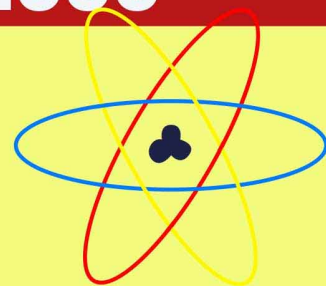
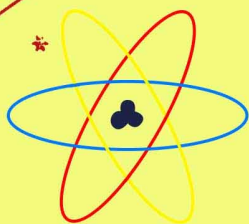


BỘ NỘI VỤ
VIỆN KHOA HỌC TỔ CHỨC NHÀ NƯỚC
THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU
KHOA HỌC TỔ CHỨC² NHÀ NƯỚC



Nhân tài, thu hút nhân tài, trọng dụng nhân tài trong khu vực công một số vấn đề lý luận



Kinh nghiệm tuyển dụng công chức của Vương quốc Bỉ



SỐ 03
THÁNG 10/2023

Chịu trách nhiệm xuất bản
Tổng Biên tập:

TS. Lê Anh Tuấn- Phó Viện trưởng
Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ban Biên tập:

Thạch Thọ Mộc
Trần Thị Thơ

Bản tin được thực hiện bởi:

Phòng Thông tin khoa học
và Hợp tác quốc tế
Số 8 Tôn Thất Thuyết, Hà Nội

Điện thoại: (024) 62826733

Website: <http://isos.gov.vn>
<http://vienkhtcnn.vn>

Mọi thư, bài xin gửi về email:
bantincchc@moha.gov.vn

Thiết kế bìa và trình bày: Phương Lan

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC TỔ CHỨC NHÀ NƯỚC

TRONG SỐ NÀY

NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI

- **TS. Dương Quang Tung:** Nhân tài, thu hút nhân tài, 3
trọng dụng nhân tài trong khu vực công – một số vấn
đề lý luận
- **ThS. Mai Anh Duy:** Kinh nghiệm tuyển dụng công 11
chức của Vương quốc Bỉ

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

**Nhiệm vụ khoa học và công nghệ cấp Bộ:
“Biên soạn Lịch sử Chính phủ Việt Nam
giản lược 1945 – 2015” thuộc công trình
Lịch sử Chính phủ
Việt Nam (1945 - 2015)”**

Chủ nhiệm: PGS. TS Trần Đức Cường
Đơn vị chủ trì: Hội Khoa học Lịch sử Việt Nam

Ngày nghiệm thu: 25/7/2023

**Nhiệm vụ:
“Nghiên cứu tổng kết Lịch sử Chính phủ
Việt nam (1945-2015)” thuộc Công trình
Lịch sử Chính phủ Việt Nam (1945 – 2015)”**

Chủ nhiệm: TS. Nguyễn Ngọc Vân
Đơn vị chủ trì: Viện trưởng Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ngày nghiệm thu: 28/6/2020

**Nhiệm vụ:
“Đánh giá việc sắp xếp tổ chức bộ máy hành
chính, sự nghiệp trong các cơ quan nhà
nước”**

Đơn vị chủ trì: Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ngày nghiệm thu: 20/6/2020

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Thông tin cụ thể về đề tài được đăng tải trên website
của Viện Khoa học tổ chức nhà nước tại địa chỉ:
<http://isos.gov.vn>



Nghiên cứu - Trao đổi

NHÂN TÀI, THU HÚT NHÂN TÀI, TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG – MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN

TS. Dương Quang Tung, Nguyên Phó Viện trưởng,
Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

Việc thu hút và trọng dụng nhân tài ở nước ta đã được đặt ra từ lâu nhưng đến nay vẫn đang là vấn đề thời sự, cả về lý luận và thực tiễn. Để có thể có được những chủ trương, chính sách đúng đắn trong thu hút và trọng dụng nhân tài nói chung và trong khu vực công nói riêng, trước hết cần tạo sự thống nhất về mặt nhận thức trên cơ sở tiếp tục làm rõ hơn những vấn đề lý luận có liên quan đến nhân tài, thu hút nhân tài và trọng dụng nhân tài. Sau đây xin góp phần bàn về một số nội dung có tính lý luận xung quanh chủ đề này.

Nhân tài là gì?

Theo Từ điển tiếng Việt, “Nhân tài là người có tài năng và trí tuệ hơn hẳn mọi người”. Theo Từ điển Hán ngữ hiện đại “Nhân tài là người có tài năng và đạo đức; có một sở trường nào đó”.

Theo các định nghĩa trên, các

dấu hiệu của nhân tài là tài năng, trí tuệ, đạo đức, sở trường vượt trội. Tuy nhiên, có thể nhận thấy hai định nghĩa nêu trên chưa phản ánh đầy đủ, chính xác những dấu hiệu đặc trưng của nhân tài.

Về lý thuyết nhân tài hiện đại, Giáo sư Dave Ulric, “Nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới trong lĩnh vực phát triển nhân lực”¹, “Nhà giáo dục quản trị và là “bộ óc” quản trị số 1 thế giới”² đưa ra *Lý thuyết Nhân tài 3C* (3C Talent Formula):

Nhân tài (Talent) = Năng lực (Competence) + Cam kết (Commitment) + Công hiến (Contribution).

1) *Năng lực*: Một người được cho là có năng lực khi anh ta có kiến thức, kỹ năng và giá trị phù hợp với công việc của hôm nay và nhất là trong tương lai.

Năng lực liên quan tới 3 “đúng”: kỹ năng đúng, vị trí đúng và công

¹ Tạp chí HR 2010.

² Business Week, 2001

Nghiên cứu - Trao đổi

việc đúng.

2) *Cam kết*: Năng lực là không đủ nếu thiếu cam kết! Cam kết có nghĩa là người đó phải có ý chí, có quyết tâm, hết mình trong công việc. Trên thực tế, có những người rất giỏi, thông minh, thạo việc nhưng do không “chịu làm” hoặc làm không hết mình nên rút cục họ không tạo ra giá trị, đóng góp gì cho tổ chức.

3) *Cống hiến*: Trước đây, khi đánh giá người tài thường ta chỉ dừng lại ở 02 yếu tố: năng lực (có khả năng làm việc) và cam kết (có ý chí làm việc). Tuy nhiên, với thể hệ nhân lực hiện nay và tương lai, chừng đó là chưa đủ, người tài còn phải là người biết cống hiến và được ghi nhận. Nghĩa là họ còn phải ý thức được ý nghĩa và mục đích của công việc mình làm, thậm chí, như *Dave Ulrich* nhấn mạnh, họ còn cần có được sự “thăng hoa”, sự “viên mãn” trong cuộc sống và công việc.

Trong “phương trình 3C” như đã nêu trên, theo *Dave Ulrich*, 03 biến được kết nối với nhau theo cấp số nhân, chứ không phải cấp số cộng. Nghĩa là, nếu một biến nào đó bị mất đi, 02 biến còn lại sẽ không thể thay

thế được. Chẳng hạn, người có năng lực kém sẽ không bao giờ là “nhân tài” kể cả khi anh ta có sự cống hiến và hết mình, và ngược lại. Nói cách khác, nhân tài phải có kỹ năng, ý chí và mục đích và phải thể hiện qua được việc, hết mình và cống hiến.

Để dễ hiểu, dễ tiếp cận, Dave Ulrich ví von khi nghĩ về nhân tài và phát triển nhân tài thì phải nghĩ đến cả *cái đầu* (năng lực), *bàn tay* và *đôi chân* (chịu làm) và *trái tim* (sự viên mãn, thăng hoa, cống hiến).

Từ các quan niệm trên, có thể hiểu, *nhân tài là người có năng lực vượt trội, có ý chí cao, biết cống hiến và được ghi nhận*.

Nhân tài luôn gắn với một lĩnh vực hoạt động công vụ cụ thể, với một chuyên môn, nghiệp vụ nhất định. Nói cách khác, không có năng lực trí tuệ và năng lực thực tiễn chung chung mà phải gắn liền với một lĩnh vực hoạt động nhất định. Chẳng hạn, một người có thể là nhân tài trong hoạt động chính trị nhưng không phải là nhân tài trong hoạt động hành chính; có thể là một chuyên gia giỏi trong tham mưu hoạch định chính sách nhưng không thể là nhà lãnh đạo, quản lý tài năng;

Nghiên cứu - Trao đổi

có thể có tài năng trong hoạt động quản lý nhà nước nhưng không phải là nhân tài trong quản lý sản xuất, kinh doanh... Như vậy, có thể nhận thấy, nhân tài chỉ phát huy tác dụng khi được sử dụng đúng với năng lực, sở trường của họ mà thôi.

