

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HOÀNG THỊ NGÂN

CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI
CỦA MỘT SỐ NƯỚC CHÂU Á VÀ GỢI MỞ
CHO VIỆT NAM HIỆN NAY

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: CHÍNH TRỊ HỌC

HÀ NỘI - 2026

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HOÀNG THỊ NGÂN

**CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI
CỦA MỘT SỐ NƯỚC CHÂU Á VÀ GỢI MỞ
CHO VIỆT NAM HIỆN NAY**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: CHÍNH TRỊ HỌC
Mã số: 9310201

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG



PGS.TS. TRỊNH THỊ XUYẾN

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:



1. GS.TS. DƯƠNG XUÂN NGỌC



2. TS. LÊ THỊ THU MAI

HÀ NỘI - 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tác giả

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized initial 'H' followed by a long horizontal stroke.

Hoàng Thị Ngân

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	10
1.1. Nhóm các công trình nghiên cứu về nhân tài và nhân tài trong khu vực công	10
1.2. Nhóm các công trình nghiên cứu về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của một số nước châu Á	20
1.3. Nhóm các công trình nghiên cứu về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam	28
1.4. Kết quả đạt được của các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài và nội dung luận án cần tiếp tục nghiên cứu	35
Chương 2: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NHÂN TÀI VÀ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG	41
2.1. Một số vấn đề lý luận về nhân tài	41
2.2. Một số vấn đề lý luận về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công	48
2.3. Một số cách tiếp cận và nội dung chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công	59
2.4. Những nhân tố tác động tới chính sách trọng dụng nhân tài	68
Chương 3: THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CỦA TRUNG QUỐC, NHẬT BẢN VÀ SINGAPORE	76
3.1. Thực trạng chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Trung Quốc	76
3.2. Thực trạng chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Nhật Bản	102
3.3. Thực trạng chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Singapore	128
3.4. So sánh chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore	150
Chương 4: CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở VIỆT NAM, THAM CHIẾU CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CỦA TRUNG QUỐC, NHẬT BẢN VÀ SINGAPORE	157
4.1. Khái quát chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam hiện nay	157
4.2. Những vấn đề đặt ra trong chính sách trọng dụng nhân tài	169
4.3. Gợi mở chính sách trọng dụng nhân tài cho Việt Nam từ kinh nghiệm quốc tế	172
KẾT LUẬN	196
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	199
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	200

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các quốc gia ngày càng gắn chặt với chất lượng thể chế và năng lực quản trị nhà nước, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công không còn là vấn đề quản lý nhân sự đơn thuần, mà đã trở thành một công cụ chính sách then chốt phản ánh năng lực thể chế và năng lực cầm quyền của Nhà nước trong việc tổ chức, phân bổ và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người cho phát triển. Thực tiễn cho thấy, hiệu quả phát triển không chỉ phụ thuộc vào việc phát hiện hay tuyển chọn nhân tài, mà phụ thuộc quyết định vào khả năng trọng dụng nhân tài, tức sử dụng đúng, phát huy đúng và tạo động lực cống hiến lâu dài cho nhân tài trong khu vực công.

Cách tiếp cận coi trọng trọng dụng nhân tài như một nội dung cốt lõi của chính sách quyền lực nhà nước không chỉ có cơ sở trong các lý thuyết chính trị hiện đại, mà còn được định hình sớm và nhất quán trong tư tưởng Hồ Chí Minh. Người khẳng định: “Nước nhà cần phải kiến thiết. Kiến thiết cần phải có nhân tài” [32, tr.114]; trong mọi công việc của đất nước đều “phải trọng nhân tài” [33, tr.504]. Những luận điểm đó thể hiện triết lý trị quốc sâu sắc, đồng thời đặt nền tảng tư tưởng và phương pháp luận cho việc xây dựng chính sách nhân tài của Đảng và Nhà nước Việt Nam, trong đó trọng dụng nhân tài giữ vai trò quyết định đối với hiệu quả tổ chức và vận hành bộ máy nhà nước. Trong bối cảnh kinh tế tri thức và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, tư tưởng Hồ Chí Minh tiếp tục giữ vai trò định hướng, đồng thời được vận dụng và phát triển phù hợp với yêu cầu hiện đại hóa nền quản trị công và xây dựng Nhà nước phát triển.

Trong cấu trúc quyền lực nhà nước, nhân tài khu vực công giữ vị trí then chốt bởi đây là lực lượng trực tiếp tham gia xây dựng chính sách, điều phối các nguồn lực công và tổ chức thực hiện pháp luật. Chất lượng của đội ngũ này có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực hoạt động của bộ máy nhà nước, chất lượng phục vụ nhân dân và uy tín của thể chế. Do đó, việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công không chỉ dừng lại ở yêu cầu nâng cao hiệu quả quản trị

nhân sự, mà còn là vấn đề có ý nghĩa chiến lược, gắn với năng lực vận hành quyền lực công và khả năng kiến tạo phát triển của quốc gia.

Nhận thức rõ vai trò đó, Đảng và Nhà nước Việt Nam nhất quán coi trọng dụng nhân tài là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Văn kiện Đại hội XIII của Đảng tiếp tục khẳng định phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao, là một trong ba đột phá chiến lược trong đó tập trung “Trọng dụng, đãi ngộ thỏa đáng đối với nhân tài” [14, tr.167]. Qua đó cho thấy trọng dụng nhân tài không chỉ là yêu cầu trước mắt mà còn là định hướng chiến lược lâu dài của Nhà nước. Trên tinh thần đó, Quyết định số 899/QĐ-TTg năm 2023 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn 2050 tiếp tục thể hiện nỗ lực thể chế hóa chủ trương của Đảng, hướng tới xây dựng nền công vụ kiến tạo, chuyên nghiệp và hiện đại.

Tuy nhiên, thực tiễn triển khai cho thấy chính sách nhân tài trong khu vực công vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế, thể hiện rõ ở khoảng cách giữa mục tiêu chính sách và kết quả hiện thực hóa trong thực tế. Hiện tượng dịch chuyển nhân lực chất lượng cao khỏi khu vực công vẫn diễn ra, trong khi cơ chế phát hiện, sử dụng và đãi ngộ chưa thực sự tạo được động lực cống hiến lâu dài. Ở một số nơi, môi trường làm việc chưa khuyến khích đổi mới sáng tạo, hệ thống chính sách còn phân tán và thiếu tính liên thông. Những hạn chế đó cho thấy chính sách trọng dụng nhân tài chưa phát huy đầy đủ vai trò như một công cụ tổ chức và điều tiết nguồn lực chiến lược của Nhà nước, qua đó đặt ra yêu cầu cấp thiết phải có các nghiên cứu chuyên sâu nhằm làm rõ nguyên nhân mang tính thể chế và đề xuất các giải pháp chính sách phù hợp trong giai đoạn phát triển mới.

Kinh nghiệm của một số quốc gia châu Á cho thấy chính sách trọng dụng nhân tài giữ vai trò trung tâm trong cải cách bộ máy nhà nước và nâng cao năng lực điều hành phát triển quốc gia. Trung Quốc gắn chiến lược nhân tài với mục tiêu hiện đại hóa hệ thống quản trị và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Nhật Bản phát huy truyền thống công vụ chuyên nghiệp, đồng thời tăng cường vai trò điều phối thống nhất của các thiết chế nhân sự công. Singapore kiên định nguyên tắc trọng

dụng theo năng lực, bảo đảm tuyển chọn minh bạch, đãi ngộ cạnh tranh và lộ trình phát triển rõ ràng. Việc nghiên cứu so sánh các trường hợp này cho phép làm rõ những cách thức khác nhau mà Nhà nước sử dụng chính sách nhân tài như một công cụ nâng cao năng lực thể chế, từ đó rút ra các luận cứ khoa học có giá trị tham chiếu trực tiếp cho Việt Nam.

