

THI TUYỂN LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VÀ KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

ĐÀO MẠNH HOÀN*

Việt Nam đang thực hiện thí điểm đổi mới cách tuyển chọn chức danh lãnh đạo, quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng. Đây là phương pháp bổ nhiệm hiện đại, chưa có tiền lệ nên các cơ quan có thẩm quyền cần nghiên cứu kỹ lưỡng cũng như học tập kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới để hoàn thiện chính sách đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý trong thời gian tới. Bài viết nghiên cứu kinh nghiệm tổ chức tuyển chọn lãnh đạo, quản lý trong khu vực công của một số quốc gia trên thế giới, từ đó đề xuất một số kinh nghiệm cho Việt Nam.

Từ khóa: Thi tuyển; lãnh đạo, quản lý; cấp vụ; cấp sở; cấp phòng; đổi mới; thí điểm; điều kiện; tiêu chuẩn.

Vietnam is implementing pilot reforms in the selection process for leadership and management positions at various administrative levels, including departmental, provincial, and divisional levels. As a modern and unprecedented approach to appointments, this method necessitates thorough research and learning from international experiences to refine the future policy for leadership and management selection. The article examines the experience of organizing leadership and management selection in the public sector of various countries and proposes several lessons for Vietnam.

Keywords: Selection examinations; leadership, management; departmental level; provincial level; divisional level; reform; pilot program; conditions; standards.

NGÀY NHẬN: 12/7/2024

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 15/9/2024

NGÀY DUYỆT: 16/10/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.345.2024.992>

1. Đặt vấn đề

Tuyển chọn lãnh đạo, quản lý là một khâu quan trọng trong công tác cán bộ, luôn được Đảng và Nhà nước đặc biệt quan tâm xây dựng, thực hiện và đổi mới. Kết luận số 37-KL/TW ngày 02/02/2009 Hội nghị lần thứ chín Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa X) về tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Chiến lược cán bộ từ nay đến năm 2020 đã đặt ra yêu cầu: “Mở rộng thí điểm đổi mới cách tuyển chọn

cán bộ vào các chức danh lãnh đạo cấp phòng ở tỉnh, thành phố và cấp vụ ở các bộ, ngành Trung ương”.

Ngày 26/5/2015, Bộ Chính trị đã ban hành Thông báo kết luận số 202-TB/TW về Đề án Thí điểm đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng. Đây được coi là bước đột phá trong công tác cán bộ, tạo

* TS, Bộ Nội vụ

động lực, khích lệ ý chí phấn đấu, phát huy phẩm chất đạo đức, năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ, công chức. Nhưng cho đến nay, Việt Nam thực hiện bổ nhiệm cán bộ vẫn theo phương pháp truyền thống. Việc đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý là công việc mới, chưa có tiền lệ, do đó, trong quá trình thực hiện thí điểm còn nhiều vấn đề phát sinh. Vì vậy, việc tiến hành nghiên cứu, học tập kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới trong việc tuyển chọn lãnh đạo, quản lý là việc làm hết sức cần thiết, cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc tham mưu và hoàn thiện chính sách về đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng ở Việt Nam trong thời gian tới.

2. Tuyển chọn lãnh đạo, quản lý trong khu vực công của một số quốc gia

Hiện nay, các quốc gia trên thế giới thực hiện tuyển dụng công chức giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý trong khu vực công dựa trên trình độ, năng lực, phẩm chất đạo đức và thành tích rồi tiến hành phỏng vấn, bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý phù hợp. Phương pháp tuyển dụng chủ yếu tiến hành sàng lọc hồ sơ, tiến hành phỏng vấn với quy trình tuyển dụng tối ưu hóa, cải cách thủ tục tối đa, giúp rút ngắn thời gian tổ chức tuyển dụng. Bên cạnh đó, các quốc gia chú trọng áp dụng phương pháp đánh giá hiệu suất làm việc của công chức lãnh đạo, quản lý để làm cơ sở sa thải hoặc bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý cao hơn. Các nội dung bao gồm:

Thứ nhất, về nguyên tắc tuyển chọn. New Zealand áp dụng nguyên tắc không thiên vị, công bằng, không phân biệt đối xử giữa giới, văn hóa, sắc tộc, tôn giáo. Canada căn cứ vào công trạng và cả năng lực lãnh đạo chủ chốt của mỗi cá nhân. Pháp áp dụng nguyên tắc thi tuyển cạnh tranh, bình đẳng. Hàn Quốc áp dụng nguyên tắc đánh giá năng lực dựa trên thành tích, cởi mở, đa dạng, thực hiện công bằng và phân bổ nhân sự đúng vị trí trong Chính phủ, chính quyền địa phương.

Thứ hai, về các chức danh thi tuyển. New Zealand áp dụng thi tuyển với công chức

quản lý từ ngạch 5 - 8: cố vấn chính; giám đốc/cố vấn trưởng; trợ lý bộ trưởng/giám đốc pháp lý; thứ trưởng. Canada áp dụng thi tuyển với 5 nhóm chức danh¹.

Pháp thực hiện thi tuyển với các chức danh sau: vụ trưởng, phó vụ trưởng các cơ quan hành chính trung ương, các cơ quan hành chính độc lập và các cơ quan hành chính đặt dưới quyền của Tổng thư ký Hội đồng Nhà nước và Tổng thư ký Tòa kiểm toán. Giám đốc Vùng, Tổng thư ký phụ trách, Phó Giám đốc Vùng, Phó Tổng thư ký...

Hàn Quốc áp dụng thi tuyển đối với công chức cấp cao (các chức danh công chức trung ương, trợ lý, thư ký, phó vụ trưởng và tương đương trở lên). Công chức quản lý (phó trưởng phòng và tương đương trở lên phó giám đốc sở, giám đốc bệnh viện, giám đốc viện nghiên cứu, trung tâm thông tin...).

Thứ ba, về đối tượng và phạm vi. New Zealand việc tuyển chọn được hạn chế trong phạm vi khu vực công. Canada sử dụng nhân sự tại chỗ hoặc tuyển chọn nhân sự từ cơ quan khác². Pháp trong kỳ thi tuyển dụng nội bộ chỉ giới hạn tới những công chức và kỳ thi mở rộng các ứng viên đã có kinh nghiệm ở khu vực công ở trung ương, địa phương và khu vực tư. Hàn Quốc áp dụng phạm vi tham gia ứng tuyển đối với các nhân sự còn trống của các cơ quan trung ương và địa phương. Đối tượng đăng ký thi tuyển là công chức địa phương, công chức thông thường, người có trình độ, kinh nghiệm, chuyên gia trong khu vực tư, công chức đã nghỉ hưu.

Thứ tư, về tiêu chuẩn, điều kiện dự tuyển. New Zealand công chức phải có thành tích hoặc công trạng. Canada, ứng viên phải có tầm nhìn và chiến lược; tập hợp lực lượng; đề cao chính trực, hợp tác với đối tác và các bên liên quan; thúc đẩy đổi mới và hướng dẫn thay đổi để đạt được kết quả, sử dụng cả 2 ngôn ngữ: tiếng Anh và tiếng Pháp.

Ở Pháp, người tham gia thi tuyển giữ vị trí dưới cấp liên kế của vị trí cần tuyển chọn ít nhất 3 năm và người khu vực tư nhân phải có

6 năm kinh nghiệm làm việc hoặc giữ vị trí lãnh đạo tương đương.