Cần phân biệt nhân tài với người học giỏi. Theo đó, người học giỏi, có bằng cấp cao chưa phải là người tài nếu thiếu một ý chí cao trong công việc và thiếu thành tích, cống hiến cụ thể. Người học giỏi, có bằng cấp cao chưa phải là người có trí tuệ, có năng lực nếu chỉ là những con mọt sách, và chỉ biết áp dụng một cách máy móc những mớ kiến thức khuôn mẫu đã được học, thiếu sáng tạo trong công việc. Những người này có thể làm giỏi một công việc đơn thuần theo những con đường mà người khác vạch ra mà không biết sáng tạo, không biết nghĩ ra cái mới, không biết vận dụng cái mới. Mặt khác, có thể có người tuy không có bằng cấp cao nhưng lại rất trí tuệ, có óc sáng tạo và có cống hiến lớn cho xã hội, đó chính là nhân tài. Nếu hiểu nhân tài chỉ là người thông minh, học giỏi là không đầy đủ và không chính xác.

2. Nhân tài trong khu vực công

2.1. Khu vực công và nhân lực trong khu vực công

Khu vực công ở Việt Nam gồm 03 bộ phận: Hành chính công, sự nghiệp công và doanh nghiệp công. Bộ phận doanh nghiệp công (DNNN) được phân thành 02 nhóm: Nhóm doanh nghiệp hoạt động kinh doanh và nhóm doanh nghiệp hoạt động công ích; theo đó, nhóm doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, hoạt động theo cơ chế thị trường, giống như khu vực tư, còn nhóm doanh nghiệp công ích hoạt động theo cơ chế dịch vụ công, thực chất cũng là hoạt động sự nghiệp dịch vụ công. Do đó, khi nói khu vực công thường nói đến hai khu vực: i) hành chính, quản lý nhà nước và ii) sự nghiệp, dịch vụ công.

Từ quan niệm khu vực công như trên, có thể phân chia nhân lực trong khu vực công thành hai bộ phận: Nhân lực hành chính, quản lý nhà nước, được gọi là *cán bộ, công chức* và nhân lực trong khu vực sự nghiệp, dịch vụ công, được gọi là *viên chức*.

Ngoài ra trong điều kiện cụ thể của Việt Nam, nhân lực công còn

Nghiên cứu - Trao đổi

bao gồm bộ phận nhân lực làm việc thường xuyên, chuyên trách trong các cơ quan của Đảng và của các đoàn thể chính trị - xã hội. Bộ phận nhân lực này cũng được gọi là cán bộ, công chức và cũng được điều chỉnh bởi Luật Cán bộ, công chức.

2.2. Nhân tài trong khu vực công

Nhân tài trong khu vực công được hiểu là người (cán bộ, công chức, viên chức) có năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao, có nhiều thành tích, cống hiến và tác động tích cực đến sự phát triển kinh tế - xã hội và nâng cao đời sống vật chất, văn hóa của người người dân.

Năng lực của cán bộ, công chức, viên chức luôn gắn liền với đạo đức công vụ, đây là hai mặt không tách rời mà luôn gắn bó mật thiết với nhau, là cơ sở, điều kiện, tiền đề của nhau, thúc đẩy lẫn nhau để hoàn thiện nhân cách của nhân tài trong công vụ. Nếu thiếu đạo đức, nhân cách, phẩm chất công vụ thì người cán bộ, công chức, viên chức không thể có được thành tích, cống hiến cho Nhà nước và xã hội, tức là không thể trở thành nhân tài trong

khu vực công. Do vậy nhân tài thực chất phải là người hiền, tài, vừa có tài vừa có đức.

Nhân tài trong khu vực công có những đặc trưng chủ yếu sau:

- Là người có năng lực trí tuệ vượt trội, thể hiện ở khả năng tư duy logic, biện chứng, sáng tạo; có tầm nhìn xa, rộng; có kiến thức, kỹ năng cơ bản, cần thiết, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; có bản lĩnh, ý chí để đạt được những khát vọng, hoài bão, cống hiến cho đất nước và phục vụ nhân dân.

Năng lực trí tuệ của mỗi người không đồng nghĩa và cũng không tỷ lệ thuận với trình độ bằng cấp của họ. Năng lực trí tuệ một phần do yếu tố bẩm sinh (chỉ số IQ), một phần (quan trọng hơn) là do nỗ lực, rèn luyện trong thực tiễn đời sống.

- Là người có năng lực thực tiễn cao, thể hiện ở sự nỗ lực, quyết tâm, chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ và có đóng góp tích cực, hiệu quả, có nhiều thành tích, cống hiến trong hoạt động công vụ. Đây là dấu hiệu đặc trưng chủ yếu của nhân tài. Khi xem xét đánh giá một nhân tài, trước hết và chủ yếu là phải xem xét mức độ đóng góp, cống

Nghiên cứu - Trao đổi

hiển của họ trong hoạt động thực tiễn. Nhân tài phải là người có khả năng cải tạo thực tiễn để đạt tới những mục tiêu nhất định.

- Là người có phẩm chất, đạo đức tốt. Nhân tài trong công vụ chỉ có thể phát huy tác dụng, trong thực tiễn hoạt động công vụ nếu là người có phẩm chất, đạo đức tốt, có nhân cách, liêm sỉ. Thực tế cho thấy, một công chức có thể có kiến thức, kỹ năng tốt nhưng nếu thiếu những phẩm chất công vụ cần thiết thì không thể có được cam kết và cống hiến cho nhà nước, cho xã hội.

3. Thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công

3.1. Khái niệm thu hút nhân tài, trọng dụng nhân tài

- Thu hút nhân tài là gì?

Thu hút, theo từ điển tiếng Việt “là tạo nên ấn tượng mạnh mẽ để người khác quan tâm và dồn mọi sự chú ý vào”. Từ đó có thể hiểu: Thu hút nhân tài là các chủ thể (Nhà nước, doanh nghiệp, tổ chức xã hội...) áp dụng các biện pháp có ấn tượng mạnh mẽ để thu hút những người có tài năng vào các lĩnh vực hoạt động cần phải có nhân tài.

Thu hút nhân tài trong khu vực

công là việc Nhà nước đề ra các chủ trương, chính sách hữu hiệu để thu hút những người có tài năng vào các lĩnh vực hoạt động của quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công.

Đối tượng thu hút nhân tài là những người có tài năng về một lĩnh vực quản lý hoặc chuyên môn nhất định trong xã hội, không chỉ là những học sinh, sinh viên xuất sắc mới ra trường mà còn bao gồm cả những người đang tham gia các lĩnh vực hoạt động khác nhau của đời sống xã hội có nhu cầu, nguyện vọng được làm việc, cống hiến trong khu vực công.

Trọng dụng nhân tài là gì?

Trọng dụng, theo Từ điển tiếng Việt là “Tin cậy và giao cho những công việc, chức vụ quan trọng, xứng đáng”.

Theo đó, trọng dụng nhân tài có thể hiểu là nhân tài phải được tin cậy, tôn trọng, sử dụng đúng năng lực, sở trường và có chế độ đãi ngộ vật chất tinh thần thỏa đáng, đúng với mức độ cống hiến của họ.

Trọng dụng nhân tài trong khu vực công là việc Nhà nước áp dụng các chính sách, cơ chế có tính ưu tiên trong sử dụng, đào tạo bồi

Nghiên cứu - Trao đổi

dưỡng, đãi ngộ và tôn vinh nhân tài, tạo điều kiện thuận nhất để phát huy cao độ năng lực, sở trường và cống hiến của họ cho Nhà nước, cho nhân dân.

c) Mối quan hệ giữa thu hút và trọng dụng nhân tài

Thu hút nhân tài là việc bổ sung những người có tài năng vào các vị trí việc làm cần thiết trong khu vực công. Đây là khâu đầu tiên, có ý nghĩa quan trọng trong quá trình sử dụng nhân tài của các cơ quan quản lý nhà nước và đơn vị sự nghiệp, dịch vụ công. Không thu hút được hoặc thu hút không đúng nhân tài sẽ không thể áp dụng các biện pháp có hiệu quả để trọng dụng nhân tài. Mặt khác, nếu chỉ thu hút vào nhưng không có biện pháp hữu hiệu để trọng dụng nhân tài thì không thể giữ chân được nhân tài yên tâm làm việc, cống hiến trong khu vực công. Như vậy, có thể nói, trọng dụng nhân tài cũng là một biện pháp chủ yếu để thu hút nhân tài. Thu hút nhân tài và trọng dụng nhân tài là một thể thống nhất hữu cơ, gắn bó chặt chẽ với nhau và chi phối trực tiếp lẫn nhau trong việc sử dụng nhân tài.