Từ góc độ chính trị học, nghiên cứu chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của một số nước châu Á góp phần làm rõ bản chất chính trị và giá trị thể chế của chính sách nhân tài, xem đây không chỉ là tập hợp các biện pháp quản lý nguồn nhân lực, mà là công cụ thể hiện mức độ cam kết cải cách và tầm nhìn phát triển của Nhà nước. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam theo hướng thực chất và hiệu quả hơn, hướng tới xây dựng nền công vụ liêm chính, chuyên nghiệp, hiệu quả và hiện đại. Vì vậy, việc lựa chọn đề tài ***“Chính sách trọng dụng nhân tài của một số nước châu Á và gợi mở cho Việt Nam hiện nay”*** là cần thiết về mặt khoa học, cấp bách về mặt thực tiễn và có ý nghĩa chiến lược đối với tiến trình phát triển đất nước trong giai đoạn mới.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu

Luận án nhằm làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, trong đó tiếp cận trọng dụng nhân tài như một chính sách bao trùm quyết định hiệu quả sử dụng nguồn lực con người của Nhà nước. Trên cơ sở đó, luận án phân tích và so sánh kinh nghiệm của một số quốc gia châu Á tiêu biểu (Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore) trong việc thiết kế và thực thi chính sách trọng dụng nhân tài, làm rõ các yếu tố thể chế và cơ chế vận hành chi phối hiệu quả chính sách; từ đó rút ra các giá trị tham khảo và đề xuất các gợi mở phù hợp cho việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

2.2. Nhiệm vụ

- Tổng quan và hệ thống hóa các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, qua

đó xác định các hướng tiếp cận chủ yếu, kết quả đạt được và những khoảng trống nghiên cứu cần tiếp tục làm rõ.

- Phân tích và luận giải cơ sở lý luận, khung khái niệm và cách tiếp cận đối với chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, trong đó xác định rõ trọng dụng nhân tài là chính sách bao trùm, bao gồm các khâu phát hiện, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ và phát huy nhân tài. Trên cơ sở đó, xây dựng khung phân tích chính sách trọng dụng nhân tài làm công cụ nghiên cứu xuyên suốt luận án.

- Phân tích, so sánh ba trường hợp nghiên cứu điển hình là Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore nhằm nhận diện những điểm tương đồng và khác biệt cốt lõi trong chính sách trọng dụng nhân tài, tập trung vào các nội dung chủ yếu của chính sách như sử dụng và bố trí nhân tài, đào tạo và phát triển, đãi ngộ và tạo động lực. Qua đó, làm rõ các nhân tố thể chế và cơ chế vận hành chi phối hiệu quả thực thi chính sách ở mỗi quốc gia.

- Đánh giá thực trạng chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam, phân tích quá trình hình thành và triển khai chính sách, làm rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và vấn đề đặt ra trong bối cảnh phát triển mới.

- Trên cơ sở lý luận, thực tiễn trong nước và kinh nghiệm quốc tế, đề xuất các gợi mở có tính khả thi nhằm hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của một số nước châu Á, cụ thể là Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Luận án nghiên cứu các nội dung chủ yếu của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, trên cơ sở đó rút ra các gợi mở chính sách cho Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

- Về không gian: Luận án tập trung khảo sát chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công tại Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore và Việt Nam.

- Về thời gian: Nghiên cứu tập trung vào giai đoạn từ năm 2000 đến nay. Đây là thời kỳ diễn ra những thay đổi lớn về mô hình quản trị và cải cách hành chính ở nhiều quốc gia.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cơ sở lý luận

Luận án được triển khai trên nền tảng những nguyên lý của chủ nghĩa Mác Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam về nhân tài, đồng thời vận dụng có chọn lọc các lý thuyết khoa học về chính sách nhân tài trong khu vực công. Trên cơ sở đó, luận án phân tích và đánh giá cách thức Nhà nước xây dựng, tổ chức thực hiện và phát huy hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài ở một số nước châu Á, qua đó rút ra những luận cứ khoa học làm cơ sở cho việc đề xuất các gợi mở và kiến nghị giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam trong bối cảnh mới.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu và giải quyết các nhiệm vụ đã đề ra, luận án vận dụng tổng hợp nhiều phương pháp nghiên cứu, trong đó phương pháp chính trị học so sánh, phân tích chính sách và tổng kết thực tiễn giữ vai trò chủ đạo; các phương pháp khác có chức năng bổ trợ. Cụ thể như sau:

- Phương pháp phân tích và tổng hợp được sử dụng nhằm hệ thống hóa các quan điểm lý luận về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Trên cơ sở đó, luận án khái quát thành khung khái niệm và xây dựng mô hình phân tích tương ứng, làm nền tảng cho việc nghiên cứu thực tiễn;

- Phương pháp lịch sử, lôgic: áp dụng để tái hiện tiến trình hình thành và phát triển chính sách nhân tài trong từng bối cảnh quốc gia (Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore và Việt Nam), đồng thời chỉ ra logic nội tại chi phối sự điều chỉnh chính sách qua từng giai đoạn;

- Phương pháp so sánh: là phương pháp chủ đạo, được sử dụng để phân tích sự tương đồng và khác biệt trong thiết kế và thực thi chính sách nhân tài giữa ba quốc gia được lựa chọn nghiên cứu. Từ kết quả đối sánh này, luận án khái quát

hóa các kết luận có thể tham chiếu, làm cơ sở gợi mở cho việc hoàn thiện chính sách ở Việt Nam;

- Phương pháp tổng kết thực tiễn được sử dụng nhằm hệ thống hóa và khái quát các kinh nghiệm thực tiễn trong triển khai chính sách trọng dụng nhân tài của các quốc gia châu Á tiêu biểu. Thông qua việc phân tích các báo cáo chính thức, tài liệu chính sách và nghiên cứu đã công bố, luận án rút ra những bài học kinh nghiệm có tính phổ quát và điều kiện áp dụng, làm cơ sở cho việc đề xuất các gợi mở chính sách phù hợp với bối cảnh Việt Nam;

- Phương pháp diễn dịch và phương pháp quy nạp: được vận dụng linh hoạt trong toàn bộ quá trình nghiên cứu. Từ những nguyên lý chung về nhân tài và quản trị công, luận án diễn dịch thành các tiêu chí phân tích chính sách cụ thể. Đồng thời, từ những trường hợp thực tiễn, luận án quy nạp thành các luận điểm khái quát và gợi mở giải pháp;

- Phương pháp phân tích chính sách: sử dụng để xem xét chính sách nhân tài như một quá trình, bao gồm bối cảnh chính trị, mục tiêu thiết kế, công cụ thực thi và kết quả đạt được. Cách tiếp cận này giúp làm rõ bản chất chính trị của chính sách trọng dụng nhân tài, qua đó phản ánh năng lực thể chế và cam kết cải cách của nhà nước;

- Phương pháp nghiên cứu trường hợp được sử dụng nhằm lựa chọn một số trường hợp tiêu biểu để phân tích chiều sâu, qua đó làm rõ cách thức chính sách trọng dụng nhân tài được thể chế hóa và vận hành trong từng bối cảnh quốc gia cụ thể;

- Phương pháp chuyên gia được dùng để thẩm định kết quả; luận án chỉ sử dụng ý kiến chuyên gia đã công bố trong báo cáo nhà nước, báo cáo quốc tế và bài báo khoa học, đối chiếu trực tiếp với khung chỉ báo đánh giá theo bốn nội dung; không thực hiện phỏng vấn hay khảo sát.

Với hệ thống phương pháp nêu trên, luận án bảo đảm sự kết hợp giữa nghiên cứu lý luận và nghiên cứu thực tiễn, giữa tiếp cận định tính đặc trưng của

khoa học chính trị với việc phân tích các trường hợp cụ thể. Nhờ đó, kết quả nghiên cứu không chỉ có giá trị lý luận mà còn mang tính tham chiếu trực tiếp đối với hoạch định và điều chỉnh chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam.

5. Những đóng góp mới của luận án

Thứ nhất, luận án xây dựng khung phân tích chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công từ góc độ chính trị học, trên cơ sở tích hợp lý thuyết chính sách công, lý thuyết thể chế và tiếp cận chính trị học so sánh. Khung phân tích này xác định rõ các thành tố cốt lõi của chính sách trọng dụng nhân tài và mối quan hệ giữa thiết kế chính sách với hiệu quả vận hành quyền lực nhà nước, tạo cơ sở lý luận và phương pháp cho việc phân tích, đối sánh chính sách giữa các quốc gia.

