

THU HÚT, TUYỂN DỤNG CÔNG CHỨC TẠI CÁC QUỐC GIA OECD VÀ GIÁ TRỊ THAM KHẢO CHO VIỆT NAM

PHẠM ĐỨC TOÀN (*)
HÀ THỊ THU HƯƠNG (**)

Tóm tắt: Một trong các xu hướng cải cách công vụ trên thế giới là thu hút và tuyển dụng những người có tài năng gia nhập nền hành chính. Nỗ lực này bao gồm việc nâng cao sức hấp dẫn của tổ chức công và tuyển chọn công chức dựa trên nguyên tắc thực tài theo các quy trình công khai, minh bạch, linh hoạt, đáp ứng nhu cầu của tổ chức và các ứng viên quan trọng. Các nước trong Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) luôn chú trọng việc xác định nhóm các ứng viên có năng lực thiết yếu để thu hút và tuyển dụng. Bài viết giới thiệu một số cách thức tạo dựng thương hiệu tuyển dụng và lựa chọn ứng viên cho các công việc trong hệ thống công vụ của các nước OECD, từ đó rút ra một số giá trị tham khảo cho Việt Nam.

Từ khóa: Các quốc gia OECD; thu hút; tuyển chọn; tuyển dụng công chức; Việt Nam.

Abstract: One of the trends in civil service reform in the world is attracting and recruiting talented people to join the administration. This effort includes enhancing the attractiveness of public organizations and selecting civil servants on merit basis in line with public, transparent, flexible processes, and meeting the needs of organizations and important candidates. Countries in the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) always focus on identifying groups of candidates with essential competencies to attract and recruit. This paper introduces several ways to build recruitment brands and select candidates for jobs in the civil service system of OECD countries, and draws out the implications for Vietnam.

Keywords: OECD countries; attract; select; recruit civil servants; Vietnam.

Ngày nhận bài: 01/12/2024 Ngày biên tập: 27/12/2024 Ngày duyệt đăng: 20/01/2025

1. Tạo sức hấp dẫn của khu vực công và triển khai các chiến lược, biện pháp thu hút ứng viên chất lượng cao

Tiếp cận, thuyết phục và thu hút đúng ứng viên cho các công việc trong hệ thống công vụ là bước khởi đầu để chiêu mộ những người có tài năng đăng ký dự tuyển. Qua khảo sát thực tế, sức hút của tổ chức thường được ứng viên đánh giá theo năm

nhân tố, bao gồm các giá trị về sở thích, quan hệ xã hội, kinh tế, phát triển và vận dụng năng lực⁽¹⁾. Theo đó, việc xác định những yếu tố tạo động lực làm việc khu vực công là thực sự cần thiết, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh nguồn nhân lực chất lượng cao với khu vực tư. Để tạo dựng sức hấp dẫn của “nơi làm việc tốt”, Canada và Hàn Quốc nằm trong số những quốc gia đã ban hành chính sách tạo cơ hội phát triển cá nhân và chuyên môn, ổn định việc làm, cân bằng giữa cuộc sống - công việc, chế độ phúc lợi hay đề cao lòng tự hào nghề nghiệp để thu

(*) TS; Phó Trưởng ban, Ban Thi đua Khen thưởng Trung ương

(**) TS; Học viện Hành chính và Quản trị công

hút những người có trình độ cao, đặc biệt là những lĩnh vực đặc thù như dữ liệu và công nghệ gia nhập khu vực công.

Để chủ động thu hút nguồn ứng viên cần thiết, nhiều nước đã sử dụng sức mạnh truyền thông để quảng bá thương hiệu tuyển dụng của mình. Trước kia, với tư cách người nắm quyền thông tin, nhà tuyển dụng khu vực công thường đơn thuần đăng tải các bản mô tả công việc, điều kiện việc làm lên các trang mạng nghề nghiệp. Đến nay, tổ chức sử dụng lao động được đánh giá và xếp hạng trên nhiều nền tảng trực tuyến khác nhau hoặc thông qua chứng nhận độc lập của bên thứ ba. Ứng viên có thể chủ động tìm hiểu, đánh giá, lựa chọn công việc cho bản thân. Kinh nghiệm thu hút kỹ năng an ninh mạng của Israel cho thấy những ứng viên tốt nhất mong muốn tìm hiểu trước thông tin về người quản lý, đồng nghiệp và cơ hội phát triển chức nghiệp trong tương lai của mình.

