

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

KHU VỰC CÔNG CỦA SINGAPORE

1. Giới thiệu khái quát về Singapore

Cộng hòa Singapore là quốc gia nhỏ nhất của Đông Nam Á nhưng được đánh giá là một trong những nước có thị trường kinh tế mở năng động và phát triển bậc nhất khu vực châu Á với thu nhập GDP bình quân đầu người tương đương với những quốc gia hàng đầu ở Tây Âu. Singapore có diện tích 692,7 km², gồm 64 đảo (1 đảo lớn và 63 đảo nhỏ). Về dân số, tính đến năm 2013, Singapore có 5.399.200 người.

Về hệ thống chính trị, Singapore là một nước cộng hòa nghị viện dựa theo mô hình Westminster của Anh. Hệ thống chính trị Singapore hoạt động dựa trên nguyên tắc đa đảng, nhưng gần giống với chế độ dân chủ độc đảng vì kể từ khi giành được độc lập đến nay, Đảng Nhân dân hành động (People's Action Party - PAP) liên tục cầm quyền trong khi đó phe đối lập lại quá yếu.

Về kinh tế, Singapore hầu như không có tài nguyên, nguyên liệu đều phải nhập từ bên ngoài, hằng năm phải nhập lương thực, thực phẩm để đáp ứng nhu cầu trong nước. Singapore có cơ sở hạ tầng và một số ngành công nghiệp phát triển cao hàng đầu châu Á và thế giới như: cảng biển, công nghiệp đóng và sửa chữa tàu, công nghiệp lọc dầu, chế biến, điện tử và lắp ráp máy móc tinh vi...

Singapore cũng được coi là nước đi đầu trong việc chuyển đổi sang nền kinh tế tri thức. Singapore đang thực hiện kế hoạch đến năm 2018 sẽ trở thành một thành phố hàng đầu thế giới, một đầu mối của mạng lưới mới trong nền kinh tế toàn cầu và châu Á, và một nền kinh tế đa dạng kinh doanh. Singapore có nền kinh tế phát triển và thị trường hoàn toàn tự do. Môi trường kinh doanh lành mạnh, giá cả ổn định, thu nhập bình quân trên đầu người cao hơn hầu hết các nước phát triển khác. Nền kinh tế phụ thuộc chủ yếu vào xuất khẩu, đặc biệt là hàng điện tử tiêu dùng, sản phẩm công nghệ thông tin, dược phẩm và khu vực dịch vụ tài chính hiện đang phát triển mạnh. Tốc độ tăng trưởng GDP trung bình đạt 6,8% trong các năm 2004-2008, nhưng giảm mạnh còn 2,1% do cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Năm 2009, tốc độ tăng GDP giảm xuống -1,3%. Singapore đã có sự đảo chiều ngoạn mục vào năm 2010 khi tốc độ tăng

trường kinh tế đạt 14,7%. Trong tương lai, chính phủ hy vọng sẽ xây dựng một lộ trình tăng trưởng tập trung vào tốc độ tăng trưởng sản xuất.

2. Bộ máy quản lý hành chính nhà nước ở Singapore

Về tổ chức quyền lực nhà nước thì theo Hiến pháp, Singapore là nước có chính thể cộng hòa đại nghị. Quyền lực nhà nước được tổ chức theo mô hình chính thể cộng hòa đại nghị nên tổ chức bộ máy nhà nước Singapore được hy vọng là sẽ mang các đặc điểm của nhà nước chính thể này như: trong bộ máy nhà nước vừa có chức vụ Tổng thống, vừa có chức vụ Thủ tướng. Tổng thống do nghị viện bầu, được Hiến pháp quy định khá nhiều quyền song trên thực tế không có thực quyền, không trực tiếp tham gia giải quyết công việc của nhà nước. Tổng thống bổ nhiệm thành viên của chính phủ không theo ý mình mà từ đại diện của các đảng hoặc liên minh của các đảng có đa số ghế trong nghị viện. Tuy nhiên, Tổng thống có quyền giải tán nghị viện.

Cơ quan có quyền lực tối cao trong chính thể này là nghị viện. Nghị viện lập ra và giám sát hoạt động của chính phủ. Nghị viện có thể ban hành Hiến pháp và luật, bầu và phế truất Tổng thống. Nghị viện có thể ủy quyền lập pháp cho chính phủ trong một số lĩnh vực.

Quyền hành pháp do hai bộ phận nắm giữ là Tổng thống và chính phủ (chủ yếu là Nội các), mọi hoạt động của Tổng thống đều có sự đề nghị từ phía hành pháp. Tổng thống không có thực quyền trong việc ban hành các văn bản quy phạm pháp luật và không có quyền hạn nào đặc biệt.