Thứ hai, luận án làm rõ bản chất chính trị và giá trị thể chế của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, khẳng định đây không chỉ là hoạt động quản trị nhân sự mà là một bộ phận cấu thành của cơ chế tổ chức và thực thi quyền lực nhà nước. Cách tiếp cận này góp phần mở rộng phạm vi nghiên cứu chính trị học về nhân tài, coi chính sách trọng dụng nhân tài là chỉ báo phản ánh năng lực thể chế và năng lực cầm quyền của Nhà nước.

Thứ ba, trên cơ sở nghiên cứu so sánh ba trường hợp điển hình là Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore, luận án khái quát các đặc điểm và yếu tố quyết định hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở châu Á, làm rõ vai trò của các nhân tố thể chế, chính trị và văn hóa công vụ trong chi phối kết quả thực thi chính sách. Đây là đóng góp mới về mặt so sánh chính trị trong nghiên cứu chính sách nhân tài khu vực công.

Thứ tư, luận án đề xuất hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, tập trung vào các nội dung cốt lõi của chính sách như thu hút và tuyển chọn; sử dụng và bố trí; đào tạo và phát triển; đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài. Hệ thống tiêu chí này có giá trị tham khảo trong việc đánh giá và điều chỉnh chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam.

Thứ năm, luận án đề xuất định hướng hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam trên cơ sở kết hợp giữa cải cách thể

chế, đổi mới tư duy lãnh đạo và xây dựng văn hóa công vụ, nhấn mạnh vai trò của trọng dụng nhân tài như một động lực trực tiếp của phát triển quốc gia và biểu hiện của năng lực cầm quyền trong Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

6.1. Về lý luận

Luận án có đóng góp trong việc bổ sung và phát triển cơ sở lý thuyết về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công từ góc nhìn của khoa học chính trị. Cụ thể như sau:

- Làm rõ tính chính trị và tính thể chế của chính sách nhân tài, khẳng định chính sách này là thành tố phản ánh năng lực cầm quyền, năng lực điều hành và mức độ hiện đại hóa của Nhà nước. Cách tiếp cận này góp phần mở rộng phạm vi nghiên cứu chính trị học về nhân tài, từ chỗ xem đó là vấn đề quản lý hành chính sang phân tích nó như một yếu tố của năng lực cầm quyền.

- Hình thành khung lý thuyết liên ngành cho nghiên cứu chính sách nhân tài, kết hợp giữa chính trị học, hành chính học và quản trị công, giúp đánh giá chính sách nhân tài trong mối liên hệ giữa thể chế, thiết chế và năng lực lãnh đạo. Qua đó, công trình góp phần phát triển nền tảng lý luận cho việc nghiên cứu và hoạch định chính sách trong khu vực công.

- Đề xuất cách nhìn mới về năng lực thể chế thông qua chính sách nhân tài, coi khả năng phát hiện, trọng dụng và phát huy nhân tài là chỉ báo quan trọng phản ánh hiệu quả hoạt động và tính chính đáng của quyền lực Nhà nước. Đây là đóng góp có giá trị lý luận sâu sắc, khẳng định chính sách nhân tài là biểu hiện của năng lực tổ chức và điều hành phát triển của Nhà nước Việt Nam hiện đại.

6.2. Về thực tiễn

Luận án có giá trị định hướng và ứng dụng rõ rệt đối với việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam hiện nay. Cụ thể như sau:

- Cung cấp hệ thống luận cứ khoa học và dữ liệu so sánh tin cậy, góp phần làm cơ sở cho việc triển khai Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn 2050, phù hợp với bối cảnh phát triển đất nước.

- Đề xuất các hướng điều chỉnh và cơ chế thực thi chính sách nhân tài khu vực công, nhấn mạnh sự phối hợp giữa trung ương và địa phương, vai trò điều phối của cơ quan nhân sự quốc gia, cơ chế giám sát độc lập và hệ thống dữ liệu nhân tài quốc gia nhằm nâng cao tính minh bạch và hiệu quả trong vận hành chính sách.

- Đưa ra các gợi mở nhằm thu hẹp khoảng cách giữa chủ trương và triển khai thực hiện, thông qua đổi mới cơ chế đánh giá, đãi ngộ, tạo động lực và xây dựng môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sáng tạo và cống hiến của nhân tài khu vực công.

- Các kết quả nghiên cứu có giá trị tham khảo cho các cơ quan hoạch định chính sách, cơ quan quản lý công vụ và các cơ sở đào tạo trong quá trình hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam hiện nay.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục các công trình đã công bố liên quan đến luận án và Danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận án được kết cấu thành 4 chương, 15 tiết.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. NHÓM CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ NHÂN TÀI VÀ NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG

1.1.1. Nhóm các công trình nghiên cứu về nhân tài

Trong quá trình hình thành và phát triển tư duy khoa học hiện đại, vấn đề nhân tài đã thu hút sự quan tâm đặc biệt từ nhiều lĩnh vực như tâm lý học, giáo dục học, quản trị nhân lực, kinh tế học và khoa học chính trị. Các công trình nghiên cứu tiêu biểu trong và ngoài nước đã góp phần hình thành hệ thống lý luận nền tảng và cách tiếp cận đa chiều đối với khái niệm nhân tài. Nhìn chung, khái niệm “nhân tài” không chỉ được tiếp cận từ góc độ năng lực bẩm sinh, mà còn được lý giải như một quá trình hình thành và phát triển dưới sự tác động của môi trường, giáo dục và chính sách xã hội.

Trong lĩnh vực tâm lý học, tác phẩm “*Hereditary Genius*” [106] (Tài năng di truyền) của Francis Galton (Vương quốc Anh) xuất bản năm 1869 được xem là công trình tiên phong đặt nền móng cho quan niệm tài năng là do yếu tố bẩm sinh. Galton cho rằng năng lực vượt trội là sản phẩm di truyền từ những gia đình có truyền thống và tài năng có thể đo lường được thông qua các chỉ số tâm lý. Mặc dù cách tiếp cận này gây ra nhiều tranh luận, đặc biệt là trong các bối cảnh giáo dục dân chủ hiện đại, nhưng không thể phủ nhận vai trò nền tảng của Galton trong việc khơi dậy các nghiên cứu về tài năng con người.

Tuy nhiên, quan điểm này đã dần bị thay thế bởi các cách tiếp cận nhấn mạnh vào vai trò của môi trường, học tập và rèn luyện. Michael J. A. Howe trong tác phẩm “*Genius Explained*” [111] (1999): (Giải mã thiên tài) đã khẳng định rằng tài năng không phải là hiện tượng kỳ bí xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả của môi trường giáo dục, sự rèn luyện có hệ thống và động lực cá nhân. Ông phủ nhận quan điểm cho rằng thiên tài là sản phẩm thuần túy của di truyền, thay vào đó đề xuất việc nghiên cứu kỹ các điều kiện xã hội, giáo dục và cá nhân đã góp phần hình thành năng lực đặc biệt của các cá nhân xuất chúng.

Cùng với đó, Anders Ericsson và Robert Pool trong tác phẩm *“Peak: Secrets from the New Science of Expertise”* [104] (Giải mã bí mật của những thiên tài) đề xuất khái niệm “luyện tập có chủ đích” như một yếu tố mang tính quyết định trong hình thành năng lực vượt trội, vượt trên cả yếu tố bẩm sinh hay chỉ số IQ. Ericsson nhấn mạnh rằng không có ai sinh ra đã là thiên tài; thay vào đó, những người đạt đến đỉnh cao chuyên môn đều trải qua quá trình luyện tập có hệ thống, kéo dài và được hướng dẫn đúng đắn. Mô hình của ông đã trở thành nền tảng cho nhiều chương trình đào tạo tài năng hiện đại.

Trong lĩnh vực giáo dục học, Howard Gardner đã mở rộng khái niệm về tài năng qua lý thuyết trí thông minh đa dạng trong tác phẩm *“Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences”* [107] (1983) (Khung trí tuệ: Lý thuyết về đa trí tuệ). Gardner phản bác lại quan điểm đánh giá năng lực con người chỉ qua chỉ số IQ và đề xuất rằng mỗi cá nhân sở hữu nhiều dạng trí thông minh khác nhau từ ngôn ngữ, logic, không gian cho đến âm nhạc, vận động, nội tâm và xã hội, tạo cơ sở lý luận cho việc phát hiện và phát triển tài năng trên nền tảng cá nhân trong giáo dục hiện đại. Đây cũng là tiền đề cho các chương trình giáo dục tài năng ở nhiều quốc gia tiên tiến.

