

MỘT SỐ GIẢI PHÁP VỀ THU HÚT VÀ GIỮ NGƯỜI TÀI TRONG BỘ MÁY NHÀ NƯỚC

■ TS. ĐỖ PHÚ HẢI (*)

Ngày nay, việc quản lý nhân sự nhà nước trở nên khó khăn hơn trước đây do cạnh tranh người tài trong các khu vực khác nhau của một quốc gia, đặc biệt là từ khu vực tư nhân năng động. Hệ thống tuyển dụng nhân sự nhà nước ở mọi quốc gia trên thế giới có đặc điểm chung là thụ động và bệnh quan liêu giấy tờ, phung phí thời gian. Cạnh tranh nhân tài gay gắt từ khu vực tư nhân dẫn đến chảy máu chất xám từ khu vực công ngay một trăm trọng ở các nước đang phát triển. Để chống lại quá trình này, nhiều nước trên thế giới đã cơ cấu lại và chuyển đổi hệ thống tuyển dụng nhân sự theo hướng giành giật, thu hút và giữ chân người tài trong bộ máy nhà nước, trở thành lựa chọn nhà tuyển dụng thứ nhất đối với người tài.

Để thu hút và giữ người tài, bộ máy quản lý nhân sự nhà nước phải trở thành nhà tuyển dụng trên thị trường lao động với lựa chọn cả gói nhằm hấp dẫn người tài vào bộ máy. Cụ thể là lương phải tốt hơn, lợi ích tốt hơn, cơ hội thăng tiến tốt hơn, môi trường làm việc tốt hơn. Nếu hệ thống tuyển dụng đi sau thị trường lao động thì không thể thu hút người tài. Hệ thống quản lý khu vực tư nhân luôn tìm kiếm, thu hút, giữ người tài thì hệ thống tuyển dụng nhà nước cũng phải hoạt động như vậy. Tuy nhiên, so với hệ thống tuyển dụng nhân sự khu vực tư nhân,

hệ thống tuyển dụng nhà nước luôn phải có cách tiếp cận tổng thể và có cái nhìn hệ thống mà không chỉ tập trung vào các yếu tố kỹ thuật.

Tuyển dụng người tài

Hệ thống tuyển dụng nhân tài cho bộ máy các nước phát triển như Anh, Hoa Kỳ, Canada, Pháp, Bỉ, Nhật Bản, Hàn Quốc đều dựa trên mô tả vị trí công việc. Bản mô tả công việc yêu cầu tuyển dụng những người tài năng nhất đáp ứng các yêu cầu công việc. Các nước này không tuyển dụng nhân tài tràn lan, không mục tiêu. Nhiều bản mô tả công việc tìm người tài trong thời gian dài không tìm được người đáp ứng yêu cầu, cơ quan tuyển dụng kiên trì tìm cho đến khi có người đáp ứng đủ yêu cầu, nếu không thì hủy cuộc tuyển dụng đó. Có trường hợp việc tuyển dụng người tài chú trọng vào chuyên môn sâu, gọi là đơn chức năng, tức là khả năng đặc biệt của người tài; chẳng hạn như kỹ năng về công nghệ thông tin. Việc tuyển dụng có khi là lựa chọn khả năng đa chức năng của người tài; chẳng hạn như vừa giỏi một chuyên môn, đồng thời biết sử dụng nhiều ngoại ngữ, am hiểu văn hóa, tín ngưỡng, hoặc khả năng làm việc tập thể. Trong mọi trường hợp, căn cứ để thu hút, tuyển dụng người tài là bản mô tả công việc với các chức năng, vai trò, trách nhiệm của người tài khi tham gia vào bộ máy nhà nước, ít chú ý đến mối quan hệ chính trị, cá nhân, thành kiến. Tuy vậy, thực tiễn diễn ra ở các nước cho thấy việc tuyển dụng nhân sự nhà nước mang đậm

(*) Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

quan hệ cá nhân, ý chí chính trị do khác biệt tôn giáo, sắc tộc. Điều này thường làm cản trở việc thu hút tuyển dụng được nhân tài phục vụ cho bộ máy nhà nước.

