

# KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA SINGAPORE

HỒ TRẦN SỸ (\*)  
ĐÀO MẠNH HOÀN (\*\*)

**Tóm tắt:** Để có nguồn nhân lực trong khu vực công đáp ứng yêu cầu của chuyển đổi số, Chính phủ Singapore luôn tập trung, ưu tiên vào đào tạo và phát triển liên tục để nâng cao trình độ chuyên môn, đặc biệt là năng lực kỹ thuật số của nhân viên khu vực công thông qua nhiều chương trình đào tạo, cấp học bổng. Bài viết nghiên cứu về cách thức phát triển nguồn nhân lực công của Singapore, đây là những kinh nghiệm gợi mở đối với các quốc gia trong việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu vực công trong kỷ nguyên chuyển đổi số.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số; khu vực công; nguồn nhân lực; Singapore.

**Abstract:** To set up human resources for public sector to meet the requirements on digital transformation, the Singaporean Government always focuses and prioritizes continuous training and development to improve professional qualifications with special focus on technical qualifications of employees in the public sector through many training and scholarship programs. This paper discusses how to develop public human resources of Singapore and draws out experience lessons for other countries in building up high-quality human resources for public sector in the era of digital transformation.

**Keywords:** Digital transformation; public sector; human resources; Singapore.

Ngày nhận bài: 15/5/2024

Ngày biên tập: 23/5/2024

Ngày duyệt đăng: 24/7/2024

**X**ác định nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò quyết định để chuyển đổi số thành công, Chính phủ Singapore đã triển khai nhiều giải pháp nhằm thu hút, trọng dụng nhân lực chất lượng cao, phát triển năng lực lãnh đạo nhằm xây dựng đội ngũ kế cận. Các chính sách này dựa trên kết hợp kinh nghiệm từ các quốc gia phương Tây, những điểm ưu việt của các mô hình quản lý nguồn nhân lực trong khu vực tư nhân và thực tiễn khu vực công của Singapore. Điều này giúp Chính phủ duy trì được sức hút đối với nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong bối cảnh khan hiếm người có đủ kỹ năng cần thiết cho quá trình chuyển đổi số cùng sự cạnh tranh gay gắt từ các quốc gia, khu vực khác để

thu hút người lao động. Dưới đây là một số bài học kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực khu vực công đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số từ thực tiễn triển khai của Singapore.

## 1. Chuyển đổi cách tiếp cận trong chiến lược phát triển đội ngũ lãnh đạo theo hướng toàn diện hơn

Việc Chính phủ Singapore chuyển sang mô hình thống nhất thành một khối đặt ra yêu cầu cần có hình thức lãnh đạo, quản lý và điều hành mới nhằm phân bổ quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm trong toàn hệ thống, thúc đẩy các cam kết chung, giải quyết xung đột, tạo điều kiện cho các mối quan hệ lâu dài và kích thích hành động hiệu quả<sup>(1)</sup>. Để lan tỏa rộng hơn định hướng đổi mới sáng tạo trong khu vực công, các nhà quản lý cũng phải chuyển dịch từ thực hiện theo yêu cầu, nhiệm vụ từ cấp trên giao xuống sang khuyến khích việc tạo ra ý tưởng và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong đơn vị mình phụ trách. Mô thức lãnh đạo

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

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

này sẽ trao cho nhân viên quyền tự chủ, tự do chấp nhận rủi ro và khiến họ cảm thấy thoải mái khi chủ động ra quyết định<sup>(2)</sup>.

Để đạt được các mục tiêu nêu trên và giúp khu vực công thu hút được những người tài năng nhất, Chính phủ Singapore đã thiết lập nhiều chương trình nhằm phát triển đội ngũ công chức. Các chương trình này hướng tới những cá nhân có phẩm chất, tiềm năng được đánh giá, nhìn nhận từ giai đoạn đầu của sự nghiệp và được tạo điều kiện để rèn luyện trở thành nhà lãnh đạo trong tương lai thông qua học bổng, đào tạo, luân chuyển công việc, cổ vấn, giao đảm nhiệm dự án<sup>(3)</sup>. Trong những năm qua, các chương trình này được rà soát và cập nhật thường xuyên để bắt kịp với tốc độ phát triển của quốc gia; theo đó dần chuyển từ cách tiếp cận dựa trên trình độ chuyên môn sang dựa trên kỹ năng toàn diện, đặc biệt là hướng tới thu hút những người đã có kinh nghiệm đa dạng ngoài khu vực công muốn chuyển đổi nghề nghiệp.