Ngoài Gardner, Benjamin Bloom cũng có ảnh hưởng lớn với công trình *“Developing Talent in Young People”* (1985) [92] (Phát triển tài năng ở người trẻ), trong đó ông nhấn mạnh vai trò của gia đình, nhà trường và xã hội trong việc hình thành tài năng. Bloom cho rằng tài năng không phải là sản phẩm tức thì mà được nuôi dưỡng trong môi trường hỗ trợ tích cực, với sự can thiệp sớm và liên tục. Mô hình của ông đã được vận dụng để xây dựng các chương trình phát triển tài năng toàn diện, đặc biệt trong giáo dục phổ thông.

Trong lĩnh vực quản trị nhân lực, Peter Cappelli với tác phẩm *“Talent on Demand”* (2008) [94]: (Nhân tài theo nhu cầu) đã đưa ra một khung lý thuyết linh hoạt về quản trị tài năng trong tổ chức hiện đại. Theo Cappelli, các tổ chức không nên lập kế hoạch nhân sự theo hướng cố định mà cần xây dựng mô hình dự báo dựa trên biến động của thị trường lao động và nhu cầu thực tiễn. Quan điểm này mở ra hướng tiếp cận linh hoạt, thích ứng với bối cảnh thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế tri thức.

Trong hệ thống lý luận về nhân tài, bên cạnh hướng tiếp cận nhấn mạnh quá trình rèn luyện cá nhân và quản trị trong tổ chức, một nhánh nghiên cứu dự báo chính sách ở châu Á đã xuất hiện, nhấn mạnh vai trò quyết định của các điều kiện hệ thống đối với sự hình thành và sử dụng nhân tài. Tiêu biểu là báo cáo “*The Future of Talent in Singapore 2030*” [162] (Tương lai của nhân tài tại Singapore đến năm 2030) do Wilson Wong, Stella Martorana và Sarah Dunleavy thực hiện dưới sự phối hợp của Viện Phát triển Nhân sự và Viện Lãnh đạo Nguồn nhân lực Singapore năm 2016. Công trình này kết hợp phương pháp chuyên gia với xây dựng kịch bản nhằm kiểm định những giả định đương thời về quản trị nhân tài, qua đó khẳng định nhân tài không chỉ là tiềm năng sẵn có mà còn được thể hiện qua hiệu quả ứng dụng trong bối cảnh số hóa và toàn cầu hóa. Báo cáo đưa ra bốn kịch bản: “Steady as she goes” (Ổn định như hiện tại), “No one is an island” (Không ai là một hòn đảo), “Fortress Singapore” (Pháo đài Singapore) và “Bless thy neighbour” (Ban phúc cho láng giềng) nhằm gợi mở những lựa chọn chiến lược cho Nhà nước, xã hội và tổ chức trong điều tiết cung cầu kỹ năng, thúc đẩy học tập suốt đời và thích ứng thể chế. Cách tiếp cận này, bổ sung cho các lý thuyết hình thành năng lực qua rèn luyện và môi trường, đồng thời khẳng định điều kiện hệ thống và chính sách là yếu tố then chốt trong việc kiến tạo và khai thác nhân tài.

Ngoài các công trình quốc tế, tại Việt Nam, tư tưởng về nhân tài không chỉ là kết quả của sự tiếp thu có chọn lọc các học thuyết hiện đại, mà còn được hình thành và nuôi dưỡng từ truyền thống lâu đời của dân tộc. Quan niệm “Hiền tài là nguyên khí quốc gia” câu mở đầu trong *Bài ký đề danh Tiến sĩ khoa Nhâm Tuất niên hiệu Đại Bảo thứ ba* (năm 1442) do Thân Nhân Trung soạn được khắc trên bia đá tại Văn Miếu, Quốc Tử Giám, thể hiện tầm nhìn chiến lược của triều đình nhà Lê đối với vai trò của nhân tài trong sự nghiệp dựng nước và giữ nước. Đây là một trong những tư tưởng nền tảng, khẳng định vai trò đặc biệt của hiền tài như là cội nguồn phát triển quốc gia thịnh trị.

Truyền thống đó tiếp tục được kế thừa và phát triển một cách sâu sắc trong tư tưởng Hồ Chí Minh, đặc biệt là qua các quan điểm của Người về phát hiện, đào tạo và trọng dụng cán bộ. Tư tưởng đó đã trở thành kim chỉ nam cho đường lối, chính sách về cán bộ của Đảng và Nhà nước Việt Nam hiện đại. Một công trình có giá trị

lý luận đáng kể trong việc làm rõ tư tưởng này là cuốn “*Hồ Chí Minh đào tạo cán bộ và trọng dụng nhân tài*” [43] của Đức Vương (2010). Tác phẩm đi sâu phân tích các nguyên lý đào tạo cán bộ của Hồ Chí Minh, đặc biệt nhấn mạnh đến việc phát hiện nhân tài trong thực tiễn, không chỉ thông qua bằng cấp mà còn qua hiệu quả công việc, thái độ phụng sự và tinh thần trách nhiệm. Quan điểm “dụng nhân như dụng mộc” dùng người như dùng gỗ, tức phải biết đặt đúng vị trí là tư tưởng trung tâm trong phương pháp tổ chức cán bộ của Người và vẫn còn nguyên giá trị trong xây dựng đội ngũ công chức hiện nay.

Tổng thể, nhóm công trình này đã đặt nền tảng quan trọng cho việc tiếp cận nhân tài như một hiện tượng xã hội mang tính động, phụ thuộc vào điều kiện môi trường, giáo dục và cơ chế chính sách. Những đóng góp từ các công trình quốc tế và trong nước đã cung cấp cơ sở lý luận vững chắc để tiếp tục nghiên cứu chính sách trọng dụng nhân tài một cách hệ thống và gắn với yêu cầu phát triển quốc gia hiện nay. Tuy nhiên, việc áp dụng các mô hình lý thuyết về nhân tài trong điều kiện thực tiễn cụ thể, đặc biệt ở các nước đang phát triển như Việt Nam, cần tiếp tục được kiểm nghiệm và điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù thể chế, văn hóa và trình độ phát triển xã hội.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về nhân tài trong khu vực công

Trong hệ thống lý luận về nhân tài, một hướng tiếp cận chuyên biệt đã được phát triển nhằm nhận diện và lý giải những đặc thù của nguồn lực tinh hoa trong khu vực công. Khác với khu vực tư, nơi các tiêu chí đánh giá năng lực gắn liền với thị trường và hiệu suất thì khu vực công vận hành theo nguyên tắc công vụ, phụng sự lợi ích công và tuân thủ thể chế. Do vậy, nhân tài công không chỉ đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, mà còn cần phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực hoạch định, thực thi chính sách và tinh thần trách nhiệm. Việc hệ thống hóa các nghiên cứu về chủ đề này là yêu cầu mang tính lý luận và thực tiễn cấp thiết, nhằm thiết lập nền tảng cho việc phân tích chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Theo đó, ở nội dung này, tác giả luận án tập trung tổng quan các công trình tiêu biểu từ ba hướng tiếp cận chính: (1) những quan niệm và đặc trưng lý luận về nhân tài công; (2) các mô hình và khung phân tích đang được vận dụng trong

nghiên cứu và quản trị thực tiễn; (3) các xu thế và vấn đề lý luận nổi bật đặt ra trong bối cảnh hiện nay.

Trong nhóm công trình đầu tiên, các tác giả tập trung xây dựng nền tảng lý luận về nhân tài trong khu vực công, làm rõ khái niệm, đặc trưng và tiêu chí cốt lõi. Đây là cơ sở ban đầu để nhận diện nhân tài không chỉ dựa trên năng lực cá nhân, mà còn gắn liền với môi trường giáo dục, trách nhiệm xã hội và tính chính đáng của nền công vụ.