Cơ quan hành pháp thực sự là chính phủ, đứng đầu chính phủ là Thủ tướng. Thủ tướng cũng là người đứng đầu Nội các - trụ cột và là trung tâm quốc sách của toàn bộ các cơ quan hành chính nhà nước. Các nhân viên Nội các thường là những nhân vật trọng yếu của đảng cầm quyền và các bộ trưởng quan trọng. Thủ tướng là lãnh tụ của đảng cầm quyền, là người chủ trì các cuộc họp Nội các, định ra các chính sách, lựa chọn nhân viên Nội các, toàn quyền chỉ huy quân sự. Các bộ trưởng chịu trách nhiệm trước nghị viện, kể cả trách nhiệm liên đới và trách nhiệm cá nhân.

Tổ chức bộ máy hành chính nhà nước và mức độ phân cấp quyền lực:

Tổ chức bộ máy hành chính nhà nước và tổ chức bộ máy thực thi quyền hành pháp là như nhau, bao gồm: Tổng thống, chính phủ và các cơ quan thực hiện việc quản lý hành chính nhà nước tại đơn vị hành chính theo lãnh thổ.

Tổng thống là nguyên thủ quốc gia. Tổng thống được bầu qua tổng tuyển cử với nhiệm kỳ 6 năm. Các quyền hạn mang tính hành pháp của Tổng thống tương đối lớn và bao gồm:

- Phủ quyết việc chính phủ chi tiêu quá mức.
- Phủ quyết khi bổ nhiệm các quan chức cấp cao cho nền công vụ mà không thỏa đáng.
- Trong trường hợp phát hiện có tham nhũng hay vì lý do an ninh quốc gia, có thể xem xét lại việc chính phủ thực hiện quyền hạn của mình.
- Bổ nhiệm Thủ tướng và các bộ trưởng của Nội các.
- Căn cứ đề nghị của Thủ tướng, bổ nhiệm Tổng chưởng lý làm nhiệm vụ cố vấn cho chính phủ về các vấn đề pháp lý...

Tổng thống có một hội đồng cố vấn để khuyến nghị các biện pháp, nhất là trong một số trường hợp như bổ nhiệm quan chức cấp cao.

Cơ quan hành chính nhà nước ở trung ương:

Chính phủ Singapore có cơ cấu tổ chức dựa theo mô hình của Anh với hạt nhân của chính phủ gọi là Nội các. Nội các có nhiệm vụ chủ yếu là hoạch định, điều phối về chính sách và cố vấn cho Tổng thống về việc bổ nhiệm các quan chức cấp cao cho ngành tư pháp và cho nền công vụ.

Thành phần của Nội các bao gồm Thủ tướng và 14 Bộ trưởng. Nội các chịu trách nhiệm về chính sách và hành chính của chính phủ, về việc thực thi quyền lực của mình, bổ nhiệm các công chức cao cấp và công chức ngành tư pháp. Nội các chịu trách nhiệm tập thể trước Tổng thống và nghị viện.

Thủ tướng là thành viên của nghị viện. Dưới Thủ tướng là các bộ trưởng do Tổng thống bổ nhiệm có sự tham khảo ý kiến của Thủ tướng. Các bộ trưởng đều là thành viên của nghị viện. Tổng thống, theo sự giới thiệu của Thủ tướng, bổ nhiệm thư ký nghị viện trong số những thành viên của nghị viện để giúp đỡ

các bộ trưởng. Các thư ký cũng là thành viên của nghị viện cùng nhiệm kỳ. Mỗi bộ có 1 hoặc 2 thư ký thường trực (hay còn gọi là thứ trưởng) và là công chức nhà nước. Những thư ký thường trực này chịu sự quản lý và điều hành của bộ trưởng, thực hiện sự giám sát các ngành được chỉ định.

Hiện nay, Chính phủ Singapore có 14 bộ và 55 ban. Các ban này được thành lập theo pháp luật của nhà nước và chịu trách nhiệm thực hiện các công việc cụ thể như phát triển các hoạt động kinh tế hay phát triển cơ sở hạ tầng... Những người làm việc cho các ban này không phải là công chức nhà nước.

Bên cạnh đó, trong cơ cấu tổ chức của chính phủ còn có Tổng chương lý. Tổng chương lý là vị trí dành cho người được chọn trong số những người có đủ tiêu chuẩn như một thẩm phán của Tòa án tối cao và được Tổng thống bổ nhiệm dựa trên cơ sở thống nhất với ý kiến của Thủ tướng. Tổng chương lý có thể được bổ nhiệm cho một giai đoạn đặc biệt và hết thời kỳ đặc biệt đó phải miễn nhiệm. Tổng chương lý có nhiệm vụ cố vấn cho chính phủ về những vấn đề pháp lý, thực hiện những nhiệm vụ khác mang tính chất pháp lý được Tổng thống hay Nội các phân công và thực hiện chức năng khác theo quy định hay những đạo luật thành văn khác. Tổng chương lý có quyền khởi tố, tiến hành hay đình chỉ một thủ tục điều tra với bất cứ một phạm vi nào.

Cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương:

Trên thực tế và căn cứ vào các văn bản nghiên cứu lịch sử thì Singapore là quốc gia không tổ chức chính quyền địa phương: không có một điều khoản nào thuộc Hiến pháp quy định về chính quyền địa phương, cũng như không có một văn bản pháp luật nào về chính quyền địa phương. Tuy nhiên, việc thực hiện quản lý hành chính tại địa phương được trao cho 5 Hội đồng Phát triển cộng đồng (Community development councils - CDCs). Mỗi Hội đồng có từ 12 đến 20 thành viên, trong đó bao gồm 1 thành viên mang tư cách Chủ tịch Hội đồng, được gọi là Thị trưởng.

3. Đội ngũ công chức Singapore

Theo số liệu thống kê năm 2010, Singapore có hơn 114.500 người làm việc trong lĩnh vực công và chiếm khoảng 5,23% tổng số lao động.

Singapore quan niệm rằng, công chức là những người làm công tác chuyên môn nghiệp vụ trong bộ máy hành chính nhà nước của các bộ thuộc chính phủ. Trong nền công vụ Singapore, công chức được chia thành 5 loại khác nhau: hành chính, cơ khí, xã hội và cộng đồng, y tế và khoa học, nội chính.

- Loại hành chính gồm: các công chức cao cấp và các nhân viên phục vụ trong các lĩnh vực như nhân sự, quan hệ với người dân, tài chính, nghiên cứu, thông tin và hoạt động theo ngành dọc của các bộ.

- Loại cơ khí: những công chức hoạt động trong loại này đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn cơ khí - kỹ thuật như các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật.

- Loại xã hội và cộng đồng: nhiệm vụ của công chức trong loại này là chăm lo cho việc phát triển của cộng đồng ở cấp quốc gia (giáo viên, nhà tâm lý).

- Loại y tế và khoa học gồm: bác sĩ, nha sĩ, nhà khí tượng.

- Loại nội chính gồm: cảnh sát, quân đội làm nhiệm vụ thực hiện pháp luật.

Việc phân loại Công chức như vậy giúp cho nền công vụ Singapore được tổ chức một cách quy củ. Mỗi loại có chức năng, nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng, góp phần xác định trách nhiệm cho mỗi công việc, tránh chồng chéo. Với cách phân loại này, chính phủ dễ dàng hơn trong việc kiểm soát cũng như đánh giá công chức; còn công chức cũng yên tâm công tác, không bị phân tán tư tưởng khiến công việc kém hiệu quả.

4. Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công tại Singapore

4.1. Cơ quan quản lý nguồn nhân lực

Ra đời vào năm 1959, ủy ban Dịch vụ công Singapore (PSC) là một cơ quan trung lập chịu trách nhiệm tuyển dụng và quản lý nhân sự cho khối các cơ quan nhà nước (ngoại trừ lực lượng vũ trang, tòa án, cảnh sát).

Tuy nhiên, từ năm 1995, Singapore đã tiến hành cải cách mạnh mẽ trong tuyển dụng và quản lý nhân sự, điển hình là việc cấu trúc lại PSC và phân quyền mạnh mẽ hơn cho các bộ, ban, ngành về vấn đề tuyển dụng và bổ nhiệm

nhân sự. Đối với công chức mới vào ngành và công chức cấp thấp, chính phủ đã giao cho Hội đồng nhân sự phụ trách và phân quyền cho các bộ, ngành chủ động trong kế hoạch tuyển dụng và đề bạt nhân sự. Nhưng khi dần đi lên các cấp cao hơn, việc tuyển dụng và đề bạt được tập trung lại. PSC hiện nay chủ yếu phụ trách quản lý nhân sự cấp cao nhất cho chính phủ.

4.2. Một số nội dung quản lý nguồn nhân lực

Singapore là nước thực hiện quản lý nguồn nhân lực hành chính nhà nước theo mô hình vị trí việc làm nhưng có áp dụng một số yếu tố của mô hình chức nghiệp. Điều này được thể hiện ở một số nội dung chính sau:

a. Tuyển dụng

Với quan niệm “nhân tài là men ủ cho sự trỗi dậy của đất nước”, Singapore đã thực hiện việc cấp học bổng Tổng thống để đào tạo cho những cá nhân xuất sắc với quy chế ràng buộc trở về làm việc cho khu vực nhà nước 4-6 năm. Singapore đã áp dụng tiêu chuẩn thị trường trong xác định mức lương cho đội ngũ công chức. Việc trả lương cao cho đội ngũ công chức, đặc biệt là đội ngũ công chức cao cấp đã giúp Singapore trở thành quốc gia tiêu biểu trong việc thu hút người tài làm trong khu vực công. Bên cạnh đó, Singapore sử dụng chính sách trọng dụng người tài để giữ chân họ lâu dài trong khu vực nhà nước.