Một số cơ quan nhà nước đã đề ra cách thức mới để thu hút nhân tài - chẳng hạn như các chương trình học bổng ngắn hạn của một số nước và chương trình “Học bổng đổi mới số 10” của Anh - nhằm đáp ứng kỳ vọng của những ứng viên tài năng về công nghệ số và một số lĩnh vực đặc thù để cạnh tranh với khu vực tư đồng thời vẫn đảm bảo các nguyên tắc công bằng, minh bạch và thực tài. Đã có 16 nước OECD sử dụng các chương trình tuyển dụng đặc biệt - ví dụ như “tuyển dụng công chức nhanh” của Vương quốc Anh - nhằm thu hút nhóm đối tượng có kỹ năng quan trọng. Một số nước như Hungary, Canada và New Zealand áp dụng nhiều phương pháp khảo sát để tìm hiểu các nguyện vọng của ứng viên đối với công việc tương lai và sử dụng công cụ số để hướng dẫn họ tìm hiểu, tương tác với tổ chức.

Nhận thức rõ tầm quan trọng của truyền thông chính sách, một số nước sử dụng nhiều kênh truyền thông đa dạng để chủ động tiếp cận và thu hút ứng viên cần tuyển. Hầu hết các nước OECD đã đăng những vị trí việc làm lên trang mạng hay cổng thông tin việc làm để quảng bá thương hiệu tuyển dụng và cơ hội việc làm. Một số nước sử dụng một

số công cụ trực tiếp hoặc trực tuyến để chủ động hướng những ứng viên tiềm năng truy cập trang mạng. Chẳng hạn, thông qua ngày hội việc làm hay sự kiện tuyển dụng, họ có thể tiếp xúc những ứng viên có liên quan, nắm bắt thông tin về thị trường lao động cũng như kết nối với cơ hội nghề nghiệp của mình. Khoảng một nửa số nước thành viên OECD sử dụng trang mạng của bên thứ ba và phương tiện truyền thông mạng xã hội để chuyển tải thông tin đến đông đảo mọi người. Nhiều tổ chức công sử dụng ngay đội ngũ quản lý và nhân viên của mình như những đại sứ truyền bá rộng rãi thương hiệu tuyển dụng của mình. Một số nước đẩy mạnh ứng dụng cách thức chiêu mộ trực tuyến, sử dụng các nhóm ảo và phương thức làm việc từ xa để tiếp cận nguồn nhân tài toàn cầu thay vì giới hạn trong phạm vi quốc gia.

2. Tuyển chọn công chức dựa trên nguyên tắc thực tài với các quy trình chặt chẽ, minh bạch và linh hoạt

Một trong những nguyên tắc cốt yếu trong tuyển dụng công chức tại các nước OECD là dựa trên năng lực thực (trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng và các phẩm chất cần có để thực hiện công việc dự tuyển). Họ chú trọng thu hút nguồn ứng viên chất lượng, đa dạng và thực hiện những quy trình chặt chẽ để kiểm định được những năng lực có liên quan như khả năng giải quyết vấn đề hay đề ra các giải pháp đổi mới để vượt qua những thách thức. Một số nước đã và đang đổi mới những nội dung và quy trình cơ bản nhằm bảo đảm quyền tiếp cận bình đẳng với hệ thống tuyển dụng cho mọi ứng viên tiềm năng. Họ rà soát, chuẩn hóa các hình thức kiểm tra, đánh giá theo phương pháp tuyển dụng chung để đảm bảo nguyên tắc đối xử bình đẳng; đồng thời, tìm cách đánh giá, xác định chuẩn xác những ứng viên có năng lực cụ thể và chuyên sâu mà cơ quan, tổ chức cần.

