

# Kinh nghiệm phát triển và quản lý đội ngũ nhân tài, trí thức trong nước của Singapore và hàm ý chính sách cho Việt Nam

TRẦN THỊ HÀ\*

HOÀNG THỊ HỒNG MINH\*\*

*Tóm tắt: Singapore là quốc gia thiếu hụt tài nguyên thiên nhiên, bởi vậy, câu hỏi hóc búa đặt ra cho các nhà lãnh đạo là làm thế nào để Singapore tồn tại và phát triển. Trong quá trình phát triển kinh tế và ổn định chính trị, Singapore luôn coi trọng việc phát triển và xây dựng đội ngũ nhân tài, trí thức. Bài viết này sẽ phân tích cụ thể các chính sách và chiến lược phát triển nhân tài của Singapore, và trên cơ sở đó đưa ra một số hàm ý chính sách cho Việt Nam.*

*Từ khóa: Nhân tài, trí thức, chính sách, Singapore.*

## 1. Giới thiệu

Singapore đã trải qua ba thập kỷ với mức tăng trưởng thần tốc. Do vậy, thu nhập bình quân đầu người của Singapore sau 30 năm đã tăng từ 512 USD năm 1965 lên mức hơn 30 nghìn USD năm 2005, và đạt hơn 65 nghìn USD vào năm 2019. Singapore đã vượt qua nhiều quốc gia phát triển để trở thành một trong những quốc gia có mức thu nhập bình quân đầu người cao nhất thế giới. Singapore cũng là quốc gia có môi trường cạnh tranh và thu hút nhân tài hàng đầu thế giới. Xếp hạng chỉ số Cạnh tranh nhân tài toàn cầu (Global Talent Competitiveness Index - GTCI) của Singapore luôn nằm trong nhóm dẫn đầu và là quốc gia châu Á duy nhất trong nhóm mười quốc gia có chỉ số GTCI tốt nhất. Tính đến năm 2020, Singapore là quốc gia được xếp hạng cao nhất trong ba trụ cột - Tạo điều kiện phát triển nhân tài, Thu hút nhân tài và Kỹ năng trí thức toàn cầu - và do đó là quốc gia chiếm vị trí hàng đầu nhiều nhất ở cấp độ trụ cột.

Đội ngũ trí thức, nhân tài (trong bài viết này được xem là những người lao động có trình độ học vấn cao, có chuyên môn cao) chiếm phần lớn trong lực lượng lao động của Singapore. Lao động có trình độ đại học trở lên chiếm khoảng 40% lực lượng lao động. Lao động qua đào tạo và có chứng chỉ chiếm 19,8% (Ministry of Manpower, 2021). Về kỹ năng nghề nghiệp, đội ngũ trí thức (lao động có chuyên môn cao) cũng chiếm phần lớn trong lực lượng lao động của Singapore. Năm 2020, trong tổng số hơn 2,2 triệu lao động có việc làm ở Singapore thì có đến hơn 1,3 triệu lao động có kỹ năng (chiếm khoảng 59% tổng lao động) (Ministry of Manpower, 2021).

Những con số này đã chứng minh Singapore là một trong các quốc gia có lực lượng lao động cạnh tranh hàng đầu thế giới. Kết quả này xuất phát từ chính sách phát triển nguồn nhân lực, nuôi dưỡng, phát triển, và thu hút nhân tài của Singapore. Trong bài phân tích này tác giả tập trung xem xét chính sách phát triển và quản lý nhân tài, trí thức trong nước (chỉ đối với người Singapore - không tính đến chính sách thu hút nhân tài nước ngoài) đối với cả khu vực công và

\* Viện Kinh tế và Chính trị Thế giới

khu vực tư của Chính phủ Singapore.

## 2. Chính sách phát triển và quản lý đội ngũ nhân tài, trí thức của Singapore

### 2.1. Giáo dục - công cụ đào tạo và phát triển nhân tài chủ chốt

Chính phủ Singapore coi giáo dục là nền tảng thúc đẩy tiến bộ xã hội dưới mọi hình thức - phát triển vốn con người, tăng trưởng kinh tế và gắn kết xã hội. Để có thể nắm bắt được toàn bộ khung chính sách quản lý và phát triển nhân tài của Singapore, trước tiên, chúng ta cần hiểu được tầm quan trọng của giáo dục đối với quốc gia này. Theo thời gian, có thể thấy giáo dục ở Singapore đã và đang tiếp tục gắn liền với các mục tiêu phát triển của quốc gia, thậm chí giáo dục đã được nâng cao tới mức độ đem lại cho Singapore những thành tựu phi thường trong tăng trưởng và phát triển, từ đó giúp quốc gia này được công nhận là sở hữu một trong những hệ thống giáo dục tốt nhất trên thế giới (Neihart & Tan, 2016).

#### *Đầu tư của Chính phủ vào hệ thống giáo dục*

Nuôi dưỡng nhân tài quốc gia bằng con đường giáo dục được Chính phủ Singapore xác định là trọng tâm của chiến lược phát triển kinh tế của đất nước, nâng cao năng suất và thúc đẩy tăng trưởng (Gopinathan, 2012; Zhao & Wong, 2013). Điều này được phản ánh rõ ràng qua xu hướng gia tăng ổn định và liên tục trong quy mô đầu tư của Chính phủ vào các lĩnh vực giáo dục khác nhau với mức tăng hơn 40% trong vòng 5 năm từ năm 2008 đến năm 2013 - từ 7,5 tỷ đô la Singapore (SGD) lên 10,5 tỷ SGD, tương đương 3,1% GDP (Heng, 2013). Đến năm 2019, ước tính quy mô đầu tư cho giáo dục của Chính phủ Singapore đạt 12,83 tỷ SGD (Statista, 30/11/2020). Các trường đại học và trường cao đẳng bách khoa được chính phủ hỗ trợ từ 75 đến 85% chi phí vận hành tương ứng, với nguồn tài chính bổ sung luôn có sẵn dưới hình thức học bổng và cho vay (Quah, 2016).