Kinh nghiệm tuyển dụng của các nước phát triển, đặc biệt là Hoa Kỳ rất thành công trong việc chủ động thu hút và giữ người tài trên toàn cầu. Khi phát hiện nhân tài phát lộ thì chủ động tìm đến và đón nhận, tuyển dụng họ về tổ chức, chứ không thụ động chờ đợi họ tìm đến. Đây là cách tuyển dụng nhân tài không mới, thậm chí có từ thời cổ đại nhưng không phải lúc nào cũng được chấp nhận trên thế giới vì sự ganh ghét, đố kỵ, đê phòng lẫn nhau. Thế giới ngày nay đã đúc kết một câu là "người lãnh đạo tốt là người có thể tuyển dụng được người giỏi hơn mình, trong khi đó người lãnh đạo tồi là người thích sử dụng người kém hơn mình" (Pan Suk Kim, 2008).

Ở các nước phát triển, các nghiên cứu thống kê chỉ ra vai trò quan trọng của việc công khai, minh bạch, truyền thông trong tuyển dụng nhân tài. Dù chủ động hay bị động, có đến trên 50% tuyển dụng nhân tài trên thế giới là qua hệ thống internet. Bên cạnh đó, các phương pháp tuyển dụng nhân tài dần được thay đổi từ làm bài thi truyền thống sang phương pháp phỏng vấn trực tiếp hoặc kết hợp các phương pháp từ kiểm tra bằng cấp, xem xét hồ sơ, thi tình huống, thử năng lực, phỏng vấn, thử việc.v.v...

Theo nhiều nghiên cứu trên thế giới, trong cuộc cạnh tranh giành người tài với khu vực tư nhân không phải lúc nào người tài cũng sẵn sàng về làm việc cho cơ quan nhà nước, mà danh tiếng của tổ chức nhà nước là một yếu tố thu hút người tài về phục vụ, cống hiến.

Bổ nhiệm người tài

Người tài phải được bổ nhiệm chính thức vào các vị trí đúng theo bản mô tả công việc cho vị trí việc làm đó. Kinh nghiệm thế giới cho thấy vẫn cần có thời gian thử việc để bảo đảm việc tìm được đúng người tài. Tuy nhiên thời gian thử việc thường ngắn, chỉ từ 2 đến 3 tháng. Việc bổ nhiệm người tài thường có thời hạn

nhằm giúp cơ quan quản lý nhân sự chủ động được nguồn ngân sách. Hầu hết các nước đều chuyển từ chế độ bảo đảm việc làm suốt đời theo thâm niên truyền thống sang chế độ làm theo hợp đồng có thời hạn xác định, đặc biệt trong tuyển dụng chuyên gia tư vấn cao cấp.

Quản lý người tài

Ở giác độ tổ chức, việc quản lý người tài không đơn thuần như việc quản lý đội ngũ nhân sự thông thường. Hầu hết các quốc gia phát triển đều có một cơ chế quản lý nhân tài đặc biệt giúp cho nhà quản lý một mặt quản lý được nhân sự, mặt khác khuyến khích động viên người tài cống hiến cho tổ chức. Yêu cầu đầu tiên là xây dựng văn hóa tổ chức hấp dẫn thông qua sự cởi mở, hiệu quả trong giao tiếp. Giao trọng trách cho người tài xây dựng những nhóm làm việc chuyên môn (ê kíp chuyên môn) có trình độ không quá kém so với họ. Môi trường làm việc chia sẻ là yếu tố quan trọng nhất giúp cho họ đóng góp được nhiều hơn so với khả năng của họ. Phương pháp quản lý người tài theo định hướng kết quả công việc được cho là có hiệu quả hơn phương pháp giám sát thông thường.

Tạo động lực làm việc cho người tài

Bản thân việc bố trí đúng người đúng việc theo bản mô tả công việc đã là tạo động lực cho người tài làm việc tốt. Bên cạnh đó nhiều ý kiến cho rằng cần có thêm chiến lược duy trì, củng cố động lực làm việc của người tài. Có khá nhiều nguyên nhân làm giảm sút động lực làm việc của người tài. Đó là (1) công việc và nơi làm việc không được như mong đợi ban đầu; (2) không cân xứng giữa công việc và con người; (3) có quá ít sự huấn luyện và phản hồi; (4) quá ít cơ hội phát triển và tiến bộ; (5) cảm nhận thấy vô giá trị và không được biết đến; (6) áp lực công việc quá lớn hoặc không cân bằng được giữa cuộc sống – công việc; (7) mất niềm tin và sự tin tưởng vào lãnh đạo cấp cao. Các cơ hội để bạt, bổ nhiệm cần được mở ra đối với người thực tài nhằm giữ người tài lại cho tổ chức nhà nước. Có thể tạo động lực bằng các phương