## **2. Cung cấp chương trình học bổng tiền công vụ**

Chương trình học bổng tiền công vụ của Ủy ban dịch vụ công (PSC) là một chiến lược thu hút nhân tài trọng tâm của Chính phủ Singapore. Theo đó, việc cung cấp các chương trình học bổng trước khi tuyển dụng họ sẽ là cách tốt nhất để thu hút những người giỏi nhất vào làm việc trong Chính phủ<sup>(4)</sup>. Có rất nhiều khóa học và trường đại học được tài trợ trong chương trình học bổng này. Các ứng viên phải là công dân Singapore hoặc thường trú nhân muốn nhập quốc tịch Singapore và được đánh giá chủ yếu dựa trên kết quả học tập trung học, hồ sơ hoạt động ngoại khóa, tiềm năng lãnh đạo và mong muốn phục vụ cộng đồng<sup>(5)</sup>. Bên cạnh đó, các ứng viên phải trải qua một số vòng phỏng vấn và kiểm tra tâm lý. Sau khi hoàn thành chương trình học, các ứng viên sẽ được ký hợp đồng từ 4 đến 6 năm tại 01 trong 03 lĩnh vực chính là quản lý hành chính công, cung cấp dịch vụ tư vấn hoặc an ninh, quốc phòng.

Để phù hợp với chiến lược chuyển đổi số trong khu vực công, từ năm 2017, học bổng bổ sung thêm các lĩnh vực chuyên môn như kỹ thuật, y học và nha khoa. Đồng thời, cơ quan quản lý học bổng cũng đánh giá lại phương

thức xét tuyển để đa dạng hóa đối tượng, giảm bớt tình trạng ứng viên chủ yếu đến từ các trường ưu tú dẫn đến hoàn cảnh, địa vị, góc nhìn của ứng viên là tương đồng nhau khiến họ không hiểu được nhu cầu của một bộ phận người dân khi ra quyết định chính sách sau này (do tiêu chí trước đây chủ yếu dựa trên thành tích học tập, ứng viên học tại các trường ưu tú sẽ dễ dàng đáp ứng hơn). Theo đó, PSC đã thí điểm phương pháp đánh giá dựa trên trò chơi (Game-Based Assessment - GBA) như một phần của quy trình tuyển chọn để đánh giá các thuộc tính như sự kiên trì và định hướng học tập<sup>(6)</sup>, đồng thời mở rộng tiêu chí đánh giá ngoài thành tích học tập.

## **3. Triển khai chương trình đào tạo lãnh đạo toàn diện**

Singapore đã triển khai các chương trình đào tạo lãnh đạo toàn diện đối với những người có tiềm năng để họ có đủ khả năng hoàn thành xuất sắc công việc khi trở thành những nhà lãnh đạo trong các cơ quan, tổ chức thuộc khu vực công sau này. Hiện nay, Singapore duy trì 02 chương trình đào tạo đặc biệt cho ứng viên được rèn luyện và phát triển khả năng lãnh đạo một cách có hệ thống cho các vai trò cấp cao trong cơ quan hành chính công: 1) Chương trình đào tạo về dịch vụ hành chính công (AS); 2) Chương trình đào tạo lãnh đạo khu vực công (PSLP). Bên cạnh đó, Singapore còn có cả chương trình áp dụng đối với người đã có kinh nghiệm làm việc ở ngoài muốn chuyển vào làm việc tại khu vực công.

- *Chương trình đào tạo về dịch vụ hành chính công (AS)*: có khoảng 200-300 ứng viên là những người được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý trong các lĩnh vực của hành chính công gồm cơ sở hạ tầng và môi trường, phát triển kinh tế, an sinh xã hội, an ninh, công nghệ thông tin và truyền thông và hệ thống thông minh, quản trị nội bộ; trong đó, tập trung vào khía cạnh cung cấp dịch vụ hành chính công. Các ứng viên sẽ phải phân tích, dự báo vấn đề và xây dựng chính sách phù hợp nhằm đóng góp vào sự ổn định và thành công của Singapore trong hiện tại và chuẩn bị cho sự phát triển của quốc gia trong tương lai. Việc luân chuyển qua nhiều ngành sẽ trang bị cho các ứng viên kiến thức chuyên sâu về một số lĩnh vực để từ đó đóng vai trò quan trọng trong

việc phát triển và thực hiện các chính sách quốc gia, đồng thời tăng cường hiểu biết về sự giao thoa giữa các ngành, lĩnh vực với nhau<sup>(7)</sup>.