3.2. Sự cần thiết phải thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công

Như trên đã đề cập khu vực công, bao gồm lĩnh vực hành chính, quản lý nhà nước và lĩnh vực sự nghiệp, dịch vụ công, có vai trò quan trọng, quyết định sự phát triển của đất nước, đời sống của nhân dân và vận mệnh quốc gia. Sự cần thiết phải thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công được lý giải bởi những khía cạnh sau:

- Nhân tài là những *con chim đầu đàn* của mỗi tổ chức, cơ quan nhà nước, mỗi đơn vị sự nghiệp, dịch vụ công, cũng như của mỗi ngành, lĩnh vực và có thể là của cả quốc gia. Một đàn chim không thể bay nhanh, bay xa, bay đúng phương hướng nếu thiếu con chim đầu đàn; cũng như một tổ chức, đơn vị, một hệ thống không thể phát triển nhanh, mạnh, đúng mục tiêu, phương hướng nếu thiếu những nhân tố đầu đàn, tức là những nhân tài với các mức độ khác nhau. Bộ máy nhà nước nói chung và từng cơ quan nhà nước nói riêng, cũng như mỗi đơn vị, mỗi ngành, lĩnh vực sự nghiệp, dịch vụ công đều cần thiết phải có

Nghiên cứu - Trao đổi

những người có tài cao, đức trọng để đóng vai trò đầu đàn, tiên phong trong các lĩnh vực công vụ và phục vụ nhân dân.

- Nhân tài đóng vai trò quyết định trong việc tìm tòi, sáng tạo những ý tưởng mới, những con đường mới, những chủ trương mới nhằm cải tạo thực tiễn theo hướng cách mạng, cải cách, đổi mới. Thực tiễn đã chứng minh, mọi cuộc cách mạng, cải cách chỉ có thể thành công một khi có được người đứng đầu hiền tài (lãnh tụ) và có những tham mưu giỏi về chiến lược, chiến thuật. Trong công cuộc cải cách hành chính nhà nước và cải cách khu vực sự nghiệp dịch vụ công của nước ta hiện đang rất cần những người tài để dẫn dắt và hoạch định các chủ trương, chính sách một cách đúng đắn, sáng tạo, hợp quy luật phát triển trong bối cảnh mới của đất nước. Tuy nhiên, việc thiếu những nhân tài cần thiết trong từng lĩnh vực, từng khâu, từng cấp là một nguyên nhân trực tiếp, chủ yếu kìm hãm tiến trình và kết quả của các cải cách, đổi mới trong khu vực công ở nước ta hiện nay.

- Nhân tài là một trong những

động lực quan trọng thúc đẩy cả tập thể cán bộ, công chức, viên chức cùng phấn đấu vươn lên, đạt nhiều thành tích, cống hiến; là nhân tố trung tâm của khối đoàn kết thống nhất trong nội bộ mỗi tổ chức, đơn vị. Bởi lẽ, chỉ có người có tài cao, đức trọng, với vai trò là những thủ lĩnh chính thức hoặc thủ lĩnh không chính thức trong một tập thể, mới có thể đóng vai trò là nhân tố trung tâm đoàn kết, thúc đẩy tập thể tiến bộ, dù người đó là hoặc không phải là người lãnh đạo, quản lý chủ chốt của tổ chức.

3.3. Nhân tài cần có mặt ở những vị trí công việc nào trong khu vực công

Khu vực công gồm nhiều lĩnh vực chuyên môn, nhiều cấp độ, nhiều vị trí việc làm khác nhau; trong đó nhân tài cần phải có ở một số vị trí công việc nhất định, đó là:

Các vị trí lãnh đạo, quản lý.

Người lãnh đạo, quản lý, nhất là người đứng đầu ở mọi cấp độ cao, thấp, đều cần có người hiền tài (nhân tài). Họ đóng vai trò là những thủ lĩnh chính thức quyết định sự phát triển, thành công của tổ chức. Một tổ chức, một ngành, lĩnh vực cũng như

Nghiên cứu - Trao đổi

một quốc gia nếu có được người đứng đầu thực sự là người hiền tài, có tài năng lãnh đạo, quản lý thì sẽ là nhân tố đảm bảo chắc chắn cho sự thành công trên con đường phát triển.

Các vị trí tham mưu, hoạch định chủ trương, đường lối, chính sách phát triển, cả về chiến lược và chiến thuật.

Người lãnh đạo, đứng đầu không thể hoàn thành được sứ mệnh của tổ chức nếu thiếu một lực lượng tham mưu giỏi (cao mưu) bên cạnh mình. Những “quân sư” nếu có tài, có động cơ, thái độ đúng sẽ là nhân tố đảm bảo trên thực tế sự đúng đắn, sáng tạo, hiệu quả của những chủ trương, đường lối, chính sách phát triển của mỗi tổ chức, mỗi ngành, lĩnh vực, địa phương và cả quốc gia. Cần chú ý là lực lượng tham mưu, nếu chỉ đơn thuần là người thông minh, giỏi chuyên môn, học thuật nhưng nếu thiếu động cơ đúng đắn, thiếu chân thành, trong sáng, thiếu trung thành với tổ quốc, với Nhân dân thì không thể có được những ý tưởng tham mưu đúng đắn, có chất lượng, hiệu quả cao.

Các vị trí công việc đòi hỏi phải

có kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cao.

Đây là các vị trí công việc trong các lĩnh vực sự nghiệp dịch vụ công như giáo dục, đào tạo; y tế; khoa học, công nghệ, văn học, nghệ thuật... Nhân tài ở các vị trí công việc chuyên môn này sẽ là những con chim đầu đàn, đóng góp tích cực, quan trọng vào sự phát triển của mỗi tổ chức, mỗi ngành, lĩnh vực dịch vụ công của đất nước.

** Đối với các vị trí công việc có tính chất thừa hành, thực thi cụ thể, kể cả trong cơ quan nhà nước và tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công không cần thiết phải thu hút, trọng dụng nhân tài, mà chỉ cần có những công chức, viên chức, người lao động có kiến thức, kỹ năng cần thiết và có động cơ, thái độ làm việc đúng đắn là được. Mặt khác, những vị trí công việc này chắc chắn sẽ không thu hút được nhân tài vì nhân tài không bao giờ muốn chỉ thực thi công việc một cách khuôn mẫu, cứng nhắc, thiếu không gian giành cho sự sáng tạo, phát triển.*

Trên đây là một số vấn đề về nhận thức và lý luận có liên quan đến nhân tài, thu hút nhân tài và

Nghiên cứu - Trao đổi

trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Thu hút và trọng dụng nhân tài là hai trong một, nếu chỉ thu hút mà không trọng dụng thì không giữ chân được nhân tài, cũng như nếu không trọng dụng thì không thể thu hút được nhân tài. Để thu hút và trọng dụng nhân tài, không chỉ quan tâm đến vấn đề đãi ngộ mà cần phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp, từ sử dụng, bồi dưỡng, đánh giá, tôn vinh, đãi ngộ, tạo môi trường thuận lợi, có văn hóa tổ chức, và quan trọng là người đứng đầu phải biết sử dụng nhân tài đúng với năng lực, sở trường của họ và biết phát huy tính

chủ động, sáng tạo của họ, tạo một môi trường thuận lợi để họ có thể cống hiến cao nhất cho tổ chức, và cho đất nước. Việc nhận thức đúng và có những quyết sách đúng đắn, phù hợp về thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công có ý nghĩa đặc biệt quan trọng thúc đẩy công cuộc hành chính, bộ máy nhà nước và các lĩnh vực sự nghiệp, dịch vụ công ở nước ta đạt được những thành tựu to lớn, góp phần đắc lực vào sự phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh đổi mới và mở cửa hội nhập của nước ta hiện nay./.

Kinh nghiệm tuyển dụng công chức của Vương quốc Bỉ

ThS. Mai Anh Duyệt
Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

Vương quốc Bỉ hoạt động theo thể chế liên bang với 06 thực thể (03 vùng và 03 cộng đồng). Về đơn vị hành chính địa phương, được chia thành 10 tỉnh và 03 vùng và được tổ chức thành chính quyền tỉnh và chính quyền thành phố trong tỉnh. Không như nhiều quốc gia trên thế giới, mọi quy định liên quan đến hệ thống công vụ ở Bỉ đều ở dưới dạng Nghị định

của Hoàng gia mà không có một bộ luật chung cho cả nền công vụ. Hệ thống công vụ Bỉ hiện đang được quy định bởi Quy chế Camu - Nghị định Hoàng gia từ năm 1937, quy chế này đã được sửa đổi nhiều lần trong đó có quy định chi tiết các điều khoản về tuyển dụng, đánh giá và đề bạt nhân sự. Quy chế Camu quy định một số vấn đề như nền công vụ Bỉ được tổ

Nghiên cứu - Trao đổi

chức theo mô hình chức nghiệp kết hợp vị trí việc làm, tuy nhiên hướng nhiều đến hệ thống chức nghiệp hơn là vị trí việc làm. Quy chế Camu quy định về ngạch và bậc của công chức nhằm hướng đến sự thăng tiến và đào tạo; nhà nước liên bang tuyển dụng công chức dựa trên cơ sở quản lý trung lập, phi chính trị và trên cơ sở cạnh tranh năng lực; việc tuyển dụng ở các địa phương sẽ do chính quyền địa phương tự tổ chức riêng... Một trong những nguyên tắc trụ cột trong tuyển dụng đó là nguyên tắc bình đẳng, trong đó đảm bảo bình đẳng giữa công chức nói tiếng Pháp và tiếng Hà Lan của Bỉ (gọi là *Flemish*, trong tiếng Anh là *Dutch*), bình đẳng trong cơ hội nghề nghiệp khi làm việc trong nền công vụ, bình đẳng trong cơ hội thăng tiến...