Tiêu biểu khởi đầu là công trình của John Dewey trong *“Democracy and Education”* [101] (1916) (Dân chủ và giáo dục) đã nhấn mạnh rằng con người không sinh ra đã là nhân tài, mà trở thành nhân tài thông qua giáo dục trải nghiệm và môi trường dân chủ. Theo Dewey, giáo dục là quá trình tái kiến tạo kinh nghiệm trong cộng đồng và nhân tài là sản phẩm của một quá trình phát triển liên tục gắn với trách nhiệm xã hội. Nhân tài công không chỉ cần kiến thức mà còn phải có tinh thần phục vụ và khả năng hành động trong môi trường cộng đồng, là yếu tố nền tảng để xây dựng công dân tích cực trong nhà nước pháp quyền.

Tiếp đến là tác phẩm kinh điển *“Economy and Society”* (1922) [161] (Kinh tế và xã hội) của Max Weber, người thiết lập nền móng cho mô hình hành chính duy lý, pháp lý hiện đại. Trong đó, Weber xác định một kiểu quyền lực đặc trưng gọi là quyền lực hợp lý, pháp lý, dựa trên luật lệ và năng lực chuyên môn. Theo Weber, nhân tài khu vực công cần hiện thân cho các đặc tính như kỷ trị, tuân thủ quy tắc, trung lập chính trị và phục vụ lợi ích cộng đồng trong khuôn khổ pháp luật. Những đặc trưng này đến nay vẫn là cơ sở đánh giá cán bộ công chức trong các nền hành chính hiện đại.

Tiếp nối tư duy nền tảng trước đó, nghiên cứu của Tansley (2011) qua bài *“What do we mean by the term talent in talent management?”* [148] (Chúng ta hiểu gì về thuật ngữ nhân tài trong quản trị nhân tài). Bà đề xuất khái niệm nhân tài mang tính tích hợp giữa năng lực, thái độ, phẩm chất đạo đức và tiềm năng lãnh đạo. Trong khu vực công, nhân tài không thể tách rời khỏi sứ mệnh công, và do đó phải được đo lường không chỉ bằng thành tích cá nhân, mà còn bằng mức độ đóng góp cho công lý, công bằng và niềm tin xã hội. Tác phẩm này góp phần hình thành

tiêu chuẩn nhân tài công phù hợp với các giá trị cốt lõi của nền hành chính công vụ hiện đại.

Phát triển tiếp những nỗ lực khái niệm hóa từ Tansley, Gallardo-Gallardo, Dries và González-Cruz (2013), trong “*What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?*” [105] (Nhân tài trong thế giới lao động được hiểu là gì?) đã hệ thống hóa các cách tiếp cận khái niệm nhân tài: một bên là bản chất luận (bẩm sinh), bên kia là phát triển luận (hình thành qua đào tạo, trải nghiệm và động lực). Nhóm tác giả đặc biệt nhấn mạnh rằng trong khu vực công, nhân tài không thể chỉ được xác định bởi năng lực chuyên môn, mà còn cần đến các giá trị như đạo đức nghề nghiệp, khả năng cộng tác, cam kết tổ chức và trách nhiệm xã hội, vốn là những thành tố cốt lõi trong các nền hành chính dân chủ.

Nếu nhóm công trình đầu tiên tập trung xây dựng nền tảng khái niệm và tiêu chí nhân tài công, thì nhóm thứ hai lại đi sâu vào việc thiết kế mô hình và khung phân tích nhằm vận dụng trực tiếp trong quản trị nhân tài ở khu vực công. Những nghiên cứu này không chỉ mang tính mô tả hay định nghĩa, mà còn đưa ra cấu trúc, phương pháp và công cụ cụ thể để quản trị và phát triển nhân tài trong điều kiện thực tiễn. Theo đó, có thể nhận diện một số công trình tiêu biểu sau:

Trước hết, Collings và Mellahi (2009), trong bài viết “*Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*” [98] (Quản trị nhân tài chiến lược: Tổng quan và định hướng nghiên cứu), đề xuất mô hình ba bước gồm: xác định vị trí chiến lược, thiết kế hệ thống nhân sự phù hợp và duy trì mức độ gắn bó lâu dài với nhân tài. Thay vì tập trung vào năng lực cá nhân một cách riêng lẻ, mô hình này chú trọng vào việc bố trí nhân tài tại các vị trí mang tính chiến lược nhằm tối ưu hóa hiệu suất tổ chức, một tư duy đặc biệt thích ứng với yêu cầu tối ưu hóa nhân sự trong điều kiện nguồn lực công bị giới hạn và yêu cầu minh bạch ngày càng cao. Đây là một khung tiếp cận có giá trị phương pháp luận, tạo nền tảng cho việc hoạch định chính sách nhân sự trong bối cảnh biến động và cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, nhất là đối với khu vực công vốn chịu áp lực cải cách mạnh mẽ.

Tiếp đó, Thunnissen, Van den Brink và Fruytier (2013), trong bài “*Talent Management in Academia: Performance Systems and HRM Policies*” [153] (Quản

trị nhân tài trong học thuật: Hệ thống đánh giá hiệu suất và chính sách quản trị nhân sự), nhấn mạnh đến tính liên kết giữa hệ thống đánh giá hiệu suất và chính sách nhân sự chiến lược. Mô hình này thể hiện rõ đặc thù của môi trường đại học công lập, nơi đòi hỏi cơ chế duy trì và phát triển nhân tài gắn liền với các tiêu chí học thuật và sự tự chủ tổ chức. Đặc biệt, nghiên cứu chỉ ra rằng việc quản trị nhân tài trong môi trường này không thể tách rời khỏi các giá trị khoa học cốt lõi, đòi hỏi sự cân bằng giữa chuẩn mực học thuật, yêu cầu minh bạch và tính bền vững dài hạn của tổ chức.

Trong cùng thời điểm đó, Thunnissen, Boselie và Fruytier (2013), trong bài *“A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”* [152] (Tổng quan về quản trị nhân tài: Giai đoạn sơ khai hay đang trưởng thành?), chỉ ra rằng các mô hình hiện nay còn bị chi phối nhiều bởi logic khu vực tư nhân. Các tác giả kêu gọi phát triển các mô hình nhân tài đặc thù cho khu vực công, với trọng tâm là giá trị công, sự bền vững của tổ chức và trách nhiệm xã hội là những yếu tố không thể đo bằng chỉ số tài chính đơn thuần. Đồng thời, nghiên cứu cũng đặt ra yêu cầu đổi mới phương pháp luận nhằm lượng hóa những giá trị phi tài chính này, từ đó xây dựng hệ thống quản trị nhân tài gắn với tính chính đáng, minh bạch và định hướng dài hạn trong nền công vụ hiện đại.

Tiếp nối xu hướng tìm kiếm các khung định lượng, Schiemann (2014), trong bài *“From Talent Management to Talent Optimization”* [143] (Từ quản trị nhân tài đến tối ưu hóa nhân tài), đưa ra mô hình “People Equity, vốn con người”, với ba trụ cột: sự phù hợp với mục tiêu tổ chức, năng lực thực hiện và mức độ gắn bó. Đây là bước chuyển từ tư duy quản trị sang tư duy tối ưu hóa, giúp các tổ chức công quyền định lượng được mức đóng góp thực chất của nhân sự đối với mục tiêu phát triển chung. Quan trọng hơn, mô hình này còn đặt nền tảng cho việc so sánh, dự báo và điều chỉnh chính sách nhân sự một cách khoa học hơn, nhấn mạnh vai trò của dữ liệu và minh chứng thực tiễn trong việc ra quyết định.

Một bước chuyển quan trọng là công trình *“The New Public Service: Serving, Not Steering”* (2015) [100] (Nền công vụ mới: Phục vụ chứ không điều khiển) của Janet V. Denhardt và Robert B. Denhardt. Khác với mô hình quản lý công vốn lấy logic thị trường và hiệu quả kinh tế làm chuẩn mực, nền công vụ mới nhấn mạnh

rằng khu vực công trước hết phải phục vụ công dân và kiến tạo lợi ích công cộng. Trên cơ sở bảy nguyên tắc cốt lõi, trong đó có “phục vụ công dân chứ không chỉ coi họ là khách hàng”, “đề cao giá trị công vụ hơn tính doanh nhân”, và “trân trọng con người hơn là hiệu suất”, tác phẩm đã tái định nghĩa chuẩn mực của đội ngũ công chức ưu tú. Mặc dù không trực tiếp sử dụng khái niệm “nhân tài”, công trình này đã gợi mở cách hiểu nhân tài công là những cá nhân không chỉ có năng lực quản trị, mà còn có khả năng hiện thực hóa lợi ích chung, củng cố dân chủ và nuôi dưỡng niềm tin xã hội. Với lần tái bản năm 2015, tác phẩm cung cấp một nền tảng lý luận cập nhật, vừa định hình tiêu chí nhân tài trong khu vực công hiện đại, vừa tạo ra một hệ quy chiếu phương Tây quan trọng để so sánh với kinh nghiệm quản trị nhân tài ở châu Á như Singapore, Nhật Bản và Trung Quốc.