Không chỉ dừng ở các bài kiểm tra về kiến thức pháp lý, hiểu biết chung về nền công vụ, nhiều nước đang sử dụng nhiều phương tiện để kiểm định các năng lực phân tích và năng lực hành vi. Hầu hết các nước OECD đều sử dụng các khung năng lực - bao gồm danh mục các năng lực cốt lõi có

liên quan đến các chức năng khác nhau và các thang bậc khác nhau trong nền hành chính - để phục vụ công tác tuyển chọn. Trong khi hầu hết các nước kiểm định năng lực phân tích thông qua phỏng vấn hoặc bài kiểm tra, một số nước sử dụng phương pháp trung tâm đánh giá (*assessment center*) để tuyển chọn sâu và toàn diện hơn. Một số nước sử dụng các phương pháp đánh giá năng lực phân tích qua máy vi tính, làm bài kiểm tra đánh giá tâm lý và tham gia trò chơi mô phỏng. Một số nước, như Ba Lan xây dựng sách hướng dẫn cho những người làm công tác tuyển dụng, tập trung kiểm tra năng lực hành vi và kỹ năng mềm liên quan đến vị trí lãnh đạo, quản lý cao cấp hay những vai trò có tầm ảnh hưởng lớn. Bên cạnh đó, nhiều nước lồng ghép các yếu tố đảm bảo sự tương thích giữa con người với tổ chức trong quy trình tuyển chọn, không chỉ đánh giá năng lực theo cách truyền thống.

Các nước OECD đặc biệt quan tâm loại bỏ những định kiến vô tình hay hữu ý tại các khâu khác nhau của quy trình tuyển chọn để vừa nâng cao tính đa dạng trong nền công vụ, vừa xác định đúng ứng viên thực sự có năng lực cần thiết. Theo đó, các nhà quản lý tuyển dụng phải lý giải việc lựa chọn của mình trong hồ sơ công khai, đặc biệt là về nội dung đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên với công việc và tổ chức. Tuy nhiên, hầu hết các nước OECD vẫn thực hiện việc xếp hạng ứng viên và lựa chọn người cao nhất nhằm đảm bảo nguyên tắc thực tài. Có 17 nước tuyển dụng qua xếp hạng ứng viên, 11 nước trao quyền cho nhà quản lý lựa chọn người phù hợp nhất trong số những ứng viên đạt kết quả thực thi trên mức tiêu chuẩn cao theo quy định, và 09 nước thực hiện việc xếp hạng bước đầu để nhà quản lý lựa chọn trong số những ứng viên có kết quả thực thi hàng đầu⁽²⁾.

Hiện nay, những nước thực hiện theo cách thức xếp hạng cũng đang nghiên cứu việc trao quyền tự quyết nhiều hơn cho nhà quản lý trong khung khổ các quy định minh bạch để vừa đảm bảo tính liêm chính trong quy trình đánh giá, vừa đảm bảo trách nhiệm giải trình đối với các quyết định cuối cùng.

Các ứng viên được tạo thuận lợi tìm hiểu đầy đủ thông tin hoặc đưa ra phản ánh, khiếu nại về kết quả của quá trình tuyển chọn nếu nhận thấy có dấu hiệu thiếu công bằng.