Theo Nghị định Hoàng gia ban hành ngày 02/10/1937, sửa đổi một số điều mới nhất vào năm 2004, hệ thống công vụ (cả cấp liên bang và địa phương) của Bỉ có 03 nhóm người lao động sau:

- Công chức theo luật định (*Civil servant - statutory employee*): được tuyển dụng và bổ nhiệm vào vị trí, ngạch, bậc và nhóm lương với không xác định thời hạn làm việc;

- Viên chức (*Non-civil service*

employee): có hợp đồng lao động, chiếm khoảng 21% tổng số người lao động khu vực công ở cấp liên bang, chỉ đảm nhiệm những chức vụ mà luật không quy định cụ thể;

- Quản lý cao cấp (*Senior Manager*): là công chức quản lý nắm giữ vị trí như Cục trưởng, Vụ trưởng, Tổng Vụ trưởng trong một cơ quan cấp bộ.

Nhìn chung, phần lớn công chức đều được tuyển dụng đầu vào ở cấp ngạch/bậc ban đầu và những ứng viên có trình độ và kinh nghiệm luôn được ưu tiên cao. Dù vậy, mọi thí sinh đầu vào đều phải trải qua các bài thi, nội dung của các bài thi chủ yếu căn cứ vào những yêu cầu và chức năng liên quan đến vị trí mà thí sinh ứng tuyển. Với công chức quản lý cao cấp, họ thường ở độ tuổi từ 40 đến 50, họ cũng phải trải qua bài thi tuyển nhưng với độ khó hơn nhiều so với công chức đầu vào thông thường. Những ứng viên trúng tuyển sẽ làm việc theo hạn định như một dạng hợp đồng làm việc, sau khoảng 06 năm họ sẽ phải dự tuyển lại nếu như vẫn muốn tiếp tục làm việc, trừ trường hợp được đánh giá có hiệu quả công việc xuất sắc.

1. Cơ quan tổ chức tuyển dụng

Cơ quan Nhân sự và Tổ chức

Nghiên cứu - Trao đổi

Công vụ Liên bang (*Federal Public Service of Personnel and Organisation - BOSA*) là cơ quan cấp bộ, có thẩm quyền và chức trách trong tuyển dụng và điều phối công chức, đồng thời cơ quan này cũng là nơi thực thi các chính sách về nhân sự như đào tạo, thù lao, quản lý thăng tiến công chức cấp liên bang ở Vương quốc Bỉ. BOSA có cơ cấu tổ chức gồm 11 cơ quan thuộc và trực thuộc, trong đó **SELOR** là cơ quan trực thuộc, chịu trách nhiệm tổ chức và triển khai các hình thức thi tuyển công chức cấp liên bang và cung cấp dịch vụ tư vấn thi tuyển và kiểm định chất lượng đầu vào công chức cho cả các địa phương nếu có nhu cầu.

SELOR được tổ chức và quản trị theo mô hình doanh nghiệp, đứng đầu là Giám đốc điều hành (CEO), người này chịu trách nhiệm vận hành SELOR cùng với các đơn vị cấu thành gồm: Hành chính - Nhân sự - Tổ chức, Tuyển dụng và Tuyển chọn (*Recruitment & Selection*), Khảo thí năng lực, Quản lý khách hàng. Trong đó, bộ phận Tuyển dụng và Tuyển chọn được coi là trái tim của SELOR được tập trung bởi đội ngũ các chuyên gia và các nhóm dự án xây dựng nội dung của những hình thức thi tuyển. SELOR triển khai hình thức

thi tuyển cạnh tranh cho mọi vị trí công việc trong các bộ thuộc hệ thống công vụ liên bang của Bỉ từ năm 2004. Trước đó, việc tuyển dụng vẫn áp dụng hình thức thi tuyển nhưng về cơ bản chỉ dựa trên kiến thức hành chính đơn thuần. Có một số vị trí được tuyển dụng theo hình thức nộp hồ sơ và tổ chức phỏng vấn, và một số vị trí như chuyên gia hay hỗ trợ kỹ thuật được khuyến khích mở ra nhằm thu hút rộng rãi những người bên ngoài khu vực công.

2. Quy trình tuyển dụng

Cũng giống như mọi tổ chức chính phủ hay các doanh nghiệp tư nhân, quy trình tuyển dụng nhân sự đều được tiến hành theo các bước, SELOR cũng tiến hành tuyển dụng theo các bước và có sự hỗ trợ của hệ thống phần mềm quản lý thí sinh để giảm thiểu thời gian, công sức cho đội ngũ quản lý nhân sự, đồng thời quy trình được cụ thể hóa và kèm theo giải thích tỉ mỉ để thí sinh có thể thực hiện đơn giản. Quy trình này được thực hiện như sau:

- Bước 1: Thí sinh có nhu cầu tìm việc làm trong các cơ quan Bộ thuộc chính quyền liên bang của Bỉ, truy cập vào website của SELOR tại địa chỉ www.selor.be để tìm kiếm vị trí công việc mong muốn. Thí sinh có thể

Nghiên cứu - Trao đổi

lựa chọn một trong hai ngôn ngữ tiếng Pháp hoặc tiếng Hà Lan để đọc và tìm hiểu kỹ các yêu cầu về công việc, vị trí việc làm, sau đó nộp sơ yếu lý lịch trực tuyến vào vị trí đó. Với những thí sinh chưa có tài khoản tại website của SELOR, có thể đăng ký với thủ tục nhanh chóng, sau đó tự điền các thông tin cá nhân và mô tả chuyên môn bản thân, kinh nghiệm làm việc, người giới thiệu mà hệ thống có yêu cầu, đồng thời upload ảnh chân dung mới nhất, bản scan bằng cấp đã có. Với những thí sinh đã có tài khoản và đã từng ứng tuyển trước đó, thí sinh chỉ cần cập nhật lại sơ yếu lý lịch trực tuyến và ấn nút nộp hồ sơ. Thí sinh khi nộp hồ sơ thành công, hệ thống sẽ tự động gửi thư xác nhận tới email cá nhân mà thí sinh dùng để đăng ký, trong email có đầy đủ thông tin về vị trí công việc dự tuyển, thời gian, địa điểm thi và hình thức thi tuyển (Je voorbereiden op een test, 2023). Đối với thí sinh đang là công chức liên bang mà ứng tuyển vào vị trí quản lý hoặc vị trí khác, trong hồ sơ trực tuyến cần phải tải lên một trong những giấy tờ sau: xác nhận về bổ nhiệm như quyết định bổ nhiệm, một trích xuất từ Công báo chính phủ Bỉ, chứng thư xác nhận từ nhà tuyển dụng, một quyết định thăng

chức hoặc chứng thư tuyên thệ (Hoe kan je solliciteren?, 2023).

- Bước 2: Sau khi có đủ số lượng hồ sơ dự tuyển cần thiết hoặc tới hạn ứng tuyển, hệ thống sẽ tự động gửi thông tin hồ sơ ứng viên tới bộ phận Tuyển dụng và Tuyển chọn của SELOR và tiến hành các bước sàng lọc hồ sơ. Quá trình sàng lọc hồ sơ được tiến hành nhanh chóng do mỗi vị trí công việc đều đã có yêu cầu và điều kiện cụ thể, những thông tin thí sinh đã khai báo là những từ khóa chính dùng để đối chiếu với yêu cầu công việc. Việc sàng lọc hồ sơ được hỗ trợ đắc lực từ hệ thống phần mềm quản lý thí sinh của SELOR nên quá trình này được tiến hành nhanh chóng.

- Bước 3: Thí sinh vượt qua vòng sàng lọc hồ sơ sẽ được mời đến tham dự kỳ thi chính thức. Theo quy định của SELOR, thí sinh sẽ phải có mặt trước giờ bắt đầu thi 15 phút để ổn định và cần mang theo giấy tờ tùy thân như Căn cước công dân (Identify card) để SELOR kiểm tra. Các thí sinh không được phép mang theo các thiết bị thu phát điện tử, mang theo tài liệu, hay có kết nối internet và có thể liên lạc ra bên ngoài, thí sinh cũng không được phép trao đổi hay nói chuyện với thí sinh khác trong lúc thi

Nghiên cứu - Trao đổi

và chỉ được sử dụng tài liệu do SELOR cung cấp tại địa điểm thi. SELOR rất nghiêm khắc trong quy trình xử lý nên thí sinh có bất cứ vi phạm nào theo quy định như trên sẽ bị loại khỏi kỳ thi tuyển (Je voorbereiden op een test, 2023). Một điểm lưu ý đối với thí sinh là mọi thí sinh đều phải đọc và tìm hiểu thật kỹ hướng dẫn làm bài thi và yêu cầu trong bài thi để tránh có những nhầm lẫn hay sai sót khi làm bài và lãng phí thời gian. Ngoài ra, còn một số quy định khác diễn ra trong kỳ thi để đảm bảo thí sinh có thể làm bài được trọn vẹn như khai báo tình trạng sức khỏe (nếu đang có bệnh) ngay trước lúc làm bài thi, hoặc là người khuyết tật để SELOR phân loại và có những lựa chọn hình thức bài làm phù hợp.