#### *Các giai đoạn phát triển của hệ thống giáo dục Singapore*

Chủ trương phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục của Singapore không phải lúc nào

cũng được áp dụng mạnh mẽ như những năm gần đây. Trong hơn năm thập kỷ kể từ khi đất nước độc lập vào năm 1965, chủ trương này đã qua ba giai đoạn: 1) Giai đoạn định hướng để sinh tồn (từ năm 1959 đến năm 1978); 2) Giai đoạn định hướng để đạt được tính hiệu quả (từ năm 1979 đến năm 1996); 3) Giai đoạn định hướng theo nhu cầu dựa trên năng lực nội tại (từ năm 1997 đến nay) (Goh & Gopinathan, 2008).

Bước sang thời kỳ độc lập, phần lớn trong số hai triệu người dân Singapore tại thời điểm đó phải đối mặt với tình trạng mù chữ và không có kỹ năng làm việc, do đó, các chính sách về giáo dục trong giai đoạn đầu tiên (hướng tới mục đích sinh tồn) đã được thiết kế theo mục tiêu phổ cập giáo dục cho toàn bộ dân số, xóa nạn mù chữ và phát triển lực lượng lao động được đào tạo đầy đủ về kỹ năng để đảm bảo đất nước phát triển kinh tế bền vững trong những năm 1960 (Goh & Gopinathan, 2008; Neihart & Tan, 2016). Trọng tâm chính sách của giai đoạn này là tạo ra một hệ thống giáo dục công lập hoàn thiện ở phạm vi quốc gia (OECD, 2011).

Với quyết tâm trở thành một nền kinh tế thâm dụng vốn vào những năm 1970, Singapore đã chuyển hướng trọng tâm chính sách sang phát triển hệ thống giáo dục nhằm tới tính hiệu quả (giai đoạn hai - kéo dài trong vòng 17 năm). Goh & Gopinathan (2008) đã chỉ ra một số đặc điểm nổi bật của chính sách giai đoạn này, bao gồm công tác cải cách nội dung chương trình giảng dạy quốc gia, phân tuyến giáo dục dựa trên khả năng, xây dựng lộ trình rõ ràng hơn để đo lường thành tích học tập của học sinh, sinh viên, và thúc đẩy các hình thức đào tạo chuyên nghiệp. Tất cả đều gắn kết chặt chẽ với mục tiêu giảm thiểu “địa lũng phí trong giáo dục” (Hraba-Renevey & Guo, 2016). Dưới sự quản lý chặt chẽ từ trên xuống của Chính phủ với nền tảng là các sáng kiến, chương trình do Chính phủ triển khai thay vì dựa trên các nỗ lực tự phát triển của các thể chế giáo dục, hệ thống giáo dục của Singapore, tiếp tục đáp ứng hoàn hảo nhu cầu đào tạo nhân lực chất lượng cao ngày một gia tăng của nền kinh tế dựa trên tri thức, theo đó là tiền đề dẫn đến giai đoạn phát triển thứ ba sau này.

Theo sáng kiến *Trường học Tư duy, Quốc gia Học tập* (Thinking Schools, Learning Nation), một cột mốc quan trọng trong tầm nhìn về phát triển giáo dục của Singapore, giai đoạn thứ ba bắt đầu từ cuối những 1990, nhằm phát triển một hệ thống giáo dục định hướng theo nhu cầu và dựa trên năng lực. Đây là một hệ thống được xây dựng để “nuôi dưỡng tinh thần đổi mới sáng tạo và ham học hỏi, đồng thời khơi dậy niềm đam mê học tập suốt đời của người dân” (Ng., 2008). Với trọng tâm là phát triển tư duy phản biện và tư duy sáng tạo, tầm nhìn của sáng kiến *Trường học Tư duy, Quốc gia Học tập* dựa trên nền tảng tư tưởng rằng, trong điều kiện thiếu thốn tài nguyên thiên nhiên, sự phát triển bền vững và thịnh vượng của Singapore trong tương lai sẽ phụ thuộc vào năng lực học tập của người dân - và khả năng học tập liên tục trong suốt cuộc đời của họ (Goh & Gopinathan, 2008).

Giai đoạn thứ ba và cũng là giai đoạn hiện tại đem đến nhiều cơ hội thúc đẩy các mô hình giáo dục độc lập và phân quyền trong giáo dục để hỗ trợ các trường chủ động hơn trong việc ra quyết định về các vấn đề như nội dung, cấu trúc chương trình giảng dạy hay tuyển dụng cán bộ.

#### *Quản lý nhân tài ở bậc tiền tiểu học (giai đoạn từ 0 - 6 tuổi)*

Để chuẩn bị sẵn các điều kiện phát triển tài năng trong tương lai, hoạt động quản lý nhân tài ở Singapore được triển khai cả cho các đối tượng trẻ em ở độ tuổi còn nhỏ, nhằm hỗ trợ công tác phát triển tài năng tương lai cho đất nước ngay từ những năm đầu hình thành con người và tính cách của trẻ. Phát triển giáo dục mầm non đã trở thành một ưu tiên của quốc gia với bốn bước đi mang tính cải cách: i) Thành lập *Cơ quan Phát triển Giáo dục Mầm non* vào năm 2013 với vai trò là cơ quan quản lý và thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực giáo dục mầm non; ii) Xây dựng bổ sung các trường mẫu giáo công thuộc quyền quản lý của Bộ Giáo dục trong bối cảnh giáo dục mầm non ở Singapore, cho đến tận năm 2014, vẫn phải phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp dịch vụ ngoài công lập; iii) Thông qua *Đạo luật về Trung tâm Phát*