Chính sách tuyển dụng nhân tài cho công vụ của Singapore mang tính mở rất cao, với nguyên tắc cơ bản là “tuyển dụng và đề bạt phải trên cơ sở công tích, tài năng và mang tính cạnh tranh cao”. Kể từ tháng 01-1995, chính sách tuyển dụng được ủy ban Công vụ giao cho các Vụ Nhân sự của các bộ xây dựng để có các tiêu chí phù hợp nhất với công việc của từng bộ. Sau khi duyệt đơn đăng ký, những người xin dự tuyển phải qua phỏng vấn do một hội đồng tuyển chọn để đề nghị Vụ Nhân sự bổ nhiệm. Vụ Công vụ thuộc Văn phòng Thủ tướng tổ chức các buổi trao đổi về nghề nghiệp với sinh viên trước khi tốt nghiệp đại học nhằm tuyên truyền và chọn lựa những người có tài năng nhất sau này vào làm việc trong nền công vụ.

Singapore coi việc thu hút nhân tài, đặc biệt là nhân tài nước ngoài là một chiến lược ưu tiên hàng đầu. Đồng thời, thành lập Ủy ban Tuyển dụng tài năng Singapore, xác định rõ nhân tài nước ngoài là “động lực mạnh mẽ cho Singapore phấn đấu liên tục vì những chuẩn cao hơn”.

Các nội dung trong tuyển dụng công chức tại Singapore cho thấy, các tiêu chuẩn và sự cam kết là yếu tố then chốt quyết định khả năng tuyển chọn được người có năng lực cho nhà nước. Thông qua các tiêu chuẩn công việc được xác định tại bản mô tả công việc, hợp đồng thực thi, cam kết thực thi, thỏa thuận công việc..., công chức cam kết với nhà nước thực hiện công việc theo tiêu chuẩn đề ra. Đây là căn cứ quan trọng nhất để bảo đảm rằng họ phải có trách nhiệm với những gì đã cam kết theo tiêu chuẩn của tổ chức để được trả lương. Tuy nhiên, số lượng vị trí việc làm trong bộ máy nhà nước rất lớn nên việc phân nhóm các vị trí việc làm là điều không dễ dàng. Yếu tố quyết định tuyển dụng công chức theo vị trí việc làm là xác định chính xác những kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện nhiệm vụ ở từng vị trí việc làm cụ thể. Tương ứng với mỗi vị trí phải xác định rõ ràng một bản mô tả công việc với kết quả đầu ra chính xác.

b. Đào tạo, phát triển

Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng công chức nhằm phát huy cao độ tiềm lực của mỗi người được Chính phủ Singapore đặc biệt quan tâm. Điều đó được thể hiện trước hết ở việc đầu tư rất lớn cho đào tạo (xây dựng cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên; có chính sách ưu đãi như giáo dục phổ thông được miễn phí, bao gồm cả học phí, sách giáo khoa, máy tính, phí giao thông...). Việc đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng mỗi người đều cần được phát triển tài năng riêng; tạo thói quen học tập suốt đời, liên tục học hỏi để mỗi công chức đều có đầy đủ phẩm chất, năng lực, trình độ phục vụ tốt cho nền công vụ.

Singapore xây dựng chiến lược cán bộ thể hiện bằng kế hoạch đào tạo ngắn hạn, dài hạn, đào tạo kế nhiệm, bài bản, từ xa. Thời gian đào tạo tối thiểu bắt buộc là 100 giờ trong một năm đối với mỗi công chức. Trong đó 60% nội dung đào tạo về chuyên môn, 40% nội dung đào tạo liên quan đến phát triển. Có nhiều khóa học khác nhau dành cho các đối tượng khác nhau như: khóa học làm quen với công việc dành cho công chức mới được tuyển dụng hoặc mới chuyển công tác từ nơi khác đến; khóa học đào tạo cơ bản được tổ chức cho người mới tuyển dụng trong năm đầu tiên công tác; khóa học nâng cao, bổ sung giúp công chức đạt hiệu quả cao nhất trong công việc và nâng cao khả năng làm việc trong tương lai; khóa học mở rộng tạo điều kiện cho công chức được trang

bị những kiến thức và nghiệp vụ bên ngoài lĩnh vực chuyên môn chính để có thể đảm đương những công việc liên quan khi cần thiết. Các khóa học này liên quan chặt chẽ tới con đường sự nghiệp của công chức và việc chỉ định vị trí công việc của công chức. Hàng năm, Singapore dành 4% ngân sách cho công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức.

Singapore thực hiện mô hình đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức thông qua 5 công đoạn như sau:

- Giới thiệu: Công đoạn này nhằm tổ chức cho nhân viên mới về nhận việc, trong vòng 1-3 tháng. Phần này còn dành cho cả những người mới chuyển công tác từ nơi khác đến.
- Cơ bản: Đào tạo để công chức thích ứng với công tác của mình. Tổ chức cho người mới tuyển dụng trong năm đầu tiên công tác.
- Nâng cao: Đào tạo bổ sung, giúp công chức đạt hiệu quả cao nhất trong công việc. Tổ chức trong khoảng 1-3 năm đầu.
- Mở rộng: Tạo điều kiện cho công chức vượt ra khỏi công việc của mình, có thể làm những công việc liên quan khi cần thiết.
- Tiếp tục: Đào tạo này không chỉ liên quan đến công việc hiện tại của công chức, mà còn nâng cao khả năng làm việc của người đó trong tương lai.

