. Các tiêu chí đánh giá năng lực được thiết kế phù hợp, khoa học với từng vị trí công việc khác nhau và được áp dụng theo định kỳ.

Đánh giá về từng nội dung được thực hiện trong từng thời điểm khác nhau. Năng lực của công chức được đánh giá từ tháng 10 của năm trước đến tháng 9 năm sau. Kết quả thực hiện nhiệm vụ được đánh giá từ tháng 10 đến tháng 3 và từ tháng 4 đến tháng 9 hằng năm. Các tiêu chí để đánh giá năng lực của công chức phản ánh toàn diện phẩm chất của công chức để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và dự kiến trong tương lai, cụ thể gồm yếu tố đạo đức, giải thích, phối hợp, quản lý hoạt động, lãnh đạo tổ chức, phát triển nguồn nhân lực. Thang đánh giá được xây dựng trên cơ sở 05 mức theo thứ tự giảm dần: cao nhất là S; trung bình là A, B, C, D là không tốt<sup>(2)</sup>.

#### *\* Kinh nghiệm của Singapore*

Singapore là một trong những quốc gia có chiến lược thu hút sinh viên tốt nhất trong khu vực cũng như thế giới đến học tập, tu nghiệp thông qua các chương trình học bổng, cho vay, làm nghĩa vụ 3 năm sau tốt nghiệp trong các trường đại học công như Đại học Quốc gia Singapore (NUS), Đại học Quản lý Singapore (SMU), Đại học Kỹ thuật Nanyang (NTU),... Triết lý thu hút nhân tài của Singapore là cơ hội bình đẳng và lương cao.

Chính sách thu hút nhân tài từ trong nước vào làm trong các khu vực hành chính công và khu vực khác thông qua chính sách lựa chọn những học sinh tốt nghiệp phổ thông ưu tú nhất gửi đi đào tạo ở nước ngoài bằng học bổng của Chính phủ, với cam kết trở về phục vụ cho đất

nước lâu dài và mức lương cao hàng đầu thế giới. Mỗi năm, Chính phủ cấp học bổng cho những học sinh tốt nghiệp trung học ưu tú, nổi trội nhất để họ du học ở những trường nổi tiếng thế giới, chuẩn bị sẵn các chương trình cụ thể đón họ về nước, đưa vào làm việc, thực hiện cấp học bổng Tổng thống cho những cá nhân xuất sắc với quy chế ràng buộc trở về làm việc cho khu vực nhà nước từ 04 đến 06 năm.

Đối với các sinh viên học tập tại Singapore, Chính phủ chỉ tuyển dụng những người dẫn đầu chiếm khoảng 10 - 20%, theo quy trình minh bạch. Nhờ đó, Chính phủ Singapore có thể thu hút được những người tài năng nhất trên toàn quốc gia vào làm việc cho Chính phủ. Singapore hoàn toàn không có vấn nạn "con ông, cháu cha", nên để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao vào làm việc cho Chính phủ thì mức lương phải cạnh tranh so với khu vực tư nhân. Cố Thủ tướng Lý Quang Diệu từng nhận xét: "Mức lương thấp chỉ thu hút những kẻ đạo đức giả miệng hô to khẩu hiệu phục vụ nhân dân nhưng khi lên nắm quyền thì lập tức thể hiện rõ bản chất là phá hoại đất nước..."<sup>(3)</sup>. Ngược lại, các thành viên của bộ máy chính trị có thu nhập thỏa đáng sẽ đem lại những giá trị cần thiết.

Nguồn nhân lực trong bộ máy hành chính công của Singapore là nơi tập trung những người giỏi nhất nên luôn chủ động lập và thực hiện các chính sách, định hướng của Chính phủ một cách mạnh mẽ, quyết liệt và hiệu quả. Với quan niệm người tài không đồng nghĩa là người thông minh nhất, người có nhiều bằng cấp, học vị cao mà là người phù hợp với công việc và đạt hiệu quả tốt nhất trong công việc được giao, Singapore tôn trọng, thu hút nhân tài, sẵn sàng đầu tư để phát triển khoa học và công nghệ. Những điều này đã biến một làng chài ven biển thành quốc gia hàng đầu thế giới.