- Bước 4: Bài thi được thực hiện theo 2 cách: làm bài thi trên máy tính hoặc trả lời phỏng vấn (trực tiếp và trực tuyến). Với bài làm trên máy tính, thí sinh trước khi chính thức thi đã được tập huấn trực tuyến với module bài thi thử trên website SELOR để làm quen với cách làm bài và lưu ý đến thời gian làm bài đồng thời cũng được khuyến nghị nên sử dụng module thi thử này càng nhiều càng tốt để thao tác thành thục khi chính thức thi. Thi trên máy tính có 2

dạng: làm bài trực tiếp trên máy tính (*computer-based*), làm bài qua những thao tác thực hiện với phần mềm thi trên máy tính (*computer-controlled*). Với phần phỏng vấn, dù là tiến hành trực tiếp tại địa điểm thi hay trực tuyến qua mạng internet, thí sinh được khuyến nghị trả lời thành thật về chuyên môn bản thân, về năng lực làm việc, về kinh nghiệm làm việc... thí sinh không nên phóng đại hóa về năng lực cũng như kinh nghiệm vì giám khảo được SELOR lựa chọn là những chuyên gia về tâm lý học cũng như quản lý nhân sự nên có thể “bóc tách vỏ bọc” của thí sinh dễ dàng.

- Bước 5: Các bài thi của thí sinh về cơ bản hầu hết được chấm điểm theo thang điểm 100% cho mỗi nội dung kiểm tra. Tùy theo vị trí công việc mà có đưa ra điểm điều kiện hay không, thông thường điểm điều kiện phải là từ 50% trở lên với mỗi bài kiểm tra, có một số vị trí đặc thù yêu cầu từ 60% trở lên. Về cơ bản, các bài thi được đánh giá theo 03 hình thức (*Evaluatiemethode gebaseerd op de kwalitatieve schaal met 6 categorieën*, 2023) sau:

+ Với những bài kiểm tra kỹ thuật hoặc thi trên máy tính và dưới dạng câu hỏi mở, thí sinh chỉ được biết điểm số mà không được biết chi tiết

Nghiên cứu - Trao đổi

bài làm của mình. Thí sinh có thể yêu cầu một báo cáo bằng văn bản về bài làm của mình trong vòng 02 tháng kể từ khi nhận được điểm thi;

+ Với những bài kiểm tra dưới hình thức phỏng vấn, kiểm tra kỹ thuật, tình huống hay bài tập đánh giá, thí sinh sẽ được biết điểm số kèm theo báo cáo chi tiết với nội dung phân tích và nguyên nhân thí sinh đạt được điểm số đó;

+ Với mỗi năng lực được đo lường, hiệu suất thể hiện bài làm của thí sinh được đo theo thang tính 06 cấp độ, SELOR tập hợp tất cả các đánh giá lại với nhau và đưa ra kết quả cuối cùng, biểu thị dưới thang 100%: Rất yếu 0 - 6%, Yếu 7 - 22%, trên mức Yếu 23 - 49%, Khá 50 - 76%, Tốt 77 - 92%, Rất tốt 93 - 100%.

Ngoài ra, cách đánh giá của từng bài kiểm tra định lượng (trên máy tính) còn được thể hiện theo hình thức điểm định mức (*normed score*) và điểm thô (*raw score*):

+ Điểm định mức (Evaluatiemethode gebaseerd op de berekening van de genormeerde scores, 2023): phương thức này được áp dụng cho những bài thi trên máy tính gồm bài kiểm tra hộp thư công vụ, bài kiểm tra đánh giá tình huống,

bài kiểm tra xử lý các tệp tin, các bài kiểm tra năng lực (các kỹ năng) và các bài kiểm tra lập luận. Giám khảo chấm điểm dựa trên hai phương thức: một là thiết lập ngưỡng giá trị để đánh giá phát triển năng lực thí sinh đối với cấp độ công việc và có tính đến độ khó của bài kiểm tra; hai là chỉ định điểm cho thành tích và ý thức làm bài của thí sinh so với ngưỡng giá trị của điểm định mức. Ví dụ: thí sinh A làm bài thi lý luận, A trả lời hết các câu hỏi nhưng còn 02 câu hỏi cuối lại chưa kịp trả lời do hết thời gian làm bài, mọi câu trả lời của A đều đúng, giám khảo cho A 100% điểm với lý do nhận thấy hầu hết nhóm thí sinh làm bài kiểm tra này không trả lời hết các câu hỏi và có hiệu năng bài làm thấp hơn A dù A không hề trả lời hết các câu hỏi; điểm của A được cho 100% là vì khả năng thể hiện rất xuất sắc trong quá trình làm bài.

+ Điểm thô (Evaluatiemethode gebaseerd op de berekening van de ruwe scores, 2023): phương thức này được áp dụng cho bài thi kỹ thuật tình huống và ở dạng lựa chọn nhiều đáp án, điểm được tính theo nguyên tắc mỗi câu trả lời đúng đều được tính điểm, mỗi câu trả lời sai đều không được tính điểm và có thể sẽ bị trừ điểm nếu như trong hướng dẫn đổi

Nghiên cứu - Trao đổi

với bài thi có đưa ra điều kiện trừ điểm với câu trả lời sai. Trong đa số trường hợp, thí sinh phải trả lời đúng ít nhất một nửa số câu hỏi để có thể đạt được điểm 50%, số ít trường hợp thí sinh có thể nhận 0% nếu như số câu trả lời đúng và sai là bằng nhau.

Nếu thí sinh phải làm nhiều bài kiểm tra theo yêu cầu của vị trí cần tuyển, thí sinh sẽ nhận được kết quả tổng thể xác định thứ hạng (1 trong 6 mức như trên). Để xác định kết quả điểm cuối cùng, SELOR sẽ cộng điểm của các bài kiểm tra rồi chia trung bình cộng, sau đó chuyển đổi thành điểm tối đa cụ thể cho vị trí thí sinh ứng tuyển. Ví dụ: thí sinh B tham dự 2 môn thi, môn đầu được 9/20, môn còn lại được 13/20, điểm tổng của B là $(9/20 + 13/20) \div 2 = 11/20 = 55\%$, nếu như vị trí ứng tuyển của B không đòi hỏi điểm điều kiện phải trên 50% thì B đạt, nếu có yêu cầu thì B trượt. Phương thức lựa chọn thí sinh trúng tuyển của các nhà tuyển dụng (các bộ, cơ quan ngang bộ cấp liên bang) là lọc điểm của thí sinh từ cao xuống thấp cho đến khi đủ số lượng cần tuyển và thường là có yêu cầu phải đạt điểm điều kiện cho mỗi môn phải từ 50% trở lên, trường hợp không yêu cầu 50% là rất hiếm.

- Bước 6: Thông thường, kết quả

thi sẽ được báo đến tài khoản cá nhân của thí sinh trên website của SELOR, thí sinh nên kiểm tra tài khoản thường xuyên để biết kết quả thi. Bên cạnh đó SELOR cũng lập danh sách các thí sinh đạt của kỳ thi (Resultaten van de procedure, 2023), danh sách này còn được gọi là danh sách dự bị trúng tuyển. Mỗi danh sách dự bị trúng tuyển có hiệu lực trong khoảng thời gian nhất định (có thể từ 1-2 năm). Có thể mất một khoảng thời gian để SELOR lập danh sách này nên khi thí sinh nhận được kết quả với khi có danh sách chính thức là hai thời điểm khác nhau, vì khi có danh sách chính thức, thí sinh mới có thể tiến hành các thủ tục tiếp theo của quy trình tuyển dụng.

- Bước 7: Công bố trúng tuyển và chính thức mời làm việc. Các bộ và cơ quan chính phủ liên bang căn cứ vào thứ hạng của thí sinh trong danh sách dự bị trúng tuyển để thực hiện bước này theo 02 hình thức (Resultaten van de procedure, 2023):

+ Thí sinh đạt kỳ thi SELOR được mời đi làm ngay lập tức: thí sinh nhận được lời đề nghị đi làm thông qua hệ thống của SELOR, có thể lựa chọn chấp thuận và bắt đầu công việc ngay theo thỏa thuận giữa thí sinh và nhà tuyển dụng mới; thí sinh cũng có

Nghiên cứu - Trao đổi

quyền từ chối; trong trường hợp từ chối, thí sinh không còn đủ điều kiện để nhận lời mời làm việc đó, tuy nhiên vẫn sẽ ở trong danh sách trúng tuyển dự bị và hoàn toàn có thể nhận được những lời đề nghị khác.