Các nước OECD nhận thức rõ tầm quan trọng của áp dụng số hóa và trí tuệ nhân tạo, trước mắt ở khâu sàng lọc hồ sơ, tìm kiếm ứng viên thích hợp, phân tích lượng lớn dữ liệu của ứng viên để xác định những người phù hợp nhất dựa trên các tiêu chí cụ thể. Do vậy, nhiều nước chú trọng xây dựng cơ sở dữ liệu nhân sự đồng bộ, được chia sẻ với nhiều bộ phận trong nền hành chính, được phân mảnh đối tượng trên các nền tảng với nhiều người dùng hoặc chia sẻ riêng cho những người liên quan để phân tích dữ liệu mật. Các dữ liệu này một mặt được dùng để cung cấp các thông tin liên quan đến tính hấp dẫn của cơ quan tuyển dụng cho các ứng viên; mặt khác cung cấp thông tin cho từng khâu tuyển dụng về các vấn đề của ứng viên, yêu cầu công việc cần tuyển, mức độ cấp thiết thu hẹp hẫng hụt kỹ năng nào đối với tổ chức cũng như giúp nhà quản lý theo dõi hồ sơ kết quả thực thi của ứng viên để kịp thời giữ chân người có tài năng. Họ chú trọng khâu truyền thông giao tiếp với các ứng viên trong suốt quá trình tuyển dụng: những ứng viên có nhiều lựa chọn thường ít kiên nhẫn đợi chờ thông tin cập nhật từ các cơ quan nhà nước đối với tình trạng xem xét hồ sơ dự tuyển của họ. Một số tổ chức công quan tâm thiết kế bước tìm hiểu nguyện vọng của ứng viên, đặc biệt là với những người có kỹ năng đang được săn đón nhằm kịp thời tuyển dụng, bố trí công tác trước khi các tổ chức khác đề nghị tiếp nhận họ về làm việc⁽³⁾.

Trong nỗ lực nâng cao tính đa dạng trong lực lượng lao động khu vực công, nhiều nước OECD thiết kế các chiến lược thu hút ứng viên từ các nhóm có ít đại diện và tiến hành đánh giá các năng lực theo những cách thức tránh định kiến và đảm bảo đối xử bình đẳng. Có 19 nước OECD đã xây dựng chiến lược tiếp cận cộng đồng để truyền thông về chính sách và cơ hội việc làm nhằm tăng số lượng dự tuyển từ một số nhóm cụ thể. Ví dụ, Nhật Bản định hướng việc truyền thông

đến nữ giới và những người tốt nghiệp đại học của các vùng để cải thiện tỷ lệ giới và đại diện vùng trong hệ thống công vụ. Hơn thế, 09 nước có các chương trình huấn luyện và hướng dẫn cho các nhóm ít đại diện và 06 nước có chương trình đào tạo đặc biệt hỗ trợ làm các bài kiểm tra đầu vào. Ví dụ, Pháp tổ chức các khóa học riêng cho những ứng viên đăng ký thi tuyển vào Trường Hành chính Quốc gia mà có hoàn cảnh xã hội bất lợi. Ngoài ra, nhiều nước sử dụng một số biện pháp cụ thể để nâng cao tính đa dạng trong nền hành chính. Có 22 nước đang nghiên cứu điều chỉnh các quy trình tuyển chọn để đáp ứng nhu cầu của các ứng viên có tình trạng bệnh lý hoặc khuyết tật. Có 13 nước sử dụng tỷ lệ tuyển dụng, ví dụ như Áo đưa ra chính sách ưu tiên nữ ứng viên khi đạt trình độ tương đương nam ứng viên khi tỷ lệ nữ nhân viên trong tổ chức thấp hơn 50%. Có 10 nước sử dụng chương trình thực tập đặc biệt, ví dụ Canada đưa ra cơ hội thực tập 02 năm trong công vụ liên bang cho những nghiên cứu sinh khuyết tật. Chương trình này hỗ trợ cả người thực tập cũng như nhà quản lý tuyển dụng dưới hình thức huấn luyện, tư vấn và đào tạo nghiệp vụ đánh giá. Chỉ có 07 nước quy định về sự phân biệt đối xử tích cực (*affirmative action*) trong quá trình tuyển chọn⁽⁴⁾.