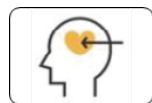


#### 70% học tập qua trải nghiệm

Lộ trình phát triển nghề nghiệp

Tham gia các nhóm giải quyết vấn đề chiến lược (SIGs)

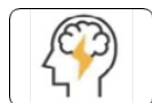
Tham gia các buổi góp ý định kỳ và trao đổi về công việc



#### 20% học tập qua tăng cường các mối quan hệ

Nhận được sự cố vấn của người đi trước

Tham gia các diễn đàn, buổi đối thoại



#### 10% học tập theo phương thức truyền thống

Tham gia các chương trình đào tạo lãnh đạo theo lộ trình

Tham gia các chương trình đào tạo theo cách thức truyền thống khác (ví dụ như sau đại học) và các dự án phát triển (ví dụ như CSC và LEARN)

**Hình 1. Mô hình đào tạo 70-20-10 dành cho ứng viên trong chương trình**

Đặc điểm nổi bật và cũng là tôn chỉ cho chương trình này là mô hình đào tạo 70-20-10. Mô hình này bao quát hết các khía cạnh cần được đào tạo của một nhà lãnh đạo, một nhân lực chất lượng cao trong khu vực công; đồng thời đa dạng hóa hình thức thể hiện để mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất. Một số điểm nổi bật của mô hình đào tạo này là: 1) Các chương trình đào tạo lãnh đạo theo lộ trình được thực hiện tại một cơ sở đào tạo chuyên biệt của khu vực công ở những giai đoạn quan trọng trong sự nghiệp của ứng viên để trang bị cho họ những kỹ năng và kiến thức cần thiết về thực thi chính sách, qua đó ứng viên có thể sẵn sàng đảm nhận những vị trí cao hơn. Thông qua các lớp đào tạo, ứng viên cũng sẽ có thể kết nối với đồng nghiệp từ các cơ quan khác và với các nhà lãnh đạo chủ chốt của khu vực công; 2) Ứng viên còn được cử đi nghiên cứu ở nước ngoài để tiếp xúc và tăng sự hiểu biết về phát triển chính trị, kinh tế - xã hội trong khu vực và thế giới, cũng như học hỏi từ các nhà lãnh đạo của các quốc gia khác; 3) Mỗi ứng viên sẽ được cố vấn bởi một quan chức giàu kinh nghiệm - người sẽ hướng dẫn họ phát triển cá nhân và nghề nghiệp khi làm việc tại khu vực công.

Ngoài ra, các ứng viên của Chương trình AS cũng tham gia vào các tổ, nhóm dự án liên cơ quan để giải quyết các vấn đề quan trọng, cấp bách, liên ngành như thể vận hội cho thanh thiếu niên, ứng phó với biến đổi khí hậu hay phòng, chống dịch. Qua đó, ứng viên có cơ hội cộng tác và học hỏi từ các lãnh đạo và

đồng nghiệp khác, tiếp cận các góc nhìn chiến lược từ lãnh đạo cấp cao, có cơ hội để kết nối, tích hợp công việc chuyên môn giữa các lĩnh vực khác nhau, từ đó có thêm cơ hội tận dụng kinh nghiệm và mạng lưới giữa các cơ quan.

- *Chương trình đào tạo lãnh đạo khu vực công (PSLP)*: là một chương trình đào tạo lãnh đạo nhằm phát triển những cá nhân tài năng và năng lực cao cho các vị trí lãnh đạo chủ chốt trong các cơ quan hành chính và cung ứng dịch vụ công. PSLP thay thế chương trình liên kết quản lý (MAP) trước đây, mở rộng phạm vi để đáp ứng nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, các nhà lãnh đạo có chuyên môn sâu trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, chăm sóc sức khỏe, quy hoạch đô thị, truyền thông hoặc chính sách đối ngoại, thay vì chỉ tập trung về cung cấp dịch vụ hành chính công như trước. Nhiều ứng viên tham gia chương trình này về sau đã vươn tới những vị trí lãnh đạo hàng đầu trong ngành, lĩnh vực của mình. Sau khi tham gia chương trình, ứng viên có thể hợp tác và bổ sung cho các ứng viên của Chương trình AS để tạo nên một hệ thống lãnh đạo khu vực công cân bằng và linh hoạt hơn.