Đặc biệt “*Talent Management in the Public Sector: Managing Tensions and Dualities*” [93] (Quản trị nhân tài trong khu vực công: Quản lý những đối trọng và nhị nguyên) của Boselie & Thunnissen (2017) thuộc *The Oxford Handbook of Talent Management* (Cẩm nang Oxford về quản trị nhân tài). Công trình này khẳng định rằng nhân tài trong khu vực công không thể được định nghĩa và quản lý theo một khuôn mẫu phổ quát như trong khu vực tư, mà phải gắn với bối cảnh đặc thù của từng quốc gia, nơi thiết kế thể chế, kỳ vọng chính trị, văn hóa tổ chức và giá trị công giữ vai trò quyết định. Các tác giả chỉ ra sự tồn tại của những cặp đối lập cơ bản trong quản trị nhân tài công, điển hình như hiệu quả và công bằng, chuẩn hóa và thích ứng, chọn lọc và bao quát, cũng như kiểm soát và trao quyền. Điều này phản ánh tính hai mặt của nền công vụ: một mặt đòi hỏi nâng cao hiệu lực, hiệu quả và năng lực quản trị, mặt khác phải duy trì công bằng xã hội, củng cố giá trị dân chủ và bảo đảm tính chính đáng thể chế. Từ những phân tích này, Boselie & Thunnissen đề xuất một cách tiếp cận đa chiều và linh hoạt, coi nhân tài công không chỉ là những cá nhân giỏi chuyên môn mà còn là chủ thể có khả năng hiện thực hóa giá trị công, nuôi dưỡng niềm tin xã hội và thúc đẩy đổi mới thể chế. Đây là một khung lý luận bối cảnh hóa có ý nghĩa nền tảng, cung cấp chuẩn mực tham chiếu quan trọng cho nghiên cứu so sánh và cho hoạch định chính sách nhân tài trong khu vực công hiện đại.

Trong khi nhóm các tác phẩm đầu tiên tập trung làm rõ khái niệm và đặc trưng của nhân tài công, nhóm thứ hai đi sâu vào các mô hình, khung phân tích phục vụ quản trị, thì nhóm các tác phẩm thứ ba phản ánh những xu hướng mới cùng các thách thức lý luận đang nổi lên trong bối cảnh hành chính công biến đổi mạnh mẽ. Các nghiên cứu tiêu biểu đã mở rộng phạm vi thảo luận sang những vấn đề mang tính thời sự như toàn cầu hóa, chuyển đổi số, đổi mới thể chế, cũng như nhấn mạnh yêu cầu về động lực phục vụ công và tính linh hoạt trong quản trị nhân tài khu vực công.

Mở đầu cho nhóm nghiên cứu này là “*World Public Sector Report 2015: Responsive and Accountable Public Governance*” [155] (Báo cáo khu vực công thế giới 2015: Quản trị công đáp ứng và có trách nhiệm giải trình) do Hội đồng Kinh tế - Xã hội Liên Hợp Quốc công bố. Báo cáo nhấn mạnh rằng hiệu lực của quản trị khu vực công phụ thuộc chặt chẽ vào năng lực thể chế và chất lượng đội ngũ công vụ, coi đây là trụ cột để củng cố lòng tin xã hội và đạt được các mục tiêu phát triển bền vững. Báo cáo đề cao sự gắn kết giữa trách nhiệm giải trình, minh bạch và khả năng đáp ứng nhu cầu công dân như những nguyên tắc cốt lõi của quản trị hiện đại. Trên cơ sở đó, khẳng định quản trị nhân lực công không thể chỉ dừng ở quản lý hành chính truyền thống, mà cần gắn với hiệu quả tổ chức và năng lực lãnh đạo trong dài hạn. Cách tiếp cận này phản ánh sự dịch chuyển toàn cầu từ mô hình quản lý nhân sự mang tính thủ tục sang mô hình nhấn mạnh hiệu quả, minh bạch và phát triển lãnh đạo, qua đó mở ra nền tảng lý luận quan trọng cho việc thiết kế và điều chỉnh chính sách nhân tài trong khu vực công.

Bài viết của Ritz, Brewer và Neumann (2016), “*Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*” [141] (Động lực phục vụ công: tổng quan hệ thống tài liệu và triển vọng), được công bố trên tạp chí học thuật hàng đầu trong lĩnh vực hành chính công do Hiệp hội Hành chính Công Hoa Kỳ xuất bản là một cột mốc trong nghiên cứu về Động lực phục vụ công. Trên cơ sở hệ thống 323 công trình, các tác giả đã chuẩn hóa bức tranh tri thức về động lực phục vụ công và định vị khái niệm này như một trụ cột lý luận trong khoa học hành chính hiện đại. Nghiên cứu phân tích sáu khía cạnh then chốt: tăng trưởng xuất bản, mạng lưới

trích dẫn, tạp chí chủ lực, phương pháp nghiên cứu, tuyến chủ đề chính và hàm ý quản trị. Công trình khẳng định động lực phục vụ công ngày càng quốc tế hóa, đa phương pháp, đồng thời chỉ ra hạn chế trong đo lường và sự thiếu kết nối với thực hành quản trị nguồn nhân lực công. Khuyến nghị quan trọng được đưa ra là tích hợp động lực phục vụ công vào tuyển dụng, thiết kế công việc nhằm nuôi dưỡng và tránh tuyệt đối hóa cơ chế trả lương theo hiệu quả. Đây là nguồn học thuật nền tảng để luận án khai thác khi phân tích động lực phi vật chất trong quản trị nhân tài khu vực công.

Bàn về thực tiễn quản lý, Kravariti và cộng sự trong bài *“Talent Management and Performance in the Public Sector: The Role of Organisational and Line Managerial Support for Development”* (2022) [113] (Quản trị nhân tài và hiệu suất trong khu vực công: Vai trò của hỗ trợ tổ chức và quản lý tuyển đầu), đã làm rõ rằng việc triển khai quản trị nhân tài hiệu quả phụ thuộc lớn vào sự đồng hành từ hai cấp: tổ chức và cấp quản lý trực tiếp. Thông qua khảo sát thực nghiệm tại Bahrain, nghiên cứu phát hiện rằng nếu thiếu sự hỗ trợ thực chất từ quản lý tuyển đầu, những người trực tiếp giao việc và đánh giá nhân sự thì chính sách nhân tài dễ bị hình thức hóa và không tạo ra kết quả thực tế. Công trình nhấn mạnh sự cần thiết của một hệ thống quản lý nhân sự tích hợp, nơi các mục tiêu chiến lược phải được truyền đạt hiệu quả tới cấp vận hành.

Tyskbo (2023) với bài *“Conceptualizing Talent in Public Sector Municipalities”* [149] (Khái niệm hóa nhân tài trong các đô thị khu vực công). Trên cơ sở khảo sát các chính quyền địa phương tại Bắc Âu, tác giả nhấn mạnh rằng việc xác định và quản lý nhân tài không thể vận hành theo một mô hình phổ quát vốn thường thấy trong khu vực tư, mà phải gắn với cấu trúc thể chế và đặc thù hành chính nhiều cấp. Nghiên cứu chỉ ra sự tồn tại song song của hai cách tiếp cận: phổ quát, nơi nhân tài được định nghĩa theo chuẩn chung và các quy trình quản trị áp dụng rộng rãi; và đặc thù địa phương, nơi nhân tài được hiểu và vận dụng phù hợp với nhu cầu, nguồn lực và điều kiện văn hóa, xã hội của từng đô thị. Từ đó, Tyskbo khẳng định rằng nhân tài công không chỉ là một khái niệm gắn với tổ chức hành

chính, mà còn là một thực thể mang tính địa phương sâu sắc, phản ánh mối quan hệ trực tiếp giữa chính sách nhân sự và bối cảnh chính trị - xã hội cụ thể. Bằng cách nhấn mạnh tính “địa phương hóa”, công trình này mở rộng khung lý luận về nhân tài trong khu vực công, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu thiết kế chính sách nhân tài phải chú ý tới tính đa dạng, tính linh hoạt và sự thích ứng với từng môi trường quản trị cụ thể.