#### \* *Kinh nghiệm của Hàn Quốc*

Chỉ trong vòng 50 năm, Hàn Quốc đã đạt được thành tựu công nghiệp hóa hàng trăm năm của châu Âu. Từ quốc gia nông nghiệp, kém phát triển trong thập kỷ 60 của thế kỷ XX, Hàn Quốc đã vươn lên trở thành "con Rồng châu Á"

và là một trong 10 nền kinh tế phát triển nhất thế giới. Một trong những nhân tố quan trọng giúp Hàn Quốc có được thành công đó là nhờ năng lực hoạch định, lãnh đạo và tổ chức thực hiện của đội ngũ công chức. ..

Dù Chính phủ của nhà độc tài Park Chung Hee hay chính quyền của các tổng thống dân chủ sau này, giáo dục luôn được đặt lên hàng đầu như là một chính sách ưu tiên. Chính phủ có thể thay đổi, nhưng triết lý giáo dục của Hàn Quốc không đổi, là sợi chỉ đỏ xuyên suốt từ ngày lập quốc đến nay. Tốc độ phát triển giáo dục ở Hàn Quốc đứng vào nhóm những nước phát triển nhanh nhất thế giới. Chính phủ Hàn Quốc coi giáo dục là chìa khóa dẫn tới thành công thông qua việc ban hành chính sách giáo dục miễn phí và bắt buộc cho tới hết trung học.

Chính phủ Hàn Quốc đã rất chú trọng giáo dục, đào tạo đội ngũ công chức trong suốt quá trình thực thi công vụ. Trong đào tạo, bồi dưỡng công chức, Hàn Quốc xây dựng hệ thống cơ quan đào tạo, bồi dưỡng công chức và lãnh đạo đạt đẳng cấp quốc tế. Hai tổ chức quan trọng và nổi tiếng là Trường Quản lý và chính sách công (KDI School) thuộc Viện Phát triển Hàn Quốc (KDI) và Viện Phát triển nguồn nhân lực quốc gia (NHDI) thuộc Bộ Quản lý nhân sự Hàn Quốc (MPM), MPM thuộc quyền lãnh đạo của Thủ tướng (được gọi là Ministry) nhưng không nằm trong cơ cấu 18 bộ của Chính phủ do Tổng thống lãnh đạo).

Đặc biệt, những đóng góp trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ công chức trong quá trình thực thi công vụ ở Hàn Quốc phải kể đến Viện Đào tạo công chức Trung ương (COTI). COTI trực thuộc Bộ Hành chính và An ninh Hàn quốc, được thành lập tháng 10/1961. Thông qua việc cung cấp các khóa đào tạo cơ bản và chuyên sâu cho các cơ sở đào tạo khu vực công, đồng thời là cầu nối trao đổi, hợp tác và liên kết với các cơ sở đào tạo, các trung tâm phát triển nhân sự tư nhân, COTI đã giúp Chính phủ Hàn Quốc đào tạo, phát triển năng lực đội ngũ lãnh đạo, công chức.

Chính phủ Hàn Quốc đã rất thành công

trong việc sử dụng cơ chế tài chính để khuyến khích công chức làm việc. Hàn Quốc đã thay đổi chính sách tiền lương nhiều lần. Tiền lương công chức được thiết kế khoa học, bao hàm nhiều yếu tố, khuyến khích người có thành tích công tác, sáng tạo, đổi mới, cống hiến. Hiện nay, cơ cấu chi cho công chức Hàn Quốc bao gồm: Tổng của tiền lương cơ bản; Phụ cấp; Thưởng và Chi phí thực khác. Các chức vụ chính trị như Tổng thống, Thủ tướng, Bộ trưởng và Thứ trưởng được ấn định mức lương cố định. Ví dụ: Bộ trưởng được hưởng 130 triệu Won/năm (tương đương 2,6 tỷ VND). Đây là mức lương có thể giúp cho Bộ trưởng giữ được liêm chính<sup>(4)</sup>.