Các công đoạn đào tạo trên có liên quan chặt chẽ tới cuộc đời chức nghiệp của công chức, việc đào tạo được tổ chức theo các hình thức chính quy hoặc tại chức. Tùy theo yêu cầu của từng loại đối tượng, có thể có những phân hợp nhất giữa một vài công đoạn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của cá nhân công chức.

Các cơ sở đào tạo công chức của Singapore là Học viện Công vụ (CSC) thành lập năm 1996, dưới sự sáp nhập hai cơ sở: Viện Công vụ (CSI), từng là cơ sở đào tạo chính cho công chức và Học viện Công vụ (CSC) tập trung đào tạo về phát triển chính sách.

Học viện Công vụ hiện nay bao gồm Viện Phát triển chính sách, Viện Hành chính công và Quản lý. Ngoài ra còn thành lập thêm Tổ chức tư vấn công vụ làm công tác tư vấn về chính sách và thực thi công tác đào tạo, tư vấn về các chương trình giảng dạy. Đây là đầu mối liên hệ giữa Singapore và các nước về

trao đổi kinh nghiệm và phương thức cải cách khu vực công. Một số hoạt động của Học viện Công vụ là chương trình đào tạo các nhà quản lý cao cấp, chương trình đào tạo chuyên môn quản lý bậc trung.

c. Đánh giá

Biểu hiện công tác và đánh giá tiềm năng là các tiêu chí đánh giá công chức của Singapore, trong đó việc đánh giá tiềm năng dựa trên cơ sở các phương diện như năng lực phân tích, sáng tạo và tính nhạy bén chính trị và tính quyết đoán trong xử lý công việc. Bên cạnh đó, việc đánh giá tố chất trí tuệ, tố chất lãnh đạo và tố chất thành tích cũng là một trong những điều kiện khi tiến hành đánh giá công chức. Quy chế đánh giá công chức của Singapore quy định mỗi công chức cần thiết có sự đánh giá thống nhất và mang tính chu kỳ, ngoài ra còn yêu cầu những đánh giá này có bản ghi nhớ suốt đời bao gồm thành tích thực trong công tác nên đều phải có sự chuẩn bị báo cáo mật hằng năm về công tác và hành vi của mỗi quan chức. Trong quá trình đánh giá công chức được tiến hành một cách chi tiết như sở trường về học vấn, chuyên môn, kỹ thuật; khen thưởng; các khóa học đã tham gia; viết sách; sở thích; các hoạt động tham gia về chuyên môn, kỹ thuật, xã hội và văn hóa; tính bắt buộc làm việc; liệu có muốn điều chuyển công tác và nguyên nhân; đánh giá hằng năm nên ghi rõ thời hạn. Đây là nội dung cần có trong báo cáo đánh giá, ngoài ra trong hoàn cảnh đặc biệt, không được xóa bỏ hoặc cố tình lược bỏ những nội dung đã được đề cập trên.

Quy trình đánh giá công chức ở Singapore được tiến hành theo từng cấp theo trình tự cấp trên trực tiếp đánh giá cấp dưới, cấp dưới không đánh giá cấp trên và không có sự đánh giá giữa công chức cùng cấp. Lãnh đạo trực tiếp cho điểm, đánh giá kết quả sẽ công khai với người được đánh giá và học được chỉ ra những vấn đề còn tồn tại và góp ý đề nghị để hoàn thiện trong năm công tác tiếp theo. Ở Singapore cũng đưa ra các kỹ năng hỗ trợ cho lãnh đạo quản lý nhằm kích lệ lãnh đạo dám quản lý, duy trì nguyên tắc, có yêu cầu nghiêm khắc đối với cấp dưới, điều này sẽ khiến cho cấp dưới có cảm giác vừa tôn trọng vừa nể sợ cấp trên, từ đó tạo nên quyền uy cho tầng lớp lãnh đạo.

Để đảm bảo sự công bằng, khách quan trong quản lý và đánh giá công chức lãnh đạo cơ quan chủ quản phải quan sát để đưa ra đánh giá đúng đắn

trong báo cáo đánh giá trên cơ sở sự phân tích chi tiết và đầy đủ lý do đề chuyển cho Ủy ban Công vụ, ủy ban Bổ nhiệm chức vụ, Ủy ban Học bổng và quan chức kỳ cựu thẩm tra nghiên cứu. Bên cạnh đó, quy chế đánh giá công chức của Singapore được tiến hành đối với công chức được nhiều người giám sát thì người đánh giá cần phải trung cầu ý kiến của những người giám sát khác và việc đánh giá căn cứ theo tiêu chuẩn mà cấp bậc thực tế yêu cầu đối với công chức để tiến hành bình xét.