Tổng kết lại, toàn bộ các công trình nêu trên đã chỉ ra rằng quan niệm và đặc trưng lý luận của nhân tài trong khu vực công ngày càng trở nên đa dạng, gắn với bối cảnh thể chế, văn hóa tổ chức và mục tiêu phát triển quốc gia. Nhân tài công không chỉ là người giỏi chuyên môn, mà còn phải là người “giỏi thể chế”, có đạo đức công vụ, khả năng thích ứng chính sách và năng lực đổi mới. Đây chính là cơ sở lý luận quan trọng để luận án xây dựng khung phân tích, xác định tiêu chí nhân tài và đề xuất chính sách trong các chương tiếp theo.

Trong tiến trình chuyển đổi từ mô hình hành chính truyền thống sang quản trị công hiện đại, việc định hình lại cách tiếp cận đối với nhân tài trong khu vực công trở nên ngày càng cấp thiết. Thay vì chỉ dừng lại ở việc định tính các phẩm chất cần có, nhiều công trình nghiên cứu đã tập trung phát triển các mô hình và khung phân tích có khả năng lượng hóa, chuẩn hóa, tối ưu hóa giá trị nhân sự và thích ứng với điều kiện thể chế cụ thể. Mỗi mô hình phản ánh một cách tiếp cận riêng trong từng bối cảnh lý luận và thực tiễn, góp phần làm phong phú nền tảng khoa học cho quản trị nhân tài công.

1.2. NHÓM CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG CỦA MỘT SỐ NƯỚC CHÂU Á

Nghiên cứu của Tsuru Kotaro (2001) “Careers and Incentives of Japanese Fast Track Bureaucrats: A Career Path Dependent Model Perspective” [84] (Sự nghiệp và động lực của công chức tiến nhanh ở Nhật Bản nhìn từ mô hình phụ thuộc con đường nghề nghiệp) làm rõ cơ chế tạo động lực cho đội ngũ nhân tài trong bộ máy hành chính Nhật Bản. Tác giả chỉ ra rằng trong bối cảnh khó lượng hóa hiệu quả công vụ và chế độ đãi ngộ theo kết quả chưa phát triển, động lực chủ yếu của người có năng lực không đến từ thu nhập tức thời mà từ triển vọng đạt chức vụ cao nhất

trong sự nghiệp. Mô hình phụ thuộc con đường nghề nghiệp cho thấy lộ trình thăng tiến, mức chênh lệch phần thưởng giữa các nấc sự nghiệp và mức độ công khai về cơ hội phát triển quyết định trực tiếp đến nỗ lực và sự gắn bó của nhân tài. Khi phân tích thực tiễn Nhật Bản, Tsuru làm rõ vai trò của các ưu thế sau khi rời công vụ như amakudari trong việc giữ chân người giỏi, đồng thời cảnh báo rằng khi nguồn lợi này suy giảm mà không có cơ chế thay thế phù hợp, hệ thống khó duy trì đội ngũ tinh hoa. Công trình cung cấp gợi ý quan trọng cho việc xây dựng chính sách thu hút, sử dụng và phát huy nhân tài trong khu vực công.

Công trình của Kudo và cộng sự mang tựa đề “*Sharpening the Sword of State*” (2016) [114] (Mài sắc thanh gươm Quốc gia) đã tập trung phân tích cơ chế luân chuyển nhân sự như một giải pháp chiến lược nhằm nâng cao kỹ năng lãnh đạo và năng lực chuyên môn. Các tác giả khẳng định cơ chế này đã giúp tạo ra những nhà lãnh đạo có khả năng thích ứng cao với các môi trường và nhiệm vụ khác nhau, đồng thời cũng chỉ rõ những trở ngại do văn hóa công vụ vốn đề cao tính ổn định và thâm niên.

Tiếp nối hướng nghiên cứu về cơ chế quản trị cụ thể, Itaru Nishimura (2018) với nghiên cứu “*Current Status of Talent Management in Japan*” [124] (Thực trạng quản lý nhân tài tại Nhật Bản), được công bố bởi Viện Chính sách Lao động và Đào tạo Nhật Bản, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng hệ thống đánh giá năng lực cán bộ công chức một cách minh bạch và định kỳ. Công trình này chỉ ra rằng, thông qua việc thể chế hóa năng lực làm tiêu chí trung tâm, Nhật Bản đang dần loại bỏ các yếu tố truyền thống như thâm niên công tác. Tuy nhiên, Nishimura cũng lưu ý các thách thức nội tại xuất phát từ mâu thuẫn giữa đổi mới và các giá trị văn hóa tổ chức truyền thống.

Nếu như các nghiên cứu về Nhật Bản đã làm rõ đặc trưng chuyển đổi thận trọng, từng bước trong quản trị nhân tài công, chú trọng vào sự cân bằng giữa đổi mới thể chế với bảo lưu các yếu tố văn hóa tổ chức truyền thống, thì các nghiên cứu về chính sách trọng dụng nhân tài của Trung Quốc lại thể hiện một góc nhìn tương phản rõ nét. Các nghiên cứu quốc tế về chính sách nhân tài tại Trung Quốc đã phân tích sâu sắc những thành tựu đạt được, đồng thời chỉ rõ các bất cập và thách thức

lớn trong thực tiễn triển khai, từ đó cung cấp một bức tranh đa dạng và toàn diện về mô hình quản trị nhân tài đặc trưng của quốc gia này.

Nghiên cứu của Wang và Bao (2015), “*Reverse Migration in Contemporary China: Returnees, Entrepreneurship, and the Chinese Economy*” [159] (Di cư ngược tại Trung Quốc đương đại: Người hồi hương, tinh thần doanh nhân và kinh tế Trung Quốc), do Palgrave Macmillan xuất bản, đã phân tích sâu sắc hiện tượng “di cư ngược” tập trung vào các nhân tài kiều bào trở về Trung Quốc. Các tác giả nhấn mạnh vai trò quan trọng của nhóm nhân tài hồi hương trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp, từ đó gia tăng năng lực cạnh tranh quốc tế của Trung Quốc. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng lưu ý rằng, mặc dù nhân tài hồi hương mang theo nhiều kinh nghiệm quốc tế quý giá, nhưng chính sự khác biệt đáng kể về văn hóa và thể chế quản trị của Trung Quốc đã khiến những kinh nghiệm này đôi khi khó phát huy tối đa hiệu quả trong thực tiễn.

Mark Robbins (2016), trong báo cáo “*The Thousand Talents Program: Lessons from China About Faculty Recruitment and Retention*” [119] (Chương trình Ngàn nhân tài: Bài học từ Trung Quốc về tuyển dụng và giữ chân giảng viên) do Conference Board of Canada công bố, đã khẳng định chương trình “Ngàn nhân tài” là một chiến lược trọng điểm giúp Trung Quốc thu hút các nhà khoa học và chuyên gia quốc tế hàng đầu. Công trình phân tích cách chương trình này góp phần nâng cao năng lực khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo quốc gia, đồng thời nhấn mạnh vai trò then chốt của nguồn nhân lực chất lượng cao trong việc gia tăng sức cạnh tranh toàn cầu. Tuy nhiên, báo cáo cũng chỉ ra những bất cập lớn như sự thiếu đồng bộ trong khâu triển khai và khoảng cách nguồn lực giữa các vùng miền, khiến hiệu quả thực tế chưa tương xứng với kỳ vọng chiến lược ban đầu.