Trong đó: *trung bình tiền lương cơ bản*: chiếm 65% tổng thu nhập hằng năm của công chức và tiền lương cơ bản dựa trên hạng, bậc của công chức từ bậc 9 đến bậc 1;

*Phụ cấp*: gồm 4 nhóm, phân thành 12 loại: phụ cấp ưu đãi và cho người phục vụ; phụ cấp gia đình (số lượng con); phụ cấp điều kiện làm việc khó khăn; phụ cấp làm việc ngoài giờ, ngày lễ, làm đêm dành cho công chức từ bậc 9 đến bậc 5;

*Thưởng*: căn cứ vào thành tích, kết quả công việc của năm trước, công chức sẽ được thưởng theo quy định, từng mức cụ thể và được tính vào lương;

*Chi phí thực khác*: gồm tiền ăn, hỗ trợ vị trí công việc, nghỉ lễ truyền thống....

#### \* Kinh nghiệm của Hoa Kỳ

Trong đào tạo và phát triển đội ngũ công chức, Hoa Kỳ tập trung nhấn mạnh tính chủ động và thực tiễn, nghĩa là gắn việc đào tạo với nhu cầu sử dụng thực tiễn của các cơ quan, đơn vị. Điều này đã giúp cho việc quản lý và sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn.

Nội dung đào tạo tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo cho công chức, bao gồm kỹ năng phân tích, kỹ năng quản lý và kỹ năng cố vấn. Với quan niệm mỗi công chức cần lãnh đạo được chính mình, công việc của mình và đều có thể trở thành người lãnh đạo trong tương lai, mỗi khóa học được thiết kế tương ứng với

từng kỹ năng. Chương trình đào tạo cho cán bộ quản lý cao cấp (7 tuần) và chương trình quản lý và lãnh đạo thực thi (3 tuần) và một loạt các chương trình đào tạo cho công chức từ bậc 16 trở lên. Chương trình đào tạo học tập đặc biệt (như đào tạo Bộ trưởng, Thứ trưởng); chương trình đào tạo chức năng đặc biệt (khóa đào tạo xây dựng nhóm, tổ công tác; khóa đào tạo về lập kế hoạch và đánh giá)<sup>(5)</sup>. Đặc biệt, do việc tuyển dụng công chức ở Hoa Kỳ được thực hiện công khai, minh bạch nên bảo đảm chất lượng đầu vào.

## 2. Bài học tham khảo trong xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức ở Việt Nam

*Một là*, thu hút, trọng dụng và bồi dưỡng nhân tài là kinh nghiệm rất đáng nghiên cứu và vận dụng vào điều kiện của Việt Nam nhằm phát triển nguồn nhân lực cho nền công vụ trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế.

Cùng với việc phát hiện, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức phù hợp với yêu cầu phát triển là nhiệm vụ lâu dài, bắt đầu từ khâu tuyển dụng cán bộ, công chức cho đến đào tạo, phát triển, đề bạt hay khen thưởng,... cần hợp lý, rõ ràng, minh bạch. Kinh nghiệm của nhiều quốc gia cho thấy, chế độ đãi ngộ, thưởng phạt hợp lý là động lực rất lớn giúp cho cán bộ, công chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Quan tâm đến chính sách đãi ngộ cho cán bộ, công chức, trước hết là chế độ lương, thưởng và các điều kiện bảo đảm cho cán bộ, công chức toàn tâm và có trách nhiệm với công việc, đồng thời hoàn thiện hệ thống thể chế trong nền công vụ, bảo đảm rõ ràng về thẩm quyền, tính trách nhiệm đối với từng vị trí, chức danh.