*triển Giáo dục Mầm non* (Goy, 2017), theo đó đưa ra một khuôn khổ thể chế thống nhất và phù hợp với thực tiễn, phục vụ cho việc cấp phép hoạt động các cơ sở giáo dục trong ngành; và iv) Thành lập *Viện Nghiên cứu Quốc gia về Phát triển trẻ thơ* (National Institute of Early Childhood Development - NIEC), cũng là một trong những giải pháp nổi bật mà Chính phủ Singapore thực hiện gần đây để tăng cường công tác đào tạo và phát triển các nhà giáo dục (Bộ Giáo dục Singapore, 2017a). Trong giai đoạn 2013 - 2016, Chính phủ Singapore đã đầu tư 30 triệu SGD vào việc thúc đẩy các giải pháp về phát triển nhân lực trong nhiều lĩnh vực như đào tạo giáo viên, nâng cao năng lực chuyên môn, cấp quỹ học bổng và giải thưởng về đào tạo. Những khoản đầu tư vào lĩnh vực giáo dục mầm non của Chính phủ là một chỉ tiêu phản ánh tầm quan trọng đặc biệt của việc giáo dục con người trong những năm đầu đời, bởi đây là yếu tố quyết định thành công trong những năm sau đó đối với cả cá nhân và xã hội nói chung (Cơ quan Phát triển Giáo dục Mầm non, 2013).

#### *Quản lý nhân tài ở bậc tiểu học (giai đoạn từ 7 - 12 tuổi)*

Có rất nhiều sáng kiến đã được đưa ra nhằm thúc đẩy phát triển giáo dục tiểu học (trong độ tuổi từ 7 đến 12) ở Singapore, qua đó thể hiện những nỗ lực và cam kết của Chính phủ nhằm chuẩn bị các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho học sinh, sinh viên để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế tương lai. Các chiến lược *Học và Đọc tiếng Anh* (Stellar), được Chính phủ triển khai từ năm 2006 và mở rộng tại tất cả các trường học thuộc hệ thống giáo dục vào năm 2009, là một ví dụ điển hình về chương trình giảng dạy quốc gia được thiết kế để rèn luyện ngôn ngữ tiếng Anh cho trẻ nhỏ mà không cần sử dụng sách giáo khoa như theo quy chuẩn (Teng, 2016). *Quy hoạch tổng thể lần thứ ba về Công nghệ Thông tin, Truyền thông và Giáo dục* của Chính phủ Singapore là một ví dụ khác về việc Chính phủ chuẩn bị các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho học sinh, sinh viên trong bối cảnh nền kinh tế dựa trên trí thức (Infocomm Media Development Authority, 2017). Chính phủ cũng có những nỗ lực khác nhằm tìm kiếm

và phát triển những đứa trẻ có năng khiếu đặc biệt (với tỷ lệ khoảng ba trên 100.000 trẻ) (Bộ Giáo dục Singapore, 2017b). *Chương trình Giáo dục Năng khiếu* (Gifted Education Program) là một sáng kiến như vậy, trong đó ở lớp 3 bậc tiểu học, các nhà giáo dục sẽ xác định nhóm một phần trăm học sinh đứng đầu có tiềm năng lớn về mặt trí tuệ và triển khai chương trình đào tạo riêng cho những đứa trẻ này nhằm chuẩn bị cho chúng tiếp quản các vị trí lãnh đạo trong khu vực công và tư nhân ở tương lai (Bộ Giáo dục Singapore, 2017c). Một công cụ cũng rất quan trọng nhưng mang tính phổ cập hơn được sử dụng để quản lý nhân tài ở cấp bậc giáo dục tiểu học ở Singapore là *Kỳ thi tốt nghiệp tiểu học* (Primary School Leaving Examination - PSLE) ở lớp 6 (độ tuổi 12), giúp duy trì chất lượng học tập, đảm bảo đầu ra trong giáo dục và phân loại học sinh có đủ điều kiện trúng tuyển vào khối các trường trung học trong hệ thống giáo dục của Singapore.

*Quản lý nhân tài ở bậc trung học (giai đoạn từ 13-16 tuổi)*

Sau khi trúng tuyển vào các trường trung học, học sinh sẽ được phân loại ngay vào các chuyên khoa học tập khác nhau (*phân hệ giáo dục*) dựa trên thành tích thi cử ở *Kỳ thi tốt nghiệp tiểu học*, bao gồm hệ đặc biệt (Special), hệ cấp tốc (Express) và hệ bình thường (Normal). Hệ cấp tốc (Express) sẽ hỗ trợ học sinh hoàn thành chương trình Cambridge GCSE với các bài thi ở cấp độ O (phổ thông) trong tối thiểu bốn năm, sau đó các em có thể đăng ký theo học tại một trường cao đẳng sơ cấp (tương đương Trung học phổ thông) để hoàn thành chương trình dự bị Đại học ở trình độ A (theo Cambridge) hoặc một trường cao đẳng bách khoa (đào tạo nghề tập trung) để lấy bằng tốt nghiệp trong một lĩnh vực, chuyên ngành đã chọn. Bằng tốt nghiệp trung học và cao đẳng nghề là điều kiện đủ để học sinh được nhận vào các trường đại học. Các học sinh đủ điều kiện cũng có thể đăng ký vào các trường chuyên độc lập dành cho những học sinh sở hữu tài năng đặc biệt trong các lĩnh vực thể thao, khoa học, công nghệ, nghệ thuật và toán học (Neihart &

Tan, 2016). Giống như hệ cấp tốc, hệ bình thường (kỹ thuật) cũng giúp học sinh chuẩn bị cho kỳ thi lấy bằng GCSE ở cấp độ O, nhưng phải mất đến năm năm, sau đó các em mới có thể học lên các trường trung học hoặc cao đẳng bách khoa. Hệ bình thường kỹ thuật cũng tương tự như hệ bình thường học thuật, trong đó học sinh sẽ hoàn thành chương trình học trong bốn năm và sau khi kết thúc chương trình sẽ đăng ký học nghề tại Học viện Sư phạm Kỹ thuật. Mặc dù cách tiếp cận dựa trên phân loại học sinh và lựa chọn phương thức giáo dục tương ứng theo trình độ và năng lực của Singapore nói chung không được các nhà phê bình đánh giá cao, các chuyên gia coi nó như một hệ thống với “những cây cầu và bậc thang” được lắp ghép với nhau, có khả năng đem đến các lộ trình học tập khác biệt nhưng lại có thể phù hợp nhất với mỗi cá nhân dù cho đích đến cuối cùng vẫn sẽ là giáo dục đại học (Lee, Goh, Fredricksen, & Tan, 2008).