tiện tài chính, tuy nhiên, không phải chỉ có tiền bởi vì tiền không phải là tất cả. Những con người bình thường cũng đã cần có cơ chế khuyến khích công việc, trách nhiệm, được đón nhận và khen thưởng cũng như cơ hội trở thành lãnh đạo. Kinh nghiệm thế giới cho thấy cần có các nghiên cứu sâu về nhu cầu động lực của người tài trong từng thời điểm để có thể có giải pháp tốt nhất, vì bản thân việc tạo động lực là công cụ để quản lý phát triển người tài. Việc đánh giá và khen thưởng tạo động lực cho người bình thường, với người tài được coi là môi trường công tác. Nếu môi trường lành mạnh, công khai, minh bạch thì người tài càng có động lực hoàn thành tốt công việc.

Môi trường thể chế chính trị, kinh tế, văn hóa

Các tổ chức của nhà nước còn chịu ảnh hưởng tương tác của các yếu tố chính trị, kinh tế, văn hóa. Nói cách khác, quản lý nhân sự trong các tổ chức của nhà nước có mối quan hệ chặt chẽ với vai trò, chức năng của bộ máy nhà nước, tổ chức nhà nước, chiến lược của tổ chức và mối quan hệ hành chính – chính trị của mỗi quốc gia. Theo kinh nghiệm của các quốc gia mới phát triển như Singapore và Hàn Quốc, hệ thống nhân sự của một quốc gia cần phải nhìn nhận quản lý nhân sự nhà nước là một vấn đề đa chiều chứ không đơn giản là một chức năng đơn. Cải tiến công tác quản lý nhân sự của một quốc gia có thể làm tăng năng lực cạnh tranh của quốc gia, bởi nó chịu ảnh hưởng của nhóm lực kinh tế – xã hội và chính trị. Thu hút, giữ chân người tài không đơn thuần là vấn đề nhân sự mà là tổng thể các khía cạnh từ quy hoạch nhân sự, thiết kế bản mô tả công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ, cơ cấu tổ chức. Do đó, để thu hút và giữ người tài cần đổi mới tổng thể các yếu tố này. Cách tiếp cận tổng thể này cho thấy việc thu hút, giữ chân người tài trong bộ máy nhà nước là một phần của chương trình cải cách hành chính của các quốc gia trên thế giới □

HOÀN THIỆN MÔ HÌNH PHÂN CẤP...

(Tiếp theo trang 36)

với những người có chất lượng thực thi công việc tốt.

– Đối với những người có thành tích đặc biệt xuất sắc trong thực thi công vụ có thể được đặc cách bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn, được nâng bậc lương trước thời hạn...

– Sau khi đánh giá, các kết quả đánh giá được các cơ quan sử dụng cán bộ, công chức lưu giữ trong hồ sơ công chức để đảm bảo thông tin đánh giá về cán bộ, công chức được đầy đủ, chính xác, liên tục và là căn cứ hợp pháp cho các hoạt động sau đánh giá.

Như vậy, để việc đánh giá công chức được khách quan, công bằng và có giá trị thực sự trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong hệ thống hành chính cần đổi mới toàn diện công tác đánh giá. Chúng tôi cho rằng giải pháp quan trọng nhất là phân cấp nhiều hơn cho các cơ quan trực tiếp sử dụng công chức, đồng thời để cao hơn nữa vai trò và trách nhiệm của người đứng đầu đơn vị, cơ quan hành chính nhà nước trong đánh giá công chức dưới quyền. Tuy nhiên, điều này chỉ được thực hiện có kết quả cao khi cơ quan HCNN được hoạt động theo cơ chế để nâng cao hơn nữa quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cả về tài chính (kinh phí) và nhân sự □

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ Nội vụ, Đề án phân cấp quản lý nhà nước các lĩnh vực thuộc thẩm quyền quản lý của Bộ Nội vụ, Hà Nội tháng 3, 2005.
2. Trần Anh Tuấn, Về công tác đánh giá trong quản lý đội ngũ công chức, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 11/2007.
3. Viện Nhà nước và pháp luật, Báo cáo đánh giá về dự thảo Luật cán bộ công chức, Báo cáo được tài trợ bởi UNDP, Hà Nội, 2008.