Đối tượng của Chương trình PSLP là những người đang tại chức hoặc muốn chuyển đổi nghề nghiệp, cũng như những sinh viên mới tốt nghiệp (phải là công dân Singapore) muốn làm việc trong khu vực công sau khi tốt nghiệp. Chương trình PSLP bao gồm giai đoạn chung và giai đoạn ngành. Giai đoạn chung dành cho những người có ít hoặc không có kinh nghiệm làm việc; theo đó họ sẽ được bố trí vào hai cơ quan thuộc hai lĩnh vực với thời gian tối thiểu là 02 năm ở mỗi nơi để phát triển năng lực quản trị công cốt lõi. Việc luân chuyển cũng sẽ cho phép ứng viên có cơ hội khám phá và tích lũy kinh nghiệm trong ít nhất hai lĩnh vực khác nhau. Trong giai đoạn chung này, một số cấu phần cơ bản gồm có luân chuyển, thực hiện các dự án quan trọng theo từng mốc thời gian đánh giá, các dự án liên cơ quan, cũng như hoạt động đào tạo và cố vấn.

Sau khi hoàn thành giai đoạn chung, các ứng viên có thể được xem xét tham gia giai đoạn ngành để tích lũy kiến thức và chuyên môn sâu trong lĩnh vực đã chọn; hoặc theo chương trình AS để tiếp tục theo hướng làm việc trong mảng cung cấp dịch vụ hành chính công.

Tại giai đoạn ngành, tương tự như tại chương trình AS, có 06 lĩnh vực để lựa chọn là cơ sở hạ tầng và môi trường, phát triển kinh tế, an sinh xã hội, an ninh, công nghệ thông tin và truyền thông và hệ thống thông minh, quản trị nội bộ. Qua giai đoạn 2 này, các ứng viên được kỳ vọng sẽ có thêm cơ hội phát triển và kinh nghiệm để xây dựng năng lực chuyên sâu trong một lĩnh vực cụ thể thông qua việc luân chuyển sang các cơ quan khác nhau trong một lĩnh vực đã chọn, cũng như được tham gia thêm các chương trình đào tạo khác để tiếp cận những phát kiến hay vấn đề quan trọng trong lĩnh vực đó. Những người đã có nhiều năm kinh nghiệm muốn chuyển đổi nghề nghiệp có thể được xem xét di chuyển vào cho giai đoạn ngành, qua đó được hỗ trợ nâng cao năng lực trong một lĩnh vực. Kinh nghiệm làm việc trước đây của họ vẫn sẽ được xem xét khi tuyển chọn cho các vị trí có liên quan, các cơ hội phát triển, cũng như khi xem xét bổ nhiệm làm lãnh đạo cấp cao hơn. Các công chức đang làm việc cũng có thể được xem xét tham gia PSLP thông qua việc tiến cử hàng năm của cấp trên của họ trên cơ sở đánh giá về hiệu quả làm việc và tiềm năng.

- *Chương trình dành cho người đã có kinh nghiệm làm việc muốn chuyển vào làm tại khu vực công (MCLT):* là hệ thống dành riêng cho người đã có kinh nghiệm và tiềm năng cao muốn chuyển vào làm tại khu vực công. Các ứng viên cần nhắc đăng ký Chương trình PSLP hoặc Chương trình AS hoặc đăng ký mà không cần chọn tham gia AS/PSLP hoặc bất kỳ cơ quan cụ thể nào. Các ứng viên được lựa chọn sẽ được đưa vào chương trình đào tạo phù hợp dựa trên kinh nghiệm làm việc trước đây, sự sẵn sàng và thâm niên của họ. Khi đó, ứng viên sẽ được xây dựng lộ trình sự nghiệp phù hợp và nhận được những hỗ trợ cần thiết khi chuyển đổi công việc để sớm thích nghi với môi trường khu vực công. Đối với một hoặc hai nhiệm vụ đầu tiên, các ứng viên sẽ được chọn từ một danh sách các công việc có liên quan đến kiến thức, kỹ năng và quan điểm, nhận thức của họ, nhưng cũng đồng thời mang lại cơ hội thử sức trong việc vận hành chính sách hay huy động sự tham gia và gắn kết của các bên liên quan. Điều này cho phép ứng viên vừa tận dụng chuyên môn và kinh nghiệm của mình

để có những đóng góp nhất định, vừa dễ làm quen với học tập và làm việc tại khu vực công.