Mặc dù giáo dục bắt buộc ở Singapore chỉ yêu cầu người dân hoàn thành tối thiểu là chương trình lớp 6 ở bậc tiểu học, hệ thống giáo dục của Singapore được thiết kế để đảm bảo rằng mọi công dân đều có quyền tiếp cận các nguồn lực học tập và theo đuổi giáo dục bậc cao (đại học) nếu như có mong muốn thông qua nhiều phương thức khác nhau, bao gồm cả các kênh ở khu vực công và khu vực tư nhân (Cheong, 2013). Các cam kết của Chính phủ đối với mục tiêu này được thể hiện rõ trong lời hứa nâng cao tỷ lệ nhập học tại các trường đại học công lập lên 40% vào năm 2020 (Bộ Giáo dục Singapore, 2017d). Đây được coi là điều kiện cần thiết để tối ưu hóa tiềm năng của từng cá nhân cũng như phát huy được tính hiệu quả của công tác phát triển và quản lý nhân tài ở cấp vĩ mô của quốc gia.

## 2.2. Các chương trình, chính sách và cơ chế quản lý trí thức/nhân tài của Singapore

### *Khu vực công của Singapore*

Kể từ tự trị vào năm 1959, Chính phủ Singapore đã áp dụng cách tiếp cận “phát triển đội ngũ lãnh đạo từ nhân dân” với ba nguyên

tác định hướng: “*Thuê những người giỏi nhất, giao cho họ những việc thật khó và trả lương cao cho họ*” (Neo & Chen, 2007). Trong điều kiện việc làm nói chung vẫn còn khan hiếm và tình trạng bất ổn kinh tế vẫn tiếp diễn trong những ngày đầu thành lập, các nỗ lực thu hút nhân tài vào khu vực công của Chính phủ hầu hết đều mang lại những thành công nhất định.

Tuy nhiên, trong những thập kỷ gần đây, như tất cả những quốc gia khác (Van Dijk, 2008), khu vực công ở Singapore đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt giành giật tài năng từ khu vực tư nhân - những đơn vị sẵn sàng trả lương cao hơn để thu hút nhân tài. Vì lý do này, so với các chương trình mục tiêu khác, các giải pháp thu hút nhân tài vào khu vực công hiện chủ yếu bao gồm các chương trình học bổng, chương trình đào tạo dành cho những cán bộ viên chức có tiềm năng phát triển và chế độ bậc lương đặc biệt cho những người được coi là nhân tài. Các chương trình học bổng liên kết được sử dụng để thu hút các ứng viên trẻ ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường (Tan, 2017), trong khi các chương trình đào tạo nội bộ cũng được triển khai để phát huy hết thế mạnh của các nhân viên có năng lực xuất sắc và đẩy nhanh quá trình thăng tiến trong công việc của họ. Trong hầu hết các chương trình quản lý nhân tài, cơ chế khuyến khích bằng vật chất và tiền thưởng được sử dụng để giữ chân những người có năng lực làm việc tốt nhất (Kim, 2008) kèm theo đó là các khoản thưởng gắn với hiệu suất lao động (Marsden & French, 1998).

Ba nguyên tắc định hướng triết lý quản lý nhân tài ngày nay trong khu vực công của Singapore là: i) Nhân tài và lãnh đạo có vai trò tối quan trọng để có thể quản trị đất nước tốt; ii) Cơ sở để lựa chọn, triển khai, thúc đẩy và giữ chân nhân tài trong Chính phủ chính là năng lực cá nhân; và iii) Tuyển dụng các cá nhân có phẩm chất liêm chính và trung thực vào làm việc trong bộ máy công quyền (Neo & Chen, đđ). Có bốn chương trình mũi nhọn thuộc chiến lược quản trị nhân tài ở cấp vĩ mô trong khu vực công ở Singapore như được trình bày dưới đây.

Thứ nhất là các chương trình *học bổng chính phủ kèm cam kết tuyển dụng sau tốt nghiệp (học bổng tiền công vụ)*. Chính phủ Singapore tin rằng việc cung cấp học bổng tiền công vụ là con đường tốt nhất thu hút những người trẻ ưu tú vào phục vụ cho Nhà nước. Kể từ năm 1962, các gói học bổng chính phủ đi kèm cam kết tuyển dụng bắt đầu được cấp đều đặn hàng năm cho những học sinh trung học có thành tích học tập xuất sắc với mục tiêu tuyển dụng nhân tài cho các bộ phận chức năng cấp cao trong khu vực công (Neo & Chen, đđ). Trung bình mỗi năm có khoảng 2.500 đơn đăng ký học bổng được gửi về chương trình (Davie, 2014) và có 60 suất học bổng sẽ được trao cho những ứng viên xuất sắc, dù không hề có giới hạn về số lượng học bổng có thể được cấp hàng năm. Học bổng giúp ứng viên có cơ hội du học tại các trường đại học chất lượng cao, danh tiếng và thuộc Ivy League tại Mỹ. Học bổng Chính phủ có thời hạn từ bốn đến sáu năm với điều kiện ràng buộc về việc ứng viên bắt buộc phải phục vụ trong một bộ/cơ quan trực thuộc Chính phủ sau khi kết thúc quá trình học tập ở nước ngoài. Trong thời gian đó, ứng viên cũng sẽ được tham gia *Chương trình đào tạo dành cho chuyên viên quản lý* kéo dài bốn năm trước khi được xem xét đề cử, bổ nhiệm vào các vị trí trong *công vụ hành chính*. Ngoài ra, Chính phủ còn lồng ghép các cam kết ràng buộc trong một số học bổng nước ngoài dành riêng cho công dân Singapore, theo đó yêu cầu người nhận học bổng quay trở lại làm việc cho Chính phủ sau khi tốt nghiệp (Davie, 2014).