Hàn Quốc, ứng viên công chức cấp cao có trên 10 năm kinh nghiệm ở lĩnh vực liên quan, có thời gian giữ chức vụ quản lý, người có bằng đại học, thạc sĩ, tiến sĩ chuyên ngành liên quan và có ít nhất 7 năm kinh nghiệm, có giấy phép, chứng chỉ hành nghề tương ứng. Công chức quản lý có trên 7 năm kinh nghiệm ở lĩnh vực liên quan, có bằng đại học, thạc sĩ, tiến sĩ chuyên ngành liên quan và có ít nhất 4 năm kinh nghiệm, có chứng chỉ hành nghề...

Thứ năm, về hồ sơ đăng ký dự tuyển. New Zealand công chức phải có sơ yếu lý lịch. Hàn Quốc yêu cầu: (1) Đơn xin việc, sơ yếu lý lịch, tự giới thiệu; (2) Giấy chứng nhận nghề nghiệp; (3) Chứng chỉ học thuật cao nhất; (4) Bản sao bằng cấp, chứng chỉ ngoại ngữ và các tài liệu khác...

Thứ sáu, về Hội đồng thi tuyển. Ở New Zealand, Hội đồng xem xét bổ nhiệm có thành phần đa dạng và phải có đại diện của công đoàn. Tại Canada, Hội đồng đánh giá gồm thành viên là giám đốc điều hành từ các cơ quan bên ngoài hoặc bộ phận tuyển dụng, nhóm điều hành được chỉ định, giám định viên có chuyên môn về đánh giá theo năng lực và kỹ thuật, chuyên gia nhân sự, nhà tâm lý học... Thành viên hội đồng không có mối quan hệ quen biết, thân thuộc với ứng viên. Hội đồng tuyển chọn của Pháp gồm ít nhất 3 người (1 người có kinh nghiệm và kỹ năng về lĩnh vực nhân sự, 1 người giữ hay đã từng ở vị trí đang cần tuyển). Ủy ban xét bổ nhiệm công chức cấp cao Hàn Quốc, gồm: Bộ trưởng Bộ Quản lý nhân sự, Thứ trưởng Bộ Quản lý nhân sự và 7 ủy viên dân sự do Bộ trưởng Bộ Quản lý nhân sự bổ nhiệm³.

Thứ bảy, về quy trình lựa chọn. New Zealand quy trình tuyển chọn gồm 6 bước: (1) Lên kế hoạch tuyển chọn; (2) Thông báo tuyển chọn; (3) Đánh giá ứng viên; (4) Hoàn thiện kiểm tra lịch sử công tác của ứng viên; (5) Bổ nhiệm ứng viên; (6) Công bố kết quả bổ nhiệm trên phương tiện đại chúng.

Quy trình tuyển chọn của Canada gồm 6 bước: (1) Lập danh sách những ứng viên có đủ tiêu chuẩn; (2) Thành lập Hội đồng đánh giá; (3) Hội đồng đánh giá đưa ra những khuyến nghị cho người phụ trách nhân sự; (4) Người giữ vị trí cấp phó trong tổ chức ra quyết định bổ nhiệm; (5) Thông báo kết quả cho tất cả các ứng viên; (6) Tuyên thệ nhậm chức.

Quy trình tuyển chọn của Pháp gồm 6 bước sau: (1) Cơ quan có nhu cầu tuyển chọn rà soát vị trí còn trống; (2) Đăng tin tuyển chọn qua công báo, tạp chí công vụ; (3) Sàng lọc và thẩm định hồ sơ; (4) Phỏng vấn; (5) Đề nghị cấp có thẩm quyền bổ nhiệm; (6) Thông báo kết quả thi tuyển đối với các ứng viên. Hàn Quốc thực hiện quy trình tuyển chọn gồm 7 bước: (1) Thông báo thi tuyển (Bộ Quản lý nhân sự); (2) Tiếp nhận hồ sơ; (3) Tiến hành thi; (4) Thông báo trúng tuyển; (5) Đăng ký ứng viên trúng tuyển; (6) Đề nghị bổ nhiệm vào từng bộ; (7) Bổ nhiệm thăng hạng (Bộ trưởng trực thuộc).

Thứ tám, nội dung thi tuyển. New Zealand thực hiện 2 vòng thi: (1) Tiến hành sàng lọc hồ sơ và lọc danh sách ngắn để đệ trình tới Bộ trưởng. (2) Tiến hành phỏng vấn ứng viên.

Pháp thực hiện 2 vòng thi: vòng 1 - Sàng lọc hồ sơ; vòng 2 - Phỏng vấn thí sinh.

Hàn Quốc thực hiện 2 vòng thi: (1) Sàng lọc hồ sơ; (2) Phỏng vấn về giá trị và đạo đức nghề nghiệp, đạo đức công dịch vụ, năng lực chuyên môn, khả năng lãnh đạo chiến lược, khả năng thay đổi và quản lý tổ chức, khả năng giao tiếp.

Thứ chín, xác định người trúng tuyển và bổ nhiệm người trúng tuyển. Ở New Zealand, người trúng tuyển là người có lý lịch tốt nhất, thể hiện kỹ năng, kinh nghiệm, chuyên môn, năng lực quản lý, tính trung thực, liêm chính, kinh nghiệm, xung đột lợi ích và vượt qua phỏng vấn trực tiếp⁴ đánh giá mức độ hiểu biết sâu sắc của ứng viên cả về nhiệm vụ và vị trí ứng tuyển. Còn ở Canada, người trúng tuyển là người được Hội đồng đánh giá lựa chọn với số điểm cao nhất trong số những ứng viên đủ tiêu chuẩn. Đối với Pháp, Hội đồng

tuyển chọn đề nghị danh sách những người xuất sắc nhất theo thứ tự để cơ quan có nhu cầu bổ nhiệm xem xét, quyết định. Tại Hàn Quốc, người đứng đầu cơ quan tổ chức sát hạch xác định thí sinh trúng tuyển theo thứ tự điểm đánh giá xuất sắc (từ cao xuống thấp).

Thứ mười, giải quyết khiếu nại, tố cáo và lưu trữ tài liệu. New Zealand dữ liệu phỏng vấn các ứng viên đều phải được lưu trữ khách quan phục vụ cho việc giải quyết khiếu nại nếu ứng viên có đơn khiếu nại. Tại Canada, hồ sơ toàn bộ quy trình bổ nhiệm (từ bản mô tả công việc, tuyên bố thành tích ứng viên, hồ sơ đánh giá năng lực và các hồ sơ liên quan) được lưu trữ trong vòng 5 năm để phục vụ mục đích kiểm tra, điều tra và giám sát của Ủy ban công vụ.

Hàn Quốc: người khiếu nại có quyền gửi yêu cầu khiếu nại kèm theo bằng chứng đến người đứng đầu cơ quan tuyển dụng; người đứng đầu nhận được yêu cầu xem xét khiếu nại phải gửi ngay yêu cầu đó đến Ủy ban khiếu nại. Ủy ban khiếu nại gồm 5 - 7 thành viên (chủ tịch, phó chủ tịch và các thành viên) là công chức có cấp bậc cao hơn người yêu cầu khiếu nại do người đứng đầu cơ quan, đơn vị bổ nhiệm. Ủy ban phải đưa ra quyết định về việc xem xét khiếu nại trong vòng 30 ngày, nếu phức tạp có thể gia hạn thêm 30 ngày. Nếu không nhất trí với kết quả giải quyết, người khiếu nại có quyền yêu cầu giải quyết lại và phải gửi yêu cầu trong vòng 30 ngày kể từ ngày nhận được thông báo về kết quả giải quyết.

Thứ mười một, đánh giá năng lực làm việc sau khi công chức trúng tuyển. Ở Hàn Quốc, việc đánh giá hiệu quả công việc của công chức lãnh đạo, quản lý được tuyển dụng phải dựa trên kết quả thực hiện công việc, như: mức độ đạt được mục tiêu hoạt động cá nhân, thành tích đạt được... và được xếp loại là xuất sắc, tốt, trung bình, kém hoặc rất kém. Công chức nào nhận được mức đánh giá “rất kém” sẽ bị sa thải⁵.

3. Kinh nghiệm cho Việt Nam

Một là, hiện nay, trong công tác tuyển

chọn lãnh đạo, quản lý ở các bộ, ngành và địa phương ở Việt Nam vẫn sử dụng thứ tự ưu tiên khi xác định người trúng tuyển khi có số điểm bằng nhau sẽ ưu tiên theo cơ cấu: nữ giới, người dân tộc thiểu số, người có thâm niên công tác, người cao tuổi hơn. Như vậy, sẽ không tạo ra sự bình đẳng, công bằng trong công tác tuyển chọn lãnh đạo, quản lý và không tạo ra sự đột phá, tạo cơ hội cho người trẻ tuổi và quan trọng hơn là phải chú trọng vào người có trình độ, năng lực và đạo đức. Vì vậy, Việt Nam cần học tập New Zealand áp dụng nguyên tắc không thiên vị, công bằng, không phân biệt đối xử giữa giới, văn hóa, sắc tộc, tôn giáo cũng như Canada và Hàn Quốc tuyển chọn, bổ nhiệm căn cứ vào công trạng và năng lực lãnh đạo chủ chốt của mỗi cá nhân.

Hai là, về đối tượng, phạm vi thực hiện, hiện nay, đối tượng và phạm vi tuyển chọn lãnh đạo, quản lý của Việt Nam vẫn bó hẹp trong phạm vi nội bộ cơ quan, đơn vị có nhu cầu bổ nhiệm cán bộ và mở rộng đối tượng công tác ở cơ quan, đơn vị khác nhưng phải được cơ quan, đơn vị hiện đang công tác nhất trí cử đi tham dự tuyển chọn. Quy định như vậy rất bó hẹp, không đạt được mục tiêu là thu hút được người có trình độ, năng lực và đạo đức ở các cơ quan, đơn vị và địa phương, đặc biệt là nhân tài trong khu vực tư và các tổ chức quốc tế tham gia, khó bảo đảm tính cạnh tranh cũng như lựa chọn người xuất sắc nhất. Việt Nam cần học tập kinh nghiệm của các quốc gia trên trong việc mở rộng đối tượng tham gia thi tuyển là công chức hiện đang làm việc ở các cơ quan trung ương, địa phương và đặc biệt là nhân tài trong khu vực tư nhân (những người có trình độ, năng lực, kinh nghiệm và đã từng giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý trong khu vực tư nhân, quốc tế).

Ba là, về tiêu chuẩn, điều kiện tham gia tuyển chọn lãnh đạo, quản lý. Hiện nay, Việt Nam đã tiến hành đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, việc đổi mới chưa thực hiện đột phá và quyết liệt. Vì quy định về tiêu chuẩn, điều kiện của công chức,

viên chức tham gia tuyển chọn lãnh đạo, quản lý còn chưa đổi mới (quy định công chức, viên chức phải thuộc diện quy hoạch, nếu không được quy hoạch thì phải được cơ quan, đơn vị có thẩm quyền nhất trí cử tham gia, đã được bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên chính và tương đương...) những quy định này sẽ hạn chế đối tượng tham gia là công chức, viên chức trẻ ở các cơ quan, đơn vị và địa phương không thuộc cơ quan, đơn vị và địa phương có nhu cầu bổ nhiệm cán bộ cũng như hạn chế nhân tài từ khu vực tư nhân. Vì vậy, Việt Nam nên học tập kinh nghiệm một số quốc gia trong việc thay đổi tiêu chuẩn và điều kiện bổ nhiệm, chỉ nên quy định về kinh nghiệm làm việc, thành tích, công trạng cũng như khả năng lãnh đạo, quản lý. Từ đó, lựa chọn người xuất sắc nhất bổ nhiệm vào các chức danh lãnh đạo, quản lý.

Bốn là, về hình thức thi tuyển, trong quy trình thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý của Việt Nam tiến hành thi 2 vòng: vòng 1 - thi viết môn kiến thức chung và môn ngoại ngữ. vòng 2 - viết đề án và bảo vệ đề án. Tuy nhiên, môn kiến thức chung và môn ngoại ngữ khi công chức, viên chức đủ tiêu chuẩn đã trải qua kỳ thi nâng ngạch chuyên viên chính và tương đương. Do đó, việc tiến hành thi 2 môn của vòng 1 như hiện nay là không cần thiết và tốn kém chi phí, thời gian, gây áp lực cho thí sinh cũng như Hội đồng thi tuyển. Bên cạnh đó, việc xây dựng đề án và bảo vệ đề án không thể phản ánh được trình độ, năng lực và đạo đức, quá trình làm việc cũng như kinh nghiệm làm việc của ứng viên. Vì vậy, Việt Nam nên học tập kinh nghiệm của New Zealand, Canada, Pháp và Hàn Quốc thực hiện 2 vòng thi: vòng 1: Sàng lọc hồ sơ. vòng 2: Tiến hành phỏng vấn thí sinh để đánh giá mức độ am hiểu về lĩnh vực quản lý, kinh nghiệm, năng lực làm việc, khả năng lãnh đạo, quản lý, giải quyết các tình huống quản lý dự kiến.

Năm là, học tập kinh nghiệm từ Hàn Quốc trong việc thành lập Ủy ban khiếu nại nhằm giải quyết những ý kiến khúc mắc của thí sinh,

từ đó giúp tăng niềm tin của công chức, viên chức tham gia thi tuyển, đội ngũ công chức, viên chức và người dân vào quá trình thi tuyển cũng như bảo đảm tính công bằng, công khai, khách quan, minh bạch và bảo vệ quyền lợi cho các ứng viên tham gia thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý. Bên cạnh đó, cần bổ sung quy định khi tiến hành phỏng vấn thí sinh thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý phải được Hội đồng thi tuyển ghi âm và quy định về lưu trữ tài liệu liên quan đến quá trình thi tuyển để áp dụng thống nhất trong toàn quốc □

Chú thích:

1. *Tiêu chuẩn đánh giá công việc của nhóm điều hành (EX) năm 2022.* <https://www.canada.ca>, truy cập ngày 10/8/2024.
2. *Công chức phải chuẩn bị như thế nào cho quá trình tuyển dụng?* <https://www.tbs-sct.canada.ca>, truy cập ngày 10/8/2024.
3. *Quy trình quản lý thăng tiến, Bộ quản lý nhân sự Hàn Quốc.* <https://www.mpm.go.kr>, truy cập ngày 10/8/2024.
4. *Hướng dẫn bổ nhiệm của Ủy ban Dịch vụ công New Zealand.* <https://www.publicservice.govt.nz>, truy cập ngày 10/8/2024.
5. *Nghị định số 21342 ngày 27/02/2009 của Tổng thống Hàn Quốc quy định về nhân sự công chức cao cấp.* <https://www.law.go.kr>, truy cập ngày 10/8/2024.

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2009). *Kết luận số 37-KL/TW ngày 02/02/2009 Hội nghị lần thứ chín Ban Chấp hành Trung ương (khóa X) về tiếp tục đẩy mạnh thực hiện Chiến lược cán bộ từ nay đến năm 2020.*
2. Bộ Chính trị (2015). *Thông báo kết luận số 202-TB/TW ngày 26/5/2015 về Đề án Thí điểm đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng.*
3. Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ (2024). Chuyên đề: *Chính sách đào tạo, thu hút nhân tài chất lượng cao trong khu vực công của các nước tiên tiến trên thế giới.*
4. Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ (2024). *Báo cáo tổng hợp Dự án điều tra thực trạng thí điểm đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo cấp vụ, cấp sở, cấp phòng.*