#### **4. Đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số trong khu vực công**

Với mục tiêu trở thành thành phố thông minh trong kỷ nguyên mới, Singapore đã đề ra chiến lược phát triển với ba trụ cột: kinh tế số, chính phủ số và xã hội số. Để nâng cao kỹ năng số cho người làm việc trong khu vực công, Singapore đã thành lập Văn phòng điều phối quốc gia thông minh và chính phủ điện tử (SNDGO) thuộc Văn phòng Thủ tướng. SNDGO có chức năng chính là tăng cường chuyển đổi số và xây dựng năng lực dài hạn cho người làm việc trong khu vực công, cũng như thúc đẩy việc ứng dụng các công nghệ số trong xã hội và các ngành kinh tế. Văn phòng này phối hợp với các cơ quan liên quan để đề xuất và triển khai nhiều chương trình khác nhau dành cho những đối tượng ở nhiều cấp độ nhằm thu hút và tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao, tài năng trong lĩnh vực công nghệ, góp phần đẩy nhanh quá trình số hóa trong cung ứng dịch vụ công.

Bên cạnh đó, Chính phủ Singapore thành lập Học viện Kỹ thuật số GovTech vào năm 2021, chuyên đào tạo các kỹ năng công nghệ thông tin cho công chức để nắm bắt xu hướng công nghệ hiện nay và tương lai, sẵn sàng lãnh đạo công tác chuyển đổi số trong đơn vị và hỗ trợ các ngành kinh tế trong xã hội tiến hành chuyển đổi số. Đặc biệt, việc trang bị cho các nhà lãnh đạo cấp cao trong khu vực công những kỹ năng công nghệ thông tin chuyên sâu cũng sẽ tạo thuận lợi cho việc tập hợp nguồn lực từ các bộ phận khác nhau trong tổ chức để thúc đẩy chuyển đổi số.

#### **5. Đổi mới cách tiếp cận trong tuyển dụng và đánh giá nhân sự**

Nhiều cơ quan của Singapore đã cân nhắc việc chuyển sang các tiêu chí tuyển dụng dựa trên kỹ năng để thu hút được nguồn nhân lực đa dạng và toàn diện hơn. Theo đó, chú trọng nhiều hơn đến các kỹ năng và kinh nghiệm liên quan đến chuyển đổi số, các bằng cấp, chứng chỉ có thể không còn quá quan trọng khi tuyển dụng. Những người đã có kinh nghiệm làm việc sâu rộng và kỹ năng phù hợp với yêu cầu của cơ quan, mặc dù không có bằng cấp phù hợp cũng được cân nhắc



kỹ lưỡng. Các kỹ năng cần thiết hiện nay không chỉ gói gọn trong những kỹ năng mềm như giao tiếp, khả năng hợp tác, tư duy phản biện và trí tuệ cảm xúc nữa mà ngày càng tập trung vào khả năng sử dụng công nghệ. Bên cạnh đó, ứng viên cần có khả năng thích nghi nhanh chóng với những thay đổi như: khả năng kết nối, xây dựng mối quan hệ với nhiều nhóm đồng nghiệp và đối tác từ xa do làm việc và họp trực tuyến sẽ tiếp tục duy trì và phát triển. Đồng thời, một bước chuyển quan trọng trong phương thức phát triển nhân sự của khu vực công ở Singapore là tập trung vào đánh giá dựa trên năng lực thay vì dựa trên khung tiêu chí AIM trước đây. Theo đó, cấp trên đánh giá, tuyển chọn nhân sự để đề bạt dựa trên năng lực, nỗ lực của họ tương ứng với từng cấp độ, cân nhắc đến cả những hành vi tiêu cực (nếu có) có thể gây nguy cơ giảm hiệu quả quản lý. Các công chức trẻ nhờ đó cũng biết họ cần xây dựng những năng lực gì, phát triển những gì. Ngoài ra, việc triển khai mô hình góp ý 360 độ (cấp trên góp ý với cấp dưới, cấp dưới góp ý với cấp trên) giúp các công chức hiểu rõ những khoảng trống về năng lực để từ đó nhanh chóng khắc phục.