+ Thí sinh đạt kỳ thi SELOR được đề nghị đi làm nhưng phải vượt qua một vòng kiểm tra: SELOR mong muốn được đề xuất việc làm tới thí sinh trong danh sách trúng tuyển dự bị càng nhiều càng tốt, một trong những lý do là danh sách này được cung cấp tới các cơ quan chính phủ khác sau thời điểm công bố 3 tháng. Nếu các cơ quan này đang tìm nhân sự có hồ sơ tương tự thì họ có thể mời những cá nhân trong danh sách này đi làm tuy nhiên những cá nhân này sẽ phải trải qua 1 vòng kiểm tra nữa, thông thường là một buổi phỏng vấn. Sau đó, danh sách trúng tuyển dự bị sẽ được làm mới, tiếp tục là danh sách để các cơ quan chính phủ tham khảo và tìm kiếm những ứng viên phù hợp trong hiệu lực 01 năm.

Thí sinh trúng tuyển sẽ thực hiện chế độ tập sự trong vòng 01 năm và được nhận lương tương ứng với vị trí công việc. Thời gian tập sự là để công chức mới làm quen với môi trường mới và là nơi có thể phát triển năng lực thông qua nhiều hình thức khác

nhau trong đó có đào tạo. Sau 01 năm tập sự, nếu như công chức mới được đánh giá tích cực, công chức đó sẽ được bổ nhiệm vĩnh viễn. Một số điều khoản mà thí sinh cần đáp ứng trước khi chính thức đi làm là cung cấp: lý lịch tư pháp, chứng nhận quốc tịch Bỉ, một số giấy tờ khác liên quan theo quy định của từng vị trí công việc.

3. Hình thức và nội dung thi tuyển

SELOR có hàng loạt các bài kiểm tra với hình thức và nội dung đa dạng, được lựa chọn trên cơ sở nghiên cứu khoa học. Những hình thức và nội dung thi đã được Ủy ban cố vấn khoa học (thành lập theo Điều 3 của Nghị định Hoàng gia về tuyển chọn và sự nghiệp công chức) thẩm định và chọn lựa, Ủy ban gồm các giáo sư và chuyên gia công tác tại các đại học danh tiếng có chuyên môn sâu về tâm lý học và quản lý nguồn nhân lực. Hiện tại, SELOR đang triển khai 04 bài kiểm tra tương ứng với 04 hình thức thi tuyển công chức, gồm kiểm tra năng lực hành vi, phỏng vấn kỹ thuật, kiểm tra lý luận và kiểm tra các kỹ năng.

3.1. Bài kiểm tra năng lực hành vi

Trong bài kiểm tra này, có 03 nhóm nội dung, được thực hiện trên

Nghiên cứu - Trao đổi

máy tính, kết quả được tính theo thang điểm 100%, tuy nhiên không phải bài kiểm tra nào cũng cho ra điểm thi ngay vì có một số bài kiểm tra có nội dung tự luận. Thông thường, điểm thành phần các môn thi của thí sinh được yêu cầu thấp nhất là 50%, tuy nhiên ở một số vị trí công việc có thể yêu cầu điểm thành phần phải đạt từ 60% điểm trở lên để đủ điều kiện thi đạt. Bên cạnh đó, số lượng câu hỏi trong mỗi nhóm nội dung không được quy định cụ thể mà có thể biến đổi theo vị trí công việc thí sinh ứng tuyển. Các nhóm kiểm tra này gồm:

- Kiểm tra xử lý các tệp tin (Test dossierbehandeling, 2023): nội dung này được thực hiện trên máy tính, mục đích để kiểm tra năng lực hành vi của thí sinh trong việc quản lý các tác vụ và thông tin căn cứ vào năng lực xử lý các tệp tin trên máy tính. Bài kiểm tra này yêu cầu thí sinh phải đọc hàng loạt các tệp tin có chứa thông tin về nhiều chủ đề khác nhau, sau đó thí sinh phải trả lời các câu hỏi về những chủ đề tương ứng với các tệp tin đó. Thời gian hướng dẫn làm bài là 15 phút, thời gian làm bài là tối đa 01 giờ 15 phút.

- Kiểm tra phán đoán tình huống (Situationele beoordelingstest, 2023):

nội dung này cũng được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm thi trên máy tính, hệ thống sẽ đưa ra câu hỏi là các dạng tình huống có thể phát sinh trong công việc, thí sinh sẽ đưa ra câu trả lời có thể coi là phù hợp. Nội dung này nhằm đo lường các năng lực hành vi khác nhau như “Quản lý căng thẳng”, “Làm việc nhóm”, hoặc “Thực hiện mục tiêu”. Bài thi sẽ được thể hiện dưới dạng văn bản hoặc một đoạn video có nội dung của tình huống, với mỗi tình huống, thí sinh sẽ thấy số lượng phản ứng phải đánh giá. Trong mọi trường hợp, thí sinh phải chỉ ra mức độ phù hợp của phản ứng đối với tình huống cụ thể. Thời gian hướng dẫn làm bài là 15 phút, thời gian làm bài là tối đa 01 giờ 30 phút.

- Kiểm tra hộp thư điện tử (Postbaktest, 2023): nội dung này được thực hiện hoàn toàn trên máy tính, hình thức hỏi là thí sinh sử dụng một hộp thư hư cấu, thí sinh được yêu cầu xử lý thông tin và quản lý các tác vụ thông qua hành vi xử lý hộp thư công vụ. Trong hộp thư hư cấu này có chứa hàng loạt chủ đề và nội dung, từ các bản ghi nhớ ngắn cho đến các thư mật và cả những bản báo cáo đầy đủ. Nhiệm vụ của thí sinh là xử lý thư trong khoảng thời gian hạn định. Thí sinh phải xác định được thư nào được

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

ưu tiên và cách thức thí sinh bám sát nội dung trong thư đó. Bằng cách này, SELOR có thể kiểm tra được thí sinh có thể phân biệt được chính xác và nhanh chóng các vấn đề chính và phụ hay không và liệu thí sinh có năng lực tổ chức và sắp xếp thông tin hay không. Thời gian hướng dẫn làm bài 15 phút, thời gian làm bài tối đa 2 giờ 30 phút.

3.2. Bài kiểm tra phỏng vấn và kỹ thuật

Trong nhóm bài kiểm tra này có 04 nội dung gồm phỏng vấn, thực hành đánh giá, kiểm tra kỹ thuật và bảng hỏi tính cách (02 nội dung sau, thí sinh thực hiện trên máy tính).

- Phỏng vấn (Interview, 2023): nội dung này được thực hiện trực tiếp giữa giám khảo và thí sinh, thông thường thí sinh sẽ được hỏi về động lực lựa chọn công việc, trao đổi về nội dung bản sơ yếu lý lịch và có thể trao đổi về năng lực hành vi hoặc năng lực kỹ thuật của thí sinh, căn cứ vào vị trí công việc thí sinh ứng tuyển. Thông thường khi nhắc đến phỏng vấn, ta hay nghĩ ngay đến việc một người hỏi và một người trả lời thông qua lời nói, tuy nhiên, ở nội dung kiểm tra này,

phần trả lời của thí sinh có thể thực hiện không chỉ bằng lời nói mà còn có thể trả lời bằng cách viết hoặc kết hợp cả nói và viết. Cách trả lời kết hợp thường được yêu cầu ở một số vị trí công việc đặc thù mà thí sinh đã nắm rõ từ trước khi quyết định nộp hồ sơ dự tuyển. Bài phỏng vấn được tiến hành theo 02 phần: phần một là về nội dung bản sơ yếu lý lịch của thí sinh và động lực lựa chọn vị trí công việc, phần hai là đánh giá năng lực định hướng - hành vi có sử dụng phương pháp STAR³ (*Situation, Task, Action, Result*). Phương pháp STAR là kỹ thuật phỏng vấn hành vi bán cấu trúc, với mỗi năng lực, giám khảo của SELOR sẽ yêu cầu thí sinh mô tả một tình huống nghề nghiệp mà thí sinh có thể đã từng trải nghiệm. Tiếp theo, giám khảo SELOR sẽ yêu cầu thí sinh giải thích về nhiệm vụ, chức trách và lựa chọn hành động của thí sinh ở thời điểm đó. Sau cùng, thí sinh được yêu cầu mô tả kết quả cuối cùng. Giám khảo cho nội dung thi này thông thường có 03 người: Chủ tịch (là đại diện của BOSA hoặc của cơ quan cần tuyển) và 02 giám khảo (một trong hai giám khảo có thể là đại diện của

³ Phương pháp STAR nhằm thu thập dữ liệu khách quan về hành vi có thể quan sát được mà thí sinh đã mô tả. Có nhiều bằng chứng khoa học cho thấy hành vi gần nhất trong quá khứ là một yếu tố dự báo tốt cho hành vi trong tương lai. STAR là viết tắt của Situation (tình huống), Task (tác vụ), Action (hành động), Result (kết quả).