Thứ hai là *Chương trình đào tạo chuyên viên quản lý* (Management Associate Program), một chương trình phát triển nghề nghiệp được triển khai từ năm 2002 nhằm thu hút những sinh viên đã tốt nghiệp đại học trong nước có mong muốn làm việc tại các vị trí quản lý trong lĩnh vực Dịch vụ dân sự vào làm việc cho Chính phủ. Bên cạnh một số sinh viên đã nhận học bổng có cam kết tuyển dụng của Chính phủ, chương trình cũng mở đơn ứng tuyển cho các cá nhân đã có kinh nghiệm làm việc và đang trong giai đoạn phấn đấu giữa sự nghiệp. Chương trình đào tạo cán bộ quản lý này cho phép ứng viên

được thực tập và trải nghiệm trực tiếp môi trường làm việc tại các cơ quan chính phủ. Sau khi kết thúc chương trình đào tạo cán bộ quản lý kéo dài bốn năm, các ứng viên sẽ bước vào vòng phỏng vấn để giành được một vị trí trong *công vụ hành chính*, một cơ quan chính phủ rất được trọng vọng ở Singapore và giữa các vị trí tuyển dụng luôn có sự cạnh tranh gay gắt.

Cơ chế thu hút nhân tài thứ ba là *công vụ hành chính*, bộ phận chất lượng hàng đầu của đội ngũ công chức Singapore. Danh tiếng, uy tín, quyền lực và địa vị của những người làm việc trong *công vụ hành chính* là một trong những yếu tố thu hút nhân tài từ khắp mọi nơi, bao gồm cả các học giả hàng đầu và các ứng viên có năng lực chuyên môn xuất chúng. Nếu đủ điều kiện, Ủy ban Dịch vụ công PSC sẽ bổ nhiệm các ứng viên vào vị trí *công chức hành chính*, trong đó hiện có khoảng 200 công chức hành chính kiểu này đang làm việc cho Chính phủ Singapore, với các trọng trách, nhiệm vụ được phân công bởi Ban dịch vụ công, quá trình thăng tiến trong công việc của họ cũng do Ban này quản lý và quyết định. Tầm quan trọng và vị thế của *công vụ hành chính* thể hiện ngay trong chính vai trò của các cán bộ: Hầu hết những người này sẽ chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai các chính sách quốc gia, đồng thời tham vấn cho các nhà lãnh đạo đứng đầu Chính phủ Singapore. Các chương trình đào tạo và phát triển chuyên môn dành cho các công chức hành chính bao gồm chương trình làm việc trực tiếp tại các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân và các khóa học trang bị kỹ năng để họ có thể đảm nhận các vị trí lãnh đạo ngay từ những giai đoạn đầu của sự nghiệp. Những công chức hành chính có thành tích làm việc xuất sắc nhất thường xuyên được chuyển sang làm thư ký quốc hội hoặc thứ trưởng thường trực ở các bộ, trong khi những người thể hiện năng lực hạn chế hơn cũng như có tiềm năng phát triển thấp sẽ bị thải loại khỏi bộ máy khi bước qua độ tuổi 35, 36 (Neo & Chen, 2007). Một lợi ích rõ ràng của *công vụ hành chính* là chế độ lương thưởng của các công chức hành chính sẽ đi theo một thang lương khác và thường hậu hĩnh hơn so với các công nhân viên chức bình thường (Ban dịch vụ công, 2007).

Lương hàng năm của một công chức hành chính đã đạt đến bậc lương cao cấp đứng thứ 15 trong số những người tầm tuổi 32 thuộc sáu ngành nghề có thu nhập cao nhất ở Singapore. Năm 2008, mức lương hàng năm này vào khoảng 398.000 SGD. Hơn nữa, cơ chế lương thưởng của công chức hành chính không chịu sự quản lý của bất kỳ ban bộ nào hay phụ thuộc vào mức độ phức tạp trong các công việc mà họ được giao phó. Hạn chế của chương trình là nó có khả năng tạo ra một tầng lớp công chức ưu tú (Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2010; Dahl, 1947) với những đặc quyền riêng, và đương nhiên là sẽ kèm theo những bất mãn, căng thẳng với những nhân viên khác trong bộ máy chính phủ.

Thứ tư là *Chương trình tiềm năng lớn* (High Potential Program), một chương trình đào tạo dành cho các cán bộ chuyên trách (đang làm việc trong Chính phủ) nhằm phát triển và mài dũa năng lực lãnh đạo của họ trong nhiều lĩnh vực khác nhau của dịch vụ dân sự. Công chức sẽ có cơ hội tham gia vào các chương trình đào tạo quan trọng, làm việc với các nhóm dự án liên cơ quan, được điều động đến làm việc ở nhiều bộ hoặc tổ chức khác (thường là để hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn) và tham gia vào các diễn đàn về lãnh đạo và quản trị.

Như ở hầu hết các quốc gia dù các chương trình tuyển chọn tài năng cho khu vực công ở Singapore được thiết kế khá toàn vẹn để đáp ứng nhu cầu chính đáng và quan trọng về nguồn nhân lực chất lượng cao của quốc gia (Waldo, 1964). Tuy nhiên, hiệu quả triển khai của các chương trình này vẫn bị ảnh hưởng bởi một số thách thức đáng kể. Thứ nhất, triển vọng phát triển nghề nghiệp của các công chức hành chính vẫn bị coi là tụt hậu so với những người nắm giữ vị trí tương đương trong khu vực tư nhân (Poocharoen & Lee, 2013). Ngoài ra, dù quá trình lựa chọn các ứng viên tuyển dụng cho khu vực công đã mang tính hệ thống và tương đối minh bạch, nhưng tiêu chí lựa chọn các ứng viên vẫn chưa thực sự rõ ràng, thậm chí cũng chưa có một định nghĩa cụ thể về chế độ nhân tài ở Singapore. Các nhà lãnh đạo cấp cao của Singapore, qua nhiều thập kỷ, vẫn thể hiện sự kiên định trong việc lựa chọn nhân cách là tiêu