Tiêu chí đánh giá công chức được tiến hành trên cơ sở đánh giá ưu điểm và khuyết điểm của công chức, sau đó mới tiến hành đánh giá toàn diện. Khi đánh giá toàn diện bất kỳ công chức nào phải so sánh với những công chức khác, nhưng không thể cùng so sánh công chức có những mặt đặc biệt nổi trội và đặc biệt yếu kém với nhau. Quá trình đánh giá công chức nhằm giúp lãnh đạo sử dụng lao động sẽ sắp xếp nhân lực vào những vị trí việc làm phù hợp, đồng thời sẽ có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng công chức trong thời gian tiếp theo. Riêng đối với công chức được xem xét bồi dưỡng làm lãnh đạo phải thể hiện những điểm nổi trội toàn diện cần phải có phẩm chất ưu tú, kinh nghiệm công tác và tình trạng sức khỏe tốt đáp ứng được yêu cầu công việc tại vị trí dự kiến được bổ nhiệm. Sau khi có được kết luận của người đánh giá, tài liệu sẽ được giao cho lãnh đạo đơn vị chủ quản, người lãnh đạo cũng cần thiết phải nắm được hoàn cảnh của người được đánh giá. Nếu cần thay đổi ý kiến đánh giá, lãnh đạo đơn vị chủ quản sẽ đề xuất nguyên nhân thay đổi và thông báo cho người đánh giá được biết.

Chế độ đánh giá công chức ở Singapore đề cao tiêu chí công bằng, khách quan nên cần phải đảm bảo thông tin về quá trình công tác và hành vi của công chức được đánh giá thông qua sổ tài liệu công tác của công chức được đánh giá. Người đánh giá công chức phải có thời gian ít nhất là 06 tháng tiếp xúc với công chức được đánh giá và đồng thời cũng là người giám sát trực tiếp của công chức. Người đánh giá công chức phải là người có chức vụ cao hơn người được đánh giá một bậc. Trường hợp người đánh giá là người cùng cấp với người được đánh giá thì lãnh đạo phụ trách phải thẩm tra, đánh giá tính công khai, minh bạch, hợp tình hợp lý của báo cáo một cách cẩn thận trước khi ký xác nhận.

Quy chế đánh giá công chức của Singapore quy định hồ sơ đánh giá công chức do thư ký thường vụ phụ trách lập, nội dung hồ sơ đánh giá bao gồm tất cả tài liệu đánh giá của công chức, bản sao nhận khen thưởng, nội dung chi tiết về tình trạng và kết quả nếu bị kỷ luật,...

Các tiêu chí đánh giá công chức của Singapore đã có nhiều thay đổi nhằm đánh giá đúng kết quả làm việc, tính sáng tạo trong công việc, quan hệ đồng nghiệp, khả năng giao tiếp cũng như các tiềm năng của họ. Chính vì vậy, tiêu chí đánh giá công chức dựa trên kết quả làm việc và khả năng phát triển, sáng tạo trong tương lai thông qua bản thỏa thuận công việc giữa nhân viên cấp dưới với cấp trên khi bàn bạc và bản đánh giá công khai giữa hai bên về kết quả công việc và sự tiến bộ của người được đánh giá. Ngoài ra còn có một báo cáo mật về triển vọng và khả năng của công chức được đánh giá nếu được đào tạo, bồi dưỡng.

Bên cạnh đó, hệ thống xếp hạng thực thi công tác nhằm đánh giá chất lượng công việc, kết quả, năng lực tổ chức, kiến thức và khả năng vận dụng, tinh thần hợp tác và tính trách nhiệm của công chức được đưa vào tiêu chí đánh giá công chức. Kết quả đánh giá công chức được lãnh đạo sử dụng lao động thông báo trực tiếp đến người được đánh giá nhưng không công khai thể hiện sự tôn trọng công chức.

d. Tiền lương và chế độ đãi ngộ

Tuy là một nước có hệ thống chính trị tập trung cao, nhưng Singapore lại nổi lên như một nền kinh tế mạnh với môi trường đầu tư hấp dẫn và nền hành chính trong sạch. Về GDP đầu người, Singapore đứng thứ 9 trên thế giới, đạt 55.182 USD (năm 2014, theo thống kê của Ngân hàng Thế giới). Chính phủ nước này luôn đứng trong top đầu danh sách về độ minh bạch và chống tham nhũng. Đây là hệ quả của một chính sách đãi ngộ công chức khôn ngoan và sáng suốt khi chọn vấn đề lương công chức là chìa khóa cho mọi cải cách.

Chính sách tiền lương hợp lý, có tính cạnh tranh cao so với khu vực tư nhân. Mặc dù ở Singapore, trình độ giáo dục vẫn là yếu tố quan trọng để xác định mức lương khởi điểm nhưng từ rất sớm, Singapore đã áp dụng tiêu chuẩn thị trường trong việc xác định mức lương cho công chức. Để thu hút được người tài hoạt động trong khu vực công, chính phủ thường căn cứ vào thu nhập

của khối tư nhân để đưa ra mức lương cho công chức. Ngày 9-4-2007, Chính phủ Singapore đã công bố chế độ lương mới, bắt đầu có hiệu lực từ tháng 4-2007. Theo đó, ngân sách phải chi thêm 214 triệu đôla Singapore (SGD) và nâng tổng số quỹ tiền lương lên 4,7 tỷ SGD/năm. Mốc lương chuẩn (Benchmark) để tính lương cho các chức vụ từ Thư ký thường trực trở lên là 2,2 triệu SGD.