*Hai là*, tuyển dụng, thăng hạng công chức công khai, minh bạch, bình đẳng về cơ hội, cạnh tranh công bằng, lựa chọn thực tài. Xây dựng hệ thống thi tuyển khách quan, minh bạch, đánh giá theo khung năng lực của vị trí dự tuyển và tiềm năng phát triển. Người được tuyển dụng phải có khung năng lực qua sát hạch tối thiểu bằng hoặc cao hơn khung năng lực bậc 1 của mỗi vị trí việc làm.



Ảnh: Sư tử làm

*Ba là*, các bộ, ngành cần phối hợp xác định nguồn nhân lực ở mỗi vị trí việc làm và nhu cầu đào tạo, chuẩn hóa ngành và mã ngành đào tạo; định hướng xác định chỉ tiêu hoặc chủ động đặt hàng với các cơ sở đào tạo bậc đại học để tuyển sinh, đào tạo và cung ứng nguồn nhân lực theo nhu cầu.

Nguồn nhân lực trong nền công vụ về cơ bản là sản phẩm đào tạo trong hệ thống giáo dục quốc dân, do đó, Nhà nước cần quy hoạch lại mạng lưới các trường đào tạo nhân lực phục vụ khu vực công, chú trọng cơ chế riêng dành cho các trường. Việc đào tạo phải trên cơ sở dự báo cung - cầu nhân lực của các bộ, ngành, địa phương và theo đơn đặt hàng cụ thể. Quy hoạch lại hệ thống cơ sở giáo dục đại học nhằm bảo đảm hợp lý về cơ cấu ngành nghề, vùng miền; phù hợp với quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội của các địa phương và cả nước; hoàn thiện điều kiện thành lập, tuyển sinh, tổ chức đào tạo, đánh giá xếp hạng các trường; đẩy mạnh phân cấp và tự chủ trong giáo dục.

*Bốn là*, thường xuyên xây dựng và bổ sung chính sách, chế độ đãi ngộ kịp thời để thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc trong nền công vụ. Chính sách, chế độ tiền lương trả cho cán bộ, công chức phải phù hợp với kết

quả và hiệu quả lao động của họ. Ngoài ra, cần nghiên cứu chế độ phụ cấp, chế độ khuyến khích cho những người làm việc có năng suất, chất lượng, hiệu quả.

*Năm là*, đánh giá cán bộ, công chức hằng năm theo các tiêu chí dinh lượng, chú trọng chất lượng, hiệu quả công việc và được bảo vệ trước sự đối xử không công bằng, tùy tiện. Tổ chức đánh giá với nhiều hình thức khác nhau, như đánh giá trong, đánh giá ngoài hoặc thuê cơ quan đánh giá độc lập

<sup>(1)</sup><http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/1235/language/vi-VN/Quy-trinh-t-ch-c-thi-tuy-n-cong-ch-c-c-a-Nh-t-B-n.aspx>

<sup>(2)</sup><http://lienhiephoi.socstrang.gov.vn/index.php/tin-t-c-s-ki-nlin-t-c-s-ki-nlin-th-gi-i/1878-mo-hinh-cong-v-cong-ch-c-nh-t-b-n-va-gia-tr-tham-chi-u-d-i-v-i-vi-t-nam>

<sup>(3)</sup> Báo Tuổi trẻ ngày 23/3/2015

<sup>(4)</sup> Vũ Hoàng Công, *Hệ thống công chức và đào tạo công chức với sự phát triển của đất nước Hàn Quốc*, Tạp chí Tổ chức nhà nước, <https://tcnn.vn/news/detail/44160/He-thong-cong-chuc-va-dao-tao-cong-chuc-voi-su-phat-trien-cua-dat-nuoc-Han-Quoc.html>

<sup>(5)</sup><http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/1139/language/vi-VN/Kinh-nghi-m-dao-t-o-b-i-d-ng-cong-ch-c-vien-ch-c-tr-sau-tuy-n-d-ng-m-t-s-n-c-tren-Th-gi-i-va-g-i-y-v.aspx>