chỉ quan trọng để xác định nhân tài, cụ thể là tính chính trực và sự trung thực (mặc dù đây là những yếu tố mang nặng tính chủ quan) khi tuyển dụng các viên chức dịch vụ công (Yong, 2017) đánh giá rất cao những phẩm chất này và coi chúng có sức nặng ngang với trình độ học vấn. Thách thức thứ ba là những công chức không có bằng cấp, cho đến gần đây, nhìn chung là khó có khả năng thăng tiến nhanh trong công việc. “Rào cản về bằng cấp” này đã nhen nhóm một nhận thức phổ biến trong dân chúng rằng lộ trình phát triển nghề nghiệp của những người không có bằng tốt nghiệp từ các cơ sở giáo dục chính quy sẽ khó khăn và luôn kém thế hơn những người sở hữu nhiều bằng cấp hơn, từ đó dẫn đến một thể hệ công chức chỉ tập trung theo đuổi bằng cấp vì coi nó như một tấm vé thăng tiến trong sự nghiệp mà không có ý nghĩa gì hơn. Một mặt, điều này đã phần nào được khắc phục với việc chính phủ Singapore gần đây bắt đầu áp dụng các phương pháp đánh giá mới dựa trên hiệu suất làm việc và hiệu quả công việc, đồng thời tạm dừng việc phân loại cán bộ công chức theo trình độ học vấn (Yong, 2017b). Mặt khác, các nhà tuyển dụng trong khu vực công vẫn kiên quyết và cứng rắn nhấn mạnh về yêu cầu mang tính truyền thống của họ đối với giáo dục đại học dành cho cán bộ nhà nước, coi đây là công cụ phát triển quản lý then chốt và là tiêu chí lựa chọn nhân sự quan trọng của khu vực công.

#### *Khu vực tư*

Một số lượng đáng kể các chương trình phát triển và thu hút nhân tài đã được Chính phủ Singapore triển khai trong khu vực tư nhân, doanh nghiệp, và hầu hết trong số đó được quản lý bởi hai Cục tác vụ chủ chốt: *SkillsFuture Singapore* (Kỹ năng tương lai) tập trung vào giáo dục và *Workforce Singapore* (Lực lượng lao động) tập trung vào các vấn đề nhân lực ở Singapore (The Straits Times, 2017c). Một phần nguồn tài trợ của nhiều chương trình phát triển và thu hút tài năng đến từ *Quỹ Phát triển kỹ năng* (Skills Development Fund), được thành lập năm 1979 để khuyến khích người sử dụng lao động đầu tư vào việc nâng cao kỹ năng và

đào tạo cho bộ máy nhân sự nội bộ, đồng thời Quỹ sẽ bù đắp một phần chi phí đào tạo này thông qua các gói tài trợ, học bổng đào tạo của mình. Khu vực tư nhân dù có rất ít (thậm chí là hiếm có) chương trình học bổng riêng cho học sinh, sinh viên, nhưng không có nghĩa là chúng không tồn tại. Ví dụ, *Học bổng ngành nghề Singapore* (viết tắt là SgIS, Singapore - Industry Scholarship) là một chương trình học bổng đa ngành được bảo trợ bởi Chính phủ Singapore. Đối tượng của chương trình học bổng này là những người trẻ Singapore có tài năng, kỹ năng cũng như năng lực cần thiết để lãnh đạo và cống hiến cho sự phát triển của một số ngành trọng tâm trong khu vực tư nhân. Thông qua chương trình, những nhân tài được coi là “cốt lõi” này sẽ có cơ hội tiếp cận trực tiếp với thực tiễn ở các ngành nghề, lĩnh vực mà họ đam mê và có thể mạnh mẽ tích lũy thêm kiến thức và kỹ năng làm việc trong tương lai.

#### *Chương trình Kỹ năng tương lai (SkillsFuture Singapore)*

Một sáng kiến chính sách nổi bật trong công tác phát triển và quản lý nhân tài thuộc khu vực tư nhân ở Singapore là Kỹ năng tương lai (SkillsFuture Singapore - viết tắt là SSG), ra đời nhằm phục vụ những người tìm việc làm trong khu vực tư nhân có nhu cầu thăng tiến trong công việc đồng thời mong muốn nâng cao được chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp. SSG được kỳ vọng sẽ trở thành một “chương trình quốc gia mang lại cho người dân Singapore cơ hội phát huy hết tiềm năng của mình trong suốt cuộc đời bất kể điểm xuất phát của họ là gì”. Mục đích của chương trình là trang bị, bồi dưỡng và liên tục đổi mới các kỹ năng chuyên sâu cho lực lượng lao động, đặc biệt là những nhóm kỹ năng mà Chính phủ dự đoán là sẽ có vai trò rất quan trọng đối với giai đoạn phát triển tiếp theo của nền kinh tế Singapore. Chương trình nhắm tới những học sinh sắp tốt nghiệp trung học cũng như những người đã có trên mười năm kinh nghiệm làm việc. Kể từ năm 2015, tất cả các công dân Singapore từ 25 tuổi trở lên sẽ được cấp thẻ tín dụng SkillsFuture trị giá 500 SGD. Những thẻ này sẽ

được đều đặn nạp thêm và không bao giờ hết hạn (Chong, 2015). Hầu hết các chương trình SkillsFuture đều do Bộ Giáo dục Singapore tài trợ, với một nguồn ngân sách khoảng 400 triệu USD mỗi năm dành cho việc trợ cấp trực tiếp các cá nhân tham gia vào các chương trình học tập suốt đời (Yang, 2017). Bốn yếu tố chính tạo nên động lực thúc đẩy người dân Singapore tham gia vào các chương trình học tập suốt đời và nâng cao kỹ năng là: 1) Hỗ trợ đem đến cho người lao động những lựa chọn về giáo dục, đào tạo và nghề nghiệp với đầy đủ thông tin; 2) Phát triển hệ thống giáo dục chất lượng cao với các đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo đạt chuẩn đáp ứng được các nhu cầu về nhân lực đang lớn dần của nền kinh tế; 3) Thúc đẩy sự công nhận của người sử dụng lao động đối với vai trò của kỹ năng làm việc, qua đó mở rộng cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho người lao động dựa trên kỹ năng và mức độ thành thạo công việc thay vì bằng cấp; và, 4) Thúc đẩy phát triển văn hóa doanh nghiệp và quốc gia trên tinh thần luôn ủng hộ và tôn vinh việc học tập suốt đời.