Để duy trì tính cạnh tranh, việc đánh giá lương hằng năm của công chức rất được coi trọng, làm căn cứ để xem xét mức lương cần sửa đổi. Nhờ đó, mức lương đã gia tăng đáng kể với cả các công chức hành chính (khoảng 20%) và các công chức khác (21-34%) vào cuối năm 1993 để phù hợp với thực tế tỷ lệ tuyển dụng thấp và thôi việc cao. Đặc biệt, Singapore chú trọng việc đánh giá lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp để điều chỉnh nhằm bảo đảm mức cạnh tranh với khu vực tư nhân. Từ chỗ cố định bằng 2/3 thu nhập của các vị trí tương đương trong khu vực tư nhân, mức lương của các bộ trưởng và công chức cao cấp được điều chỉnh bằng lương trung bình của bốn nhóm người hưởng lương cao nhất trong sáu ngành, nghề của khu vực tư nhân. Sau lần điều chỉnh mới nhất, hiện nay mức lương của các cán bộ này tương đương mức lương bình quân của tám nhóm người có mức lương cao nhất trong sáu ngành nghề lương cao (chủ ngân hàng, doanh nhân, giám đốc điều hành các công ty xuyên quốc gia, luật sư, kế toán trưởng và công trình sư). Việc chấp nhận chi trả lương công chức ở mức cao và bảo đảm tính cạnh tranh với khu vực tư nhân là một sự lựa chọn chiến lược của các nhà lãnh đạo Singapore trong nhiều thập kỷ qua, nhờ đó Singapore đã thu hút và giữ được những người tài năng nhất làm việc cho chính phủ. Năm 2007, Bộ trưởng Nội vụ Teo Chee Hean từng nói: “Chúng tôi không muốn lương là động lực duy nhất để níu kéo công chức, nhưng cũng không muốn lương là lý do để họ rời bỏ nhà nước”

Mức lương công chức tương xứng với hiệu quả công việc.

Căn cứ vào chất lượng dịch vụ đối với công dân mà Singapore trả mức lương và các khoản tiền thưởng tương xứng cho công chức. Năm 1989, Singapore áp dụng chế độ tiền thưởng 3 tháng lương cho các quan chức cao cấp có thành tích công việc tốt, chiếm khoảng 1% tổng số công chức nhà nước. Tuy nhiên, ngoài việc phụ thuộc vào hiệu quả công việc, mức lương công chức của

Singapore còn phụ thuộc vào hiệu quả tổng thể của nền kinh tế. Singapore sẽ không trả các khoản tiền thưởng cho công chức nếu nền kinh tế hoạt động kém hiệu quả. Ngoài ra, việc đề bạt công chức ở Singapore cũng phải căn cứ hoàn toàn vào thành tích công việc.

Tính linh hoạt trong cơ cấu tiền lương công chức.

Singapore áp dụng hệ thống lương linh hoạt từ tháng 7- 1988 sau cuộc suy thoái kinh tế năm 1985. Theo đó, cơ cấu tiền lương công chức được tạo ra từ những thành phần có thể điều chỉnh dựa trên hiệu suất của nền kinh tế mà không ảnh hưởng xấu tới khoản thu nhập mang về gia đình. Hình thức của hệ thống lương công vụ linh hoạt gồm, lương cơ bản, một phần thu nhập khác hằng tháng (MVC), một tháng lương thứ 13 (NPAA), và thưởng giữa năm hoặc cuối năm (khoản thu nhập khác hằng năm hay còn gọi là AVC). Như vậy, sự điều chỉnh mức lương đầu tiên được thực hiện thông qua các khoản thưởng khác ngoài lương cơ bản. Trong trường hợp có sự điều chỉnh xuống thì phải bảo đảm không vượt quá mức thưởng giữa năm hoặc cuối năm, thu nhập khác hằng tháng (MVC) và/hoặc sau đó, mức lương tháng thứ 13 có thể bị giảm trừ. Cố gắng tăng mức AVC tới khoảng 2 tháng, khoản này có thể bị điều chỉnh hằng năm tùy thuộc vào sự tăng trưởng kinh tế của quốc gia.

Để đảm bảo tính công khai, minh bạch đặc biệt là hoạt động chống tham nhũng đối với công chức, Singapore xây dựng một hệ thống luật giám sát rõ ràng và một hệ thống đánh giá công chức hiệu quả, thực chất nhằm quản lý và kiểm soát chặt chẽ thu nhập của đội ngũ công chức. Khi công chức nhà nước bị kết án trước tòa về hành vi tham nhũng còn bị mất việc làm, và nếu họ là những quan chức đã nghỉ hưu thì sẽ bị cắt lương hưu và những lợi ích khác. Họ cũng sẽ không nhận được bất kỳ một sự bổ nhiệm nào ở khu vực công trong tương lai.