3. Giá trị tham khảo trong tuyển dụng công chức của Việt Nam

Qua nghiên cứu, có thể nhận thấy những điểm cần lưu ý cho việc tuyển chọn ứng viên cho các công việc trong hệ thống công vụ của Việt Nam như sau:

Một là, hầu hết khu vực công các nước OECD đều đối diện với thách thức cạnh tranh với khu vực tư trong việc tuyển dụng những người có năng lực và kỹ năng chuyên sâu. Nhiều nước đã nỗ lực đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực trong cạnh tranh giành nhân tài, với những cách tiếp cận chủ động, linh hoạt hơn. Nhiều tổ chức công lồng ghép nội dung quảng bá thương hiệu và những yếu tố thu hút ứng viên vào trong các chiến lược tuyển dụng của mình. Một số nền hành chính điều chỉnh thông điệp tuyển dụng cho phù hợp với các loại hình đối tượng ứng viên khác

nhau, sử dụng nhiều kênh và kỹ thuật truyền thông đa dạng để thực hiện điều đó. Một số nền hành chính tiên phong thử nghiệm những công cụ mới để đẩy nhanh và tinh chỉnh các quy trình tuyển chọn để kiểm định chuẩn xác kỹ năng và năng lực cần thiết, đồng thời vẫn đảm bảo nguyên tắc thực tài, khách quan và bình đẳng. Nhiều nước đang trong quá trình xem xét khả năng triển khai một số nội dung cải cách cụ thể, như thử nghiệm các chương trình tuyển dụng nhanh, lộ trình phát triển đặc biệt, cấp học bổng, hay sử dụng cơ sở dữ liệu một cách hợp lý cho các quy trình tuyển dụng để kiểm định năng lực hoặc theo dõi hồ sơ thực thi của ứng viên có kỹ năng đặc biệt hoặc phân tích dữ liệu để dự đoán ứng viên nào sẽ thành công và thích hợp nhất trong vai trò dự tuyển.

Hai là, công tác truyền thông không chỉ đóng vai trò quan trọng trong quảng bá thương hiệu, gắn kết với ứng viên mà có những tác dụng tích cực xuyên suốt toàn bộ quá trình tuyển dụng, sử dụng công chức, bao gồm cả các chương trình hội nhập nhân viên. Các hoạt động định hướng nghề nghiệp giúp công chức mới có thể tương tác trực tiếp hoặc qua nền tảng hội họp trực tuyến với các đồng nghiệp và tìm hiểu về tổ chức đã cho thấy hiệu quả trong việc thu hút ứng viên, nâng cao khả năng thích ứng, hòa nhập của công chức mới với môi trường công tác và văn hóa của tổ chức. Kinh nghiệm các nước OECD cho thấy cơ quan nhà nước cần sử dụng cổng thông tin điện tử, các nền tảng mạng xã hội và mạng lưới cộng tác đa dạng không chỉ để đăng tải, cung cấp thông tin mà còn là không gian truyền thông chính sách, quảng bá hình ảnh, thương hiệu tuyển dụng nhằm tương tác, hướng dẫn, giải đáp, thu hút và thuyết phục những ứng viên có chất lượng dự tuyển, gia nhập hệ thống công vụ nói chung và cơ quan cụ thể nói riêng.

Ba là, trong quá trình tuyển dụng, bên cạnh các hoạt động thu hút những người có tài năng thông qua hình thức tổ chức hội thảo nghề nghiệp và xem xét hồ sơ ứng viên theo cách truyền thống, nhiều tổ chức công sử dụng công nghệ số, mạng xã hội và hệ thống đối tác để tạo dựng nguồn ứng viên

chất lượng cao cho riêng mình. Họ thiết lập mạng lưới nội bộ để xác định rõ nhu cầu nhân sự thực sự của mình, quan tâm quảng bá hình ảnh, chiến lược của tổ chức bằng những cách thức đa dạng, phù hợp để thu hút những ứng viên có năng lực thiết yếu dự tuyển vào những vị trí việc làm mà họ thực sự cần. Một số tổ chức đánh giá ứng viên có nền tảng phi truyền thống (nhóm có tài năng hoặc hoàn cảnh đặc biệt) với những quy trình tuyển chọn riêng nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc thực tài.