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

cơ quan cần tuyển và/hoặc chuyên gia). Ngoài phỏng vấn trực tiếp, SELOR cũng có thể tổ chức phỏng vấn theo hình thức trực tuyến và sử dụng nội dung phỏng vấn giống như trực tiếp (Online interview, 2023). Tuy nhiên hình thức phỏng vấn trực tuyến chỉ áp dụng với một vài vị trí tuyển dụng cũng như yêu cầu từ phía cơ quan có nhu cầu tuyển người. Cuộc phỏng vấn trực tuyến được triển khai trên phần mềm Microsoft Teams hoặc Skype for Business và thí sinh có thể cài đặt miễn phí hai ứng dụng này trên máy tính cá nhân, truy cập theo đường link kèm theo trong email xác nhận của SELOR gửi đến khi ứng tuyển, miễn là máy tính cá nhân của thí sinh đảm bảo được trang bị webcam, microphone, loa hoặc tai nghe, đường truyền internet tốt, một phòng riêng (sự xuất hiện của người khác ngoài thí sinh trong phòng này là tuyệt đối cấm). Một phiên tổ chức phỏng vấn trực tuyến cũng được đi kèm nhiều quy định về bảo mật và an toàn, trong đó đặc biệt nghiêm cấm thí sinh ghi hình, ghi âm lại phiên phỏng vấn dưới mọi hình thức, đồng thời nội dung của bài kiểm tra cũng bị cấm công bố. Thời gian và thời lượng của một cuộc phỏng vấn tùy thuộc vào vị trí công việc thí sinh ứng

tuyển, thường được công bố trong thư xác nhận của SELOR gửi tới từng thí sinh.

- Kiểm tra kỹ thuật (Technische test of case, 2023): nội dung này có thể được thực hiện trên máy tính hoặc có thể được tổ chức song hành với phỏng vấn. Bài kiểm tra này được xây dựng riêng biệt và cụ thể cho vị trí cụ thể mà thí sinh ứng tuyển, nhằm để đo lường năng lực kỹ thuật của thí sinh phải thể hiện trong môi trường chuyên nghiệp. Tùy theo yêu cầu kỹ thuật của vị trí công việc, các kỹ năng sẽ được đo lường cụ thể, một số trường hợp thí sinh có thể được yêu cầu trả lời bằng hỏi dạng lựa chọn nhiều đáp án (multiple choice) hoặc câu hỏi tự luận. Mặt khác, bài kiểm tra có thể có một hoặc nhiều câu hỏi mở và thí sinh phải thể hiện nội dung trả lời tương ứng với hoàn cảnh thực tế (ví dụ: viết một đoạn văn ngắn, thuyết trình, vẽ trình bày, nhập vai công chức, phân tích thông tin, thực hành kế toán, giải quyết tình huống, dịch một văn bản...). Nội dung kiểm tra kỹ thuật được SELOR coi là phần phức tạp, đa dạng hình thức hỏi đáp và tập trung để trả lời câu hỏi của nhà tuyển dụng là thí sinh thực sự có đủ năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc cụ thể hay không. Thời gian làm

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

bài tùy thuộc vào vị trí công việc thí sinh ứng tuyển, thường được công bố trong thư xác nhận của SELOR gửi tới từng thí sinh.

- Bảng hỏi tính cách (Persoonlijkheidsvragenlijst, 2023): nội dung này được thực hiện trên máy tính và luôn luôn được tiến hành cùng với phần thi phỏng vấn. Phần kiểm tra này cho biết cách thức thí sinh nhìn nhận về bản thân, giám khảo có thể thu thập được thông tin về những đặc điểm trong tính cách của thí sinh đóng vai trò quan trọng ở mức độ nào tới vị trí công việc mà thí sinh ứng tuyển. Nhìn chung, nội dung phần kiểm tra này đem lại một cái nhìn vừa tổng quan vừa cụ thể và khách quan về những đặc điểm trong tính cách mà có thể quyết định tới hành vi và hiệu suất công việc thí sinh có thể đem lại. Hình thức câu hỏi có thể được thể hiện bằng cách đưa ra hàng loạt tình huống, tuyên bố, những đặc điểm và quan điểm về một vấn đề nào đó, thí sinh phải lựa chọn đồng ý với quan điểm nào nhất. Tuy nhiên, kết quả của nội dung kiểm tra này không ảnh hưởng tới việc thí sinh bị loại khỏi kỳ tuyển dụng mà chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ cho bài thi phỏng vấn. Thời gian làm bài cho nội dung này là không giới hạn.

- Đánh giá thực tiễn (Assessmenttoefening, 2023): nội dung này được thực hiện theo hình thức phỏng vấn nhưng ở dạng câu hỏi tình huống, bao gồm các dạng kiểm tra sau:

+ Phân tích và thuyết trình: Thí sinh phải phân tích thông tin từ một số tài liệu, sau đó kiến nghị giải pháp cho một vấn đề cụ thể hoặc xây dựng một chiến lược giải quyết vấn đề. Cách thể hiện là thí sinh phải thuyết trình và bảo vệ giải pháp hay chiến lược của mình trước hội đồng giám khảo. Thời gian chuẩn bị tối đa 90 phút, thời gian làm bài 30 phút.

+ Nhập vai: Tùy theo vị trí công việc đòi hỏi năng lực, thí sinh có thể phải thể hiện bằng hình thức đóng vai một người nào đó như vị trí quản lý hoặc nhân viên lễ tân. Các tình huống mô phỏng trong dạng kiểm tra này đều được hư cấu nhưng có những đặc điểm gắn với thực tế, ví dụ như người quản lý phải đối phó với một nhân viên thiếu động lực làm việc, hay một nhân viên lễ tân xử lý tình huống khi gặp một khách hàng đang nổi giận... Thời gian chuẩn bị tối đa 60 phút, thời gian làm bài 30 phút.

+ Bài tập nhóm: Thí sinh phải thảo luận và giải quyết một vấn đề với những thí sinh khác trong một khoảng

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

thời gian cho trước. Trong một số trường hợp, mỗi thí sinh có thể sẽ nhận được thông tin khác nhau, mục đích là để mỗi thí sinh tự thể hiện và bảo vệ quan điểm của riêng mình. Trong phần này, giám khảo cũng có thể giao cho thí sinh nhập vai tự do mà không yêu cầu cụ thể về kết quả mong đợi, để thực hiện bài tập này, thí sinh chủ động sáng tạo một vấn đề hay ý kiến mang tính xây dựng trong phạm vi nhóm nhằm thu hút giám khảo. Thời gian chuẩn bị tối đa 30 phút, thời gian làm bài 30 phút.

+ Kiểm tra hộp thư công vụ: nhiệm vụ của thí sinh trong phần này là kiểm tra và xử lý các thông tin trong hộp thư. Thí sinh xác định mức độ ưu tiên của các email và đưa ra phương thức xử lý mà mình cho là phù hợp. Có thể thí sinh sẽ được yêu cầu thuyết trình, đưa ra ý kiến của mình về các chủ đề, đồng thời đưa ra quyết định và đề xuất cho kế hoạch hành động cho một vấn đề... Thời gian chuẩn bị tối đa 65 phút, thời gian làm bài 30 phút.

3.3. Bài kiểm tra lý luận

Bài kiểm tra này được thực hiện trên máy tính với 04 nhóm nội dung: khả năng suy luận trừu tượng, lý luận bằng lời, khả năng suy luận số, khả năng suy luận không gian.

- Kiểm tra khả năng suy luận trừu tượng (Test abstract redeneervermogen, 2023): mục đích là để đánh giá khả năng suy luận logic và trí tuệ của thí sinh, về mức độ linh hoạt trong xử lý những thông tin bất thường và cách thức tìm giải pháp của thí sinh. Phần này rất hữu ích vì có thể giúp đánh giá tiềm năng tương lai của thí sinh. Thí sinh phải rút ra các quy tắc từ những thông tin trừu tượng và áp dụng những quy tắc đó cho thông tin mới. Điểm đặc biệt ở nội dung kiểm tra này là mọi kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm làm việc đều không hề ảnh hưởng đến kết quả, do vậy kết quả thi của nội dung này có thể dự đoán chính xác thí sinh sẽ phát triển hơn nữa theo cách nào. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài tối đa 35 phút. Có 04 biến thể kiểm tra cơ bản sau:

+ Biến thể 1: thí sinh sẽ thấy nhiều hàng khác nhau, mỗi hàng có một hoặc nhiều hình ảnh cơ bản và một hoặc nhiều hình ảnh phía cuối, có một hoặc nhiều biểu tượng giữa 2 loại hình, thí sinh phải so sánh các hình với nhau và tìm hiểu ảnh hưởng hoặc tác dụng của từng biểu tượng đối với những hình ảnh đó;

+ Biến thể 2: thí sinh sẽ thấy một loạt hình được sắp xếp theo thứ tự

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

logic, thí sinh phải chọn một đáp án là một hình để hoàn thành thứ tự sắp xếp;

+ Biến thể 3: thí sinh sẽ thấy nhiều biểu đồ, mỗi biểu đồ có một số ô trống mà thí sinh phải chọn nội dung dựa trên thông tin có sẵn;

+ Biến thể 4: thí sinh phải thực hiện một hoặc nhiều thao tác trên tổ hợp các chữ cái với mục đích kết hợp và đưa ra các từ mới (*một dạng sắp xếp chữ thành từ hoàn chỉnh*).