Thu phúc lợi y tế và từng bước giảm lương hưu.

Chính sách này là một phần nỗ lực của chính phủ nhằm giảm bớt gánh nặng nợ nần cho các thế hệ tương lai. 1% lương công chức được sử dụng để đóng góp vào các tài khoản gọi là tiết kiệm y tế. Đây là một chương trình tiết kiệm quốc gia nhằm giúp các cá nhân dành một phần thu nhập của họ để chi trả viện phí khi cần.

Như vậy, thành công trong cải cách lương của Singapore đã chứng tỏ vai trò của Hội đồng quốc gia về lương (NWC) trong việc bảo đảm sự hài hòa thông qua việc thực hiện chế độ lương linh hoạt, về mặt kỹ thuật, nó chứng tỏ rằng sự thành công của công cuộc cải cách tiền lương là dựa trên cơ sở của sự tin cậy giữa môi quan hệ ba bên: lao động, nhà quản lý và chính quyền.

5. Cải cách quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công tại Singapore

Có diện tích nhỏ, dân số ít, tài nguyên thiên nhiên hầu như không có, nhưng Singapore là hình mẫu phát triển kinh tế đầy năng động trong nhiều năm qua. Sự thần kỳ trong quản lý và phát triển kinh tế của nước này xuất phát từ việc cải cách hành chính được quan tâm thực hiện từ đầu những năm 70 của thế kỷ XX và có chính sách thu hút nhân tài rõ ràng, đúng đắn. Vào những năm 1980, giới lãnh đạo Singapore đề ra phong trào “hướng tới sự thay đổi” mà trọng tâm là đổi mới cơ chế quản lý để thích ứng với sự thay đổi. Năm 1991, Singapore khởi động chương trình cải cách mang tên “Nền công vụ thế kỷ XXI” nhằm xây dựng nền công vụ có hiệu quả, hiệu lực với lực lượng công chức liêm chính, tận tụy, có năng suất lao động và chất lượng dịch vụ cao. Một số biện pháp đồng bộ đã được áp dụng, đó là:

- Áp dụng bộ quy chuẩn ISO 9000 trong bộ máy hành chính, coi đó vừa là công cụ cải tiến lề lối làm việc, vừa là công cụ đánh giá hiệu quả, phân loại công chức.
- Đưa tinh thần “doanh nghiệp” vào hoạt động của bộ máy hành chính mà cốt lõi là lấy hiệu quả làm thước đo.
- Thành lập Ủy ban hỗ trợ doanh nghiệp nhằm tìm hiểu, đánh giá và đề xuất phương án giải quyết các kiến nghị của doanh nghiệp.
- Đề ra Chương trình xoá bỏ cách làm việc quan liêu, nhiều tầng nấc của bộ máy hành chính với mục tiêu là việc gì cũng phải có cơ quan chịu trách nhiệm.
- Thường xuyên rà soát để loại bỏ những quy định lỗi thời không còn phù hợp.
- Đặc biệt chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức, coi đó là giải pháp cơ bản nhất để xây dựng nền công vụ có hiệu quả.

Từ năm 1983 đến nay, Singapore đã tập trung phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật cho công nghệ thông tin, tăng cường năng lực cho đội ngũ công chức để áp dụng công nghệ mới, hiện đã cung cấp dịch vụ công thông qua Internet và dự kiến tiến tới giải quyết công việc của dân qua điện thoại di động trong mọi thời điểm. Theo đánh giá của giới chuyên môn, hiện nay Singapore đứng ở nhóm những nước dẫn đầu về tốc độ phát triển chính phủ điện tử và đang bước sang giai đoạn phát triển công dân điện tử.

Singapore đã có chính sách cụ thể trong việc trả lương xứng đáng cho cán bộ, công chức, qua đó hạn chế tối đa nạn tham nhũng, minh bạch hóa chính phủ, tạo đà cho cán bộ, công chức dành hết tâm sức cho công việc được giao.

Ngoài ra, từ hàng chục năm nay, Singapore đã xác định rằng, người tài là yếu tố then chốt quyết định khả năng cạnh tranh và phát triển của nền kinh tế với bước đột phá là việc sử dụng nhân tài ngoại quốc trong bộ máy nhà nước. Vì vậy, chính sách thu hút và sử dụng nhân tài ngoại quốc của Singapore rất bài bản.

Với những thành tựu đạt được trong quá trình cải cách hành chính của đất nước, có thể nói rằng, nền hành chính Singapore hoạt động hiệu quả, minh bạch là nhờ sự đóng góp quan trọng của nền công vụ hiện đại, tiên tiến, với đội ngũ công chức có chất lượng, được đào tạo chuẩn và làm việc thực sự nghiêm túc, phục vụ lợi ích công đồng thời tạo lợi ích cho chính từng cá nhân. Các chính sách phát triển nền công vụ của Singapore có thể là kinh nghiệm quý giá cho nhiều quốc gia khác trên thế giới.

TTBD ĐBDC