Bên cạnh đó, Singapore còn triển khai một số sáng kiến nhằm hỗ trợ, tư vấn cho công chức trong quá trình phát triển năng lực của bản thân. Tiêu biểu trong số đó là hai hoạt động trao đổi kinh nghiệm lãnh đạo và chia sẻ chuyện lãnh đạo, được ra mắt từ năm 2022 để các công chức có điều kiện học hỏi từ những người đã có kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau. Hoạt động trao đổi kinh nghiệm lãnh đạo, các nhà lãnh đạo sẽ gửi thông tin của bản thân lên một cổng thông tin chung và liệt kê các lĩnh vực mà họ muốn chia sẻ để bất kỳ ai dù là công chức trẻ hay người đã là lãnh đạo đều có thể liên hệ để xin lời khuyên và hỗ trợ; đồng thời khuyến khích các nhà lãnh đạo tích cực chia sẻ những kinh nghiệm, phương pháp và bài học mà họ đã tích lũy được trong nhiều năm. Những sáng kiến này được kỳ vọng sẽ truyền tải ý thức hệ mạnh mẽ cho mọi người làm việc trong khu vực công, hỗ trợ bất kỳ ai trong hành trình nâng cao năng lực và hoàn thiện bản thân.

Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực khu vực công nhằm đáp ứng yêu cầu chuyển

đổi số của Singapore, đặc biệt việc đào tạo, nâng cao năng lực số của đội ngũ công chức đã mang lại những kết quả rất tích cực, đáp ứng tốt việc triển khai các nền tảng công nghệ mới, nhiều hoạt động phải nhanh chóng chuyển đổi sang môi trường số để thích nghi. Các công chức đã kịp thời nắm bắt công nghệ, phổ cập cho doanh nghiệp để sử dụng hoặc một bộ giải pháp công nghệ do các cơ quan khu vực công phát triển nhằm cho phép các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhanh chóng thiết lập làm việc từ xa, quản lý người đến giao dịch, lập hóa đơn, thanh toán trực tuyến, bán hàng trực tuyến. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn có thể tham gia các khóa học và hội thảo trực tuyến để nâng cao kỹ năng cho người lao động và nhận tư vấn chuyển đổi số miễn phí từ các chuyên gia. Nhờ đó, nền kinh tế Singapore đã phục hồi nhanh chóng và tinh thần khởi nghiệp tiếp tục được duy trì, phát triển./

#### **Ghi chú:**

(1) Klievink & Janssen, *Hiện thực hóa chính phủ liên kết - Khả năng năng động và các mô hình giai đoạn để chuyển đổi*, Tạp chí Elsevier, tập 26, số 2, tháng 4/2009, tr.275-284, xem <https://www.sciencedirect.com>.

(2) Al-Ahmad Char, S. và Easa, *Liệu lãnh đạo chuyển đổi có quan trọng đối với sự đổi mới trong ngân hàng không? Vai trò trung gian của việc chia sẻ kiến thức*, Tạp chí Quốc tế về đổi mới đột phá trong Chính phủ, tập 1, số 1, tr.36-57. <https://doi.org/10.1108/IJDIG-04-2020-0002>.

(3) Lee, C. (2021), *Talent Strategies and Leadership Development in the Public Sector: Insights from Southeast Asia*. Routledge: London.

(4) Danny Quah (2009), *Sự phân bố đang thay đổi của hoạt động kinh tế toàn cầu*, Khám phá nghiên cứu của thế giới, <https://www.researchgate.net>.

(5) Ora-orn Poocharoen, Celia Lee (2013), *Quản lý nhân tài trong khu vực công: Nghiên cứu so sánh giữa Singapore, Malaysia và Thái Lan*, Taylor & Francis online, <https://www.tandfonline.com>.

(6) Singapore public service commission, *Báo cáo thường niên năm 2018*, <https://www.psc.gov>.

(7) Public Service Division (2023), *Bổ sung nhu cầu nhân lực tại các Trung tâm ServiceSG*, <https://www.psd.gov>.