### 3. Kinh nghiệm của Singapore và hàm ý cho Việt Nam

#### 3.1. Cách tiếp cận trong chính sách phát triển đội ngũ nhân tài, trí thức của Singapore

Sự thành công của chủ trương, chính sách quản lý nhân tài ở cấp vĩ mô của Singapore không đến từ đường lối vận hành bộ máy của Chính phủ, mà là sản phẩm của các chiến lược phát triển vốn con người được thiết kế và xây dựng vô cùng công phu nhằm kết hợp sự tham gia của tất cả các chủ thể kinh tế quan trọng. Mỗi chương trình lại gắn với một sứ mệnh và nhiệm vụ rõ ràng nhưng đều được đặt trong khuôn khổ một chiến lược phát triển kinh tế lớn hơn. Nhìn chung, các chính sách và chiến lược phát triển nhân tài của Singapore thường gắn liền với những cách tiếp cận sau đây.

*Thứ nhất*, Chính phủ Singapore đã thể hiện được vai trò lãnh đạo xuất sắc, phù hợp và kiên định với một tầm nhìn đã được xác định rõ ràng; Chính phủ không chỉ nhấn mạnh về sự cần thiết của công tác phát triển và quản lý nhân tài trong các bài phát biểu trước công luận mà

còn chủ động lồng ghép các chính sách về nhân tài vào giáo dục và việc làm thông qua các chương trình và sáng kiến khác nhau.

*Thứ hai*, tầm nhìn năng động của Chính phủ về quản lý và phát triển nhân tài ở cấp vĩ mô liên tục được điều chỉnh dựa theo phản hồi của công chúng qua nhiều kênh thông tin khác nhau. Ví dụ, Ủy ban về nền kinh tế tương lai (Committee on the Future Economy) thành lập năm 2016 để nghiên cứu các xu hướng phát triển trong tương lai và đưa ra những định hướng mới cho các chiến lược của Chính phủ về kinh tế xã hội.

*Thứ ba*, chiến lược phát triển và quản lý nhân tài của Singapore ra đời dựa trên sự thống nhất toàn diện về tư tưởng và hợp tác hành động, tập trung vào tất cả các lĩnh vực liên quan đến giáo dục và việc làm, bao gồm mọi đối tượng công dân từ trẻ đến già, từ những người có bằng cấp cao đến những người đã được đào tạo nghề hoặc chưa qua đào tạo, không phân biệt giới tính, quốc tịch hay chủng tộc (Woo, 2017).

*Thứ tư*, với lợi thế quốc gia nhỏ, chỉ giới hạn trong một thành phố, Chính phủ Singapore có khả năng đáp ứng các nhu cầu về phát triển và quản lý nhân tài của nền kinh tế dễ dàng hơn so với những quốc gia khác.

*Thứ năm*, quá trình thực hiện và duy trì các chiến lược phát triển, quản lý nhân tài hiệu quả không phải lúc nào cũng suôn sẻ và thuận lợi. Chính phủ Singapore đã thể hiện khả năng phản ứng nhạy bén với các biến động về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội... trong điều kiện bối cảnh khác, từ đó xác định nhanh chóng những giới hạn, rào cản phát triển mới phát sinh và tiến hành các nghiên cứu kỹ lưỡng để tìm ra những giải pháp phù hợp.

#### 3.2. Hàm ý chính sách cho Việt Nam

Singapore là quốc gia thành công trong phát triển đội ngũ nhân tài trí thức phục vụ cho phát triển kinh tế và ổn định chính trị. Trên cơ sở phân tích, các chính sách phát triển đội ngũ nhân tài, trí thức của quốc gia này, nghiên cứu chỉ ra một số bài học và kinh nghiệm phát triển



đội ngũ nhân tài trí thức và hàm ý cho Việt Nam như sau:

*Thứ nhất*, giáo dục được xem là công cụ đào tạo và phát triển nhân tài chủ chốt. Ngay từ khi mới thành lập nước, Singapore đã coi việc nuôi dưỡng nhân tài là nhiệm vụ trọng của quốc gia. Việc nuôi dưỡng, phát triển nhân tài được chú trọng ở từng cấp bậc học, bắt đầu từ các giai đoạn sớm ngay từ khi hình thành con người và tính cách của trẻ. Hiện nay, xem giáo dục là quốc sách hàng đầu cũng là con đường mà Việt Nam đang đi. Mặc dù đã đạt được những thành tựu và góp phần vào phát triển kinh tế - xã hội, nhưng hệ thống giáo dục hiện nay đang còn tồn tại nhiều bất cập và hạn chế. Do đó, Việt Nam cần tiếp tục cải cách và hoàn thiện hệ thống giáo dục hướng đến một nền giáo dục định hướng theo nhu cầu và dựa trên năng lực, nuôi dưỡng tinh thần đổi mới sáng tạo và ham học hỏi, đồng thời khơi dậy niềm đam mê học tập suốt đời của người dân.