Kinh nghiệm của các nước OECD nêu trên gợi mở những cách thức tuyển dụng chủ động cho hệ thống công vụ của Việt Nam như sau:

Thứ nhất, công tác tuyển dụng cần được định hướng bằng một tầm nhìn hướng tới những kỹ năng và năng lực cần có trong tương lai, không chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại. Các tổ chức cần có nhiều công cụ để tiếp cận các nhóm đối tượng đa dạng và truyền bá hệ giá trị của nghề nghiệp khu vực công. Đặc biệt, cần đáp ứng nhu cầu thông tin về tổ chức và công việc tương lai cho các ứng viên. Đa số những người dự tuyển quan tâm đến công việc tương lai, đặc biệt là lộ trình phát triển chức nghiệp dài hạn của họ như thế nào. Ngoài ra, cần công khai quy trình tuyển chọn, trong đó có các nội dung ưu tiên tuyển dụng. Ứng viên tài năng thường mong muốn biết trước những quy định tuyển dụng đặc thù, ví dụ như những khâu tuyển chọn nhanh nào dành cho đối tượng như họ hay được bổ nhiệm vào vị trí, ngạch bậc nào nếu trúng tuyển.

Thứ hai, công tác tuyển dụng cần linh hoạt. Các kỹ thuật tuyển dụng chung cho mọi trường hợp ngày càng không thích hợp, đặc biệt là đối với các nhóm công chức yêu cầu có năng lực đặc thù hay kỹ năng chuyên sâu. Các tổ chức cần nghiên cứu, phân tích những dữ liệu cần thiết để điều chỉnh thông điệp chiêu mộ và tuyển chọn phù hợp đến các nhóm đối tượng khác nhau và sử dụng kỹ thuật đánh giá ứng viên phù hợp với yêu cầu cụ thể theo chức năng và vị trí việc làm trong nền hành chính. Các quy trình cần linh hoạt, đảm bảo có các nguồn ứng viên đa dạng.

Thứ ba, để cạnh tranh trong cuộc chiến giành nhân tài, các tổ chức cần quan tâm tạo dựng nơi làm việc hạnh phúc, tạo sự hài lòng với công việc, bảo đảm sự tương hợp giữa ứng viên với văn hóa tổ chức nhằm thu hút và giữ chân được những người có năng lực và động lực phục vụ công cao. Hệ thống công vụ không chỉ tạo dựng uy tín của một nhà tuyển dụng được yêu thích, mà còn xây dựng một nguồn nhân lực chất lượng cao, đa dạng, quan tâm đến các nhóm có ít đại diện. Các tổ chức công cần chủ động truyền tải thông điệp trên thông qua các kênh truyền thông đa dạng và phù hợp.

Kinh nghiệm của các nước OECD là nguồn tham khảo hữu ích, tuy nhiên cần đặt trong đặc thù hệ thống chính trị, tình hình kinh tế - xã hội, văn hóa Việt Nam, trong bối cảnh sắp xếp tổ chức bộ máy nhà nước “tinh, gọn, mạnh” và quá trình cải cách hành chính của chúng ta để xem xét, vận dụng phù hợp./.

Ghi chú:

- (1) Berthon, Ewing and Hah, 2005.
- (2), (4) OECD, *Survey on Public Service Leadership and Capability, Module 3*, 2020.
- (3) OECD, *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, 2019.

Tài liệu tham khảo:

1. OECD, *Public Employment and Management*, 2021.
2. Phạm Đức Toàn - Đào Thị Thanh Thủy, *Khung năng lực và Quản lý công chức theo năng lực đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2021.
3. Hà Thị Thu Hương, *Truyền thông chính sách công trong kỷ nguyên số*, Nxb KHXH, 2024.
4. <https://tcnn.vn/news/detail/66286/Hoach-dinh-luc-luong-lao-dong-tuyen-mo-va-tuyen-chon---Workforce-Planning-recruitment-and-selection.html>.
5. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/11/19/quan-ly-tai-nang-da-the-he-trong-nen-hanh-chinh>.