Mở rộng phân tích, Zweig, Kang và Wang (2020), với bài “*The Best are Yet to Come: State Programs, Domestic Resistance and Reverse Migration of High-level Talent to China*” [163] (Điều tốt đẹp nhất vẫn chưa đến) Các chương trình của nhà nước, sự phản kháng trong nước và di cư ngược của nhân tài trình độ cao về Trung Quốc), đã tập trung vào những mâu thuẫn nội tại trong quá trình thu hút và phát huy nhân tài hồi hương. Các tác giả cho thấy rằng, mặc dù các chương trình

nhà nước đã tạo động lực mạnh mẽ cho di cư ngược, song sự kháng cự xuất phát từ văn hóa tổ chức và thể chế trong nước vẫn cản trở việc khai thác đầy đủ tiềm năng của nguồn nhân lực này. Công trình qua đó bổ sung góc nhìn phê phán, chỉ ra giới hạn thể chế và văn hóa như những rào cản lớn của chính sách nhân tài ở Trung Quốc. Quan trọng hơn, nghiên cứu gợi ý rằng để khắc phục hạn chế, chính phủ cần thiết kế cơ chế hòa nhập xã hội, giảm rào cản hành chính và tăng không gian sáng tạo nhằm khai thác hiệu quả nguồn lực trí thức hồi hương.

Trong số các quốc gia châu Á, Singapore nổi bật như một trường hợp đặc biệt và thành công nhất về quản trị nhân tài công, với mô hình trọng dụng nhân tài dựa trên nguyên tắc năng lực và thành tích đã trở thành thương hiệu quốc tế. Tuy nhiên, đằng sau sự nổi bật của mô hình này là một hệ thống thể chế chính trị, xã hội và văn hóa đặc thù, đã được nhiều học giả quốc tế phân tích sâu sắc và đa chiều. Các công trình nghiên cứu về Singapore không chỉ làm rõ thành công về mặt quản trị công, mà còn bóc tách những vấn đề lý luận sâu sắc về quyền lực, tính công bằng xã hội và bền vững thể chế của mô hình trọng dụng nhân tài này.

Nghiên cứu của Lee và Haque (2006), trong công trình *“The New Public Management Reform and Governance in Asian Newly Industrialized Countries: A Comparison of Hong Kong and Singapore”* [116] (Cải cách quản lý công mới và quản trị tại các quốc gia công nghiệp mới châu Á: So sánh Hồng Kông và Singapore), công bố trên tạp chí Quản trị công quốc tế đã phân tích so sánh chi tiết các cải cách quản lý công mới tại Singapore và Hồng Kông. Công trình này cho thấy Singapore thành công chủ yếu nhờ vận dụng linh hoạt, có chọn lọc mô hình quản lý công mới, đặc biệt nhấn mạnh vào việc xây dựng hệ thống thể chế quản trị minh bạch, kết hợp hiệu quả giữa trách nhiệm giải trình và đánh giá dựa trên kết quả công việc thực tế. Các tác giả đồng thời chỉ rõ sự khác biệt thể chế khiến Singapore đạt hiệu quả cao hơn Hồng Kông trong thực tiễn cải cách hành chính công.

Bài nghiên cứu *“Public Administration Singapore-Style”* (Quản trị hành chính công kiểu Singapore) của Jon S. T. Quah (2010) phân tích toàn diện mô hình hành chính công Singapore và làm rõ cách quốc gia này xây dựng một đội ngũ nhân tài công vụ tinh hoa theo chiến lược dài hạn. Hệ thống được xây dựng trên nguyên tắc

lựa chọn những cá nhân ưu tú nhất vào phục vụ nhà nước thông qua quy trình thi tuyển công khai, cơ chế học bổng do Ủy ban Công vụ quản lý và các vòng đánh giá theo nhiều cấp độ; qua đó bảo đảm chỉ những người có năng lực nổi trội và phẩm chất đáp ứng yêu cầu công vụ mới được tuyển chọn. Quah nhấn mạnh Singapore vận hành cơ chế phát triển đội ngũ kế cận mang tính chủ động, trong đó công chức trẻ được luân chuyển qua nhiều vị trí để tích lũy kinh nghiệm quản lý và hình thành tư duy chiến lược, từ đó tạo nguồn lãnh đạo kế thừa ổn định. Đồng thời, cơ chế đãi ngộ cạnh tranh, gắn với mức thu nhập của khu vực việc làm trọng yếu, giúp thu hút và giữ chân nhân tài trong môi trường cạnh tranh cao.S

Barr (2014), trong tác phẩm *“The Ruling Elite of Singapore: Networks of Power and Influence”* [91] (Giới tinh hoa cầm quyền tại Singapore: Các mạng lưới quyền lực và ảnh hưởng), do nhà xuất bản quốc tế I.B. Tauris xuất bản, đã tiếp tục làm rõ thêm về mạng lưới quyền lực và quản lý cấp cao trong mô hình trọng dụng nhân tài của Singapore. Công trình này phân tích kỹ cách thức mà các mạng lưới cá nhân, tổ chức, và chính trị đã tạo nên sự bền vững và hiệu quả trong hệ thống quản trị nhân lực công, đồng thời cảnh báo nguy cơ của việc tập trung quyền lực vào một nhóm tinh hoa, ảnh hưởng đến tính minh bạch và sự đa dạng trong việc tuyển chọn và phát triển nhân tài.

Harney (2020), với nghiên cứu *“Meritocracy in Singapore”* [109] (Chế độ trọng dụng nhân tài tại Singapore: Giải pháp hay vấn đề?), đăng trên tạp chí Khoa học xã hội châu Á đã đưa ra góc nhìn phê phán về mặt xã hội và tính bền vững của hệ thống trọng dụng nhân tài. Công trình chỉ rõ rằng mặc dù hệ thống này mang lại hiệu quả quản trị công rất cao, nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ gây ra áp lực lớn về bất bình đẳng cơ hội và phân tầng xã hội, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục và cơ hội nghề nghiệp ở các cấp quản lý cao cấp.

Trong khi các quốc gia như Singapore và Trung Quốc tập trung xây dựng các mô hình quản trị nhân tài dựa trên thành tích cá nhân và cam kết chính trị thì Hàn Quốc lại lựa chọn cách tiếp cận linh hoạt hơn khi chủ động vận dụng các kinh nghiệm thực tiễn từ các tập đoàn tư nhân lớn nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân tài trong khu vực công. Các công trình nghiên cứu quốc tế về Hàn Quốc đã phản ánh rõ nét hướng tiếp cận mới mẻ và đặc thù này. Trên cơ sở học hỏi và vận dụng

linh hoạt những phương pháp quản lý từ các tập đoàn tư nhân lớn, khu vực công tại Hàn Quốc đã từng bước thực hiện những cải cách mang tính chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân tài công. Những cải cách này được phản ánh rõ nét trong các nghiên cứu chuyên sâu cụ thể.

Ở góc độ cải cách cụ thể về quản lý công, nghiên cứu của Moon và Lee (2017), được công bố trên Tạp chí Khoa học chính trị châu Á với tựa đề *“Introducing a New Talent Management System for Korea’s Public Officials”* [120] (Giới thiệu hệ thống quản lý nhân tài mới cho công chức Hàn Quốc), đã phân tích một cách toàn diện về các cải cách gần đây trong hệ thống quản trị nhân tài công tại Hàn Quốc. Nghiên cứu chỉ rõ việc chuyển đổi mạnh mẽ từ hệ thống tuyển dụng, đánh giá và bổ nhiệm dựa chủ yếu vào thâm niên và các tiêu chí truyền thống sang hệ thống quản trị dựa vào năng lực và kết quả công việc cụ thể. Hệ thống mới được nghiên cứu kỹ lưỡng trong công trình này bao gồm các cơ chế đánh giá hiệu suất công việc khách quan, xây dựng hồ sơ nhân sự dựa trên năng lực chuyên môn và thành tích cụ thể, đồng thời phát triển rõ nét các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo kế cận theo hướng thực tiễn và chiến lược hơn. Moon và Lee cũng nhấn mạnh rằng, mặc dù những cải cách này giúp tăng đáng kể tính khách quan và hiệu quả của hệ thống quản trị nhân sự công, nhưng đồng thời cũng đối mặt với các khó khăn lớn, nhất là sự phản kháng và trì trệ từ những bộ phận công chức đã quen thuộc với các tiêu chí đánh giá truyền thống trước đây. Theo các tác giả, thách thức lớn nhất vẫn là sự thay đổi văn hóa tổ chức và nhận thức từ bên