- Kiểm tra lý luận bằng lời (Test verbaal redeneervermogen, 2023): mục đích của nội dung này là kiểm tra khả năng hiểu và phân tích thông tin bằng lời nói của thí sinh về mức độ phản hồi và chính xác, đồng thời đánh giá khả năng logic, kết nối các dữ kiện kết nối có liên quan trong thông tin được đưa ra bằng lời nói. Thí sinh sẽ được đọc một văn bản, sau đó trả lời một số câu hỏi hoặc phải chỉ ra câu nói hay tuyên bố nào đúng hay sai, hoặc câu nói nào không thể suy luận được dựa trên thông tin của văn bản đó. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài tối đa 25 phút.

- Kiểm tra khả năng suy luận số (Test numeriek redeneervermogen, 2023): nội dung kiểm tra này nhằm đánh giá tốc độ và chất lượng mà thí sinh có thể thực hiện khi liên kết các

số liệu với nhau vì thực tế nghề nghiệp có thể đòi hỏi công chức phải làm việc với số liệu. Thông thường, có 04 dạng kiểm tra suy luận số cơ bản gồm phân tích và diễn giải các bảng hoặc biểu đồ, giải các công thức toán học, giải các bài toán số học, hoàn thành chuỗi số một cách logic và đầy đủ. Khi thực hiện nội dung này, thí sinh phải tìm ra những lỗi trong một chuỗi các phép nhân, hoặc cũng có thể trả lời một loạt câu hỏi bằng cách phân tích và diễn đạt dưới dạng biểu đồ và bảng biểu, hoặc thí sinh phải chọn công thức đúng để cho giải pháp chính xác trong một loạt đáp án hoặc các câu hỏi. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài tối đa 50 phút.

- Kiểm tra khả năng suy luận không gian (Test ruimtelijk redeneervermogen, 2023): mục đích của nội dung kiểm tra này là để đo lường khả năng tưởng tượng về không gian hay vật thể ba chiều của thí sinh qua cách thức mô tả bằng lời hoặc thể hiện dưới dạng một bản vẽ hai chiều. Hình thức câu hỏi là thí sinh được xem nhiều hình vẽ mà phải suy luận và tưởng tượng để gấp chúng lại thành một hình hoàn chỉnh, sau đó phải đưa ra quyết định là có gấp được các hình ảnh đó lại hay không. Do thời gian

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

làm bài rất ngắn, thí sinh phải đẩy nhanh tốc độ và trả lời để kịp hoàn thiện toàn bộ các câu hỏi. SELOR cho rằng nội dung kiểm tra này có thể đánh giá được khả năng cân bằng tốc độ và chất lượng của nhiệm vụ được giao. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài tối đa 15 phút.

3.4. Bài kiểm tra các kỹ năng

Trong bài kiểm tra này, thí sinh sẽ được kiểm tra các kỹ năng cứng cần phải có khi làm việc, gồm 03 kỹ năng: hành chính, lập kế hoạch, kỹ thuật. Tất cả nội dung trong bài kiểm tra này đều được thực hiện trên máy tính.

- Kỹ năng hành chính (Test administratieve vaardigheden, 2023): mục đích chính là kiểm tra mức độ chính xác và hiệu quả khả năng xử lý dữ liệu quản trị hành chính, thí sinh cần so sánh các danh sách dữ liệu để tìm ra những điểm giống và khác nhau, đồng thời cần kiểm tra và sắp xếp thông tin thật nhanh và hiệu quả. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài 40 phút.

- Kỹ năng lập kế hoạch (Test planingsvaardigheden, 2023): mục đích để đo lường kỹ năng lập kế hoạch cho công việc của cá nhân hoặc nhiệm vụ chung với đồng nghiệp, thí sinh chủ động đưa ra lộ trình hiệu quả nhất để thực hiện tất cả những nhiệm vụ phụ

trợ khác khi triển khai nhiệm vụ, đồng thời phải tính toán mọi điều kiện khác nhau khi triển khai nhiệm vụ chính. Thời gian hướng dẫn 15 phút, thời gian làm bài tối đa 45 phút.

- Kỹ năng kỹ thuật (Test technische vaardigheden, 2023): mục đích để đánh giá khả năng của thí sinh trong việc đưa ra những kết luận đúng đắn dựa trên dữ liệu kỹ thuật gồm nhiều dạng bài tập tra khác nhau theo như 02 ví dụ sau:

+ Bài tập thứ nhất: thí sinh được nhìn thấy hình ảnh đèn bẫy được tạo nên từ các thanh sắt và gắn với chốt, một trong số đó được cố định, một số khác có thể di chuyển. Thí sinh phải xác định được hướng di chuyển của một đèn bẫy khi nó kết nối với một đèn bẫy khác theo một hướng nhất định;

+ Bài tập thứ hai: thí sinh được nhìn một loạt các bức vẽ có thể là các đồ vật hoặc tình huống trong cuộc sống thường nhật, sau đó thí sinh phải trả lời các câu hỏi có liên quan đến những bức vẽ đó.

Việt Nam đang có những bước chuyển mình lớn trong công tác tuyển dụng công chức, đặc biệt ngày 21/02/2023, Chính phủ ban hành Nghị định số 06/2023/NĐ-CP quy định về kiểm định chất lượng đầu vào

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

công chức, có hiệu lực thi hành từ ngày 10 tháng 4 năm 2023. Với những kinh nghiệm từ quy trình tuyển dụng công chức cấp liên bang của Vương quốc Bỉ trên đây, tác giả hy vọng sẽ là tư liệu cần thiết để các nhà khoa học, các nhà hoạch định chính sách có thêm sự tham khảo cho nội dung bài thi tuyển công chức hoặc viên chức. Đồng thời hiểu thêm cách thức đánh giá hoặc chấm điểm bài thi rất linh hoạt, gắn với hiệu năng của ứng viên nhiều hơn là kiến thức học thuộc./.

Tài liệu tham khảo

1. *Assessmenttoefening*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/assessmenttoefening>

2. *Evaluatiemethode gebaseerd op de berekening van de genormeerde scores*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/resultaten/evaluatie-genormeerde-scores>

3. *Evaluatiemethode gebaseerd op de berekening van de ruwe scores*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/resultaten/evaluatie-ruwe-scores>

4. *Evaluatiemethode gebaseerd op de kwalitatieve schaal met 6 categorieën*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/resultaten/evaluatie-kwalitatieve-schaal>

5. *Hoe kan je solliciteren?* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/hoe-solliciteren>

6. *Interview*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/interview>

7. *Je voorbereiden op een test*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/zich-voorbereiden>

8. *Online interview*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/interview/online-interview>

9. *Persoonlijkheidsvragenlijst*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/persoonlijkheidsvragenlijst>

10. *Postbaktest*. (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/postbaktest>

11. *Recruitment Division*. (2023). Hämtat från Official Portal Public Services Commission of Malaysia: <https://spa.gov.my/spa/index.php/en/psc-info/organization/divi->

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

sion/recruitment-division

12. *Resultaten van de procedure.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/resultaten-van-de-selectieprocedure>

13. *Resultaten van de procedure.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/resultaten-van-de-selectieprocedure>

14. *Situationele beoordelings-test.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/situationele-beoordelingstest>

15. *Technische test of case.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/technische-test-of-case>

16. *Test abstract redeneervermogen.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-abstract-rede-neervermogen>

17. *Test administratieve vaardigheden.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-administratieve-vaardigheden>

18. *Test dossierbehandeling.*

(2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-dossierbehandeling>

19. *Test numeriek redeneervermogen.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-numeriek-redeneervermogen>

20. *Test planningsvaardigheden.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-planningsvaardigheden>

21. *Test ruimtelijk redeneervermogen.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-ruimtelijk-redeneervermogen>

22. *Test technische vaardigheden.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-technische-vaardigheden>

23. *Test verbaal redeneervermogen.* (2023). Hämtat från WerkenVoor: <https://werkenvoor.be/nl/solliciteren/selectietesten/testinhoud/test-verbaal-rede-neervermogen>