*Thứ hai*, Singapore rất coi trọng việc thu hút nhân tài vào làm việc trong khu vực công. Các giải pháp thu hút nhân tài vào khu vực công hiện chủ yếu bao gồm các chương trình học bổng, chương trình đào tạo dành cho những nhân tài, những người có tiềm năng. Bên cạnh đó, để cạnh tranh với khu vực tư trong thu hút và giữ chân nhân tài, Singapore cũng có các cơ chế khuyến khích bằng vật chất và tiền thưởng được sử dụng để giữ chân những người có năng lực làm việc tốt nhất. Đối với Việt Nam hiện nay, nhiều chương trình, chính sách (chủ yếu là học bổng, và các chương trình đào tạo) thu hút người tài vào làm việc lại khu vực công đã được triển khai. Tuy nhiên, việc thu hút nhân tài vào làm việc khu vực công của Việt Nam

còn nhiều hạn chế do các cơ chế, quy trình tuyển dụng khá công kênh; Chế độ đãi ngộ còn khá cứng nhắc, và môi trường làm việc chưa thật sự “phát huy sự sáng tạo, sự say mê và khát khao cống hiến của những người tài năng cho công việc chung”.

*Thứ ba*, thu hút đội ngũ nhân tài ở khu vực tư được chú trọng. Singapore đã có một loạt các chương trình, sáng kiến nhằm hỗ trợ khu vực tư thu hút được nhân tài, trí thức cho sự phát triển của doanh nghiệp. Các chương trình này mang lại các cơ hội học tập, làm việc suốt đời cho người dân Singapore và là những cái nôi để dung dưỡng, phát triển, thu hút nhân tài, nguồn lao động có chất lượng cao. Các chính sách phát triển và nuôi dưỡng nhân tài của Việt Nam mới chủ yếu tập trung vào khu vực công, hiếm và ít có các chính sách hỗ trợ khu vực tư. Do vậy, chính phủ cần chia sẻ và hỗ trợ khu vực này để thu hút nhân tài vào làm việc với những chính sách phù hợp.

*Thứ tư*, các chính sách thiết kế và xây dựng vô cùng công phu nhằm kết hợp sự tham gia của tất cả các chủ thể kinh tế quan trọng. Đồng thời, các chương trình, chính sách đều được đặt trong một tổng thể chiến lược phát triển kinh tế xã hội. Do vậy, kinh nghiệm cho Việt Nam là các chính sách được thiết kế cần dựa trên sự thống nhất toàn diện về mặt tư tưởng và hợp tác hành động, tập trung vào tất cả các lĩnh vực liên quan đến giáo dục và việc làm, bao gồm mọi đối tượng không phân biệt bằng cấp, nghề nghiệp, giới tính... Đồng thời, các chính sách, chiến lược đặt ra cần có sự linh hoạt, đòi hỏi những điều chỉnh để phản ứng đối với các biến động về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, những bối cảnh, xu thế và thách thức mới♦

#### Tài liệu tham khảo:

1. Beh, S.G. (2017): *Singapore's long game in innovation*, The Straits Times, Singapore Press Holdings, 23 August, A17.
2. Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. (2010): *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*. Thousand Oaks, CA: Sage.

3. Cheong, H.K. (2013): *Singapore's SIM University*. Trong công trình sách của I.S. Jung, T.M. Wong, & T. Belawati (đồng Chủ biên), *Quality Assurance in Distance Education and e-learning: Best Practices, Challenges, Solutions and Lessons from Asia* (tr. 3-24). New Delhi: SAGE Publications.
4. Early Childhood Development Agency (2013): *Government investing \$30million over the next three years on manpower efforts in early childhood sector*. Truy cập tại: [https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/government-investing-\\$30-million-over-the-next-3-years-on-manpower-efforts-in-early-childhood-sector.aspx](https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/government-investing-$30-million-over-the-next-3-years-on-manpower-efforts-in-early-childhood-sector.aspx).
5. Goh, C.B., & Gopinathan, S. (2008): *The development of education in Singapore since 1965*. Trong công trình sách của S.K. Lee, C.B. Goh, B. Fredricksen, & J.P. Tan (đồng Chủ biên), *Toward a Better Future: Education and Training for Economic Development in Singapore since 1965* (tr.96- 113). Washington DC: The World Bank.
6. Gopinathan, S. (2012): *Education and the Nation-State: The Selected Works of S. Gopinathan*. London: Routledge.
7. Heng, S.K. (2013): *Parliamentary replies: Government expenditure on education*. Link: <https://www.moe.gov.sg/news/parliamentary-replies/government-expenditure-on-education>
8. Ministry of Manpower, Singapore (2021): Summary Table: Labour Force.
9. Neihart, M., & Tan, L.S. (2016): *Gifted education in Singapore*. Trong công trình sách của Y.D. Dai & C.C. Kuo (đồng Chủ biên), *A Critical Assessment of Gifted Education in Asia: Problems and Prospects* (trg. 77-96). New York: Information Age Publishing.
10. OECD (2011): *Singapore: Rapid improvement followed by strong performance*. Trong báo cáo của OECD có tiêu đề *Lessons from PISA for the United States* (tr. 159-176). Truy cập tại: <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-singapore.pdf>
11. Van Dijk, H. (2008): *The talent management approach to human resource management: Attracting and retaining the right people*. *Journal of Public Administration*, 43(3.1): 385-395.
12. Waldo, D. (1964): *Comparative Public Administration: Prologue, Problems, and Promise*. Washington, DC: American Society for Public Administration.
13. Woo, P. (2017): *Other funds available for younger S'poreans who want skills training*. *The Straits Times*, Singapore Press Holdings, 13 May, A45.
14. Yong, C. (2017c): *Civil services must never be politicised, says former chief*. *The Straits Times*, Singapore Press Holdings, 7 December, A6.
15. Zhao, L., & Wong, J. (2013): *Singapore's social development experience: A relevant lesson for China?* Trong công trình sách của L. Zhao (Chủ biên), *China's Social Development and Policy: Into the Next Stage*. London: Routledge.

**Thông tin tác giả:**

**TS. TRẦN THỊ HÀ**    *Viện Kinh tế và Chính trị thế giới*  
**Th.S. HOÀNG THỊ HỒNG MINH**    *Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam*  
 Email: [thienha1111@gmail.com](mailto:thienha1111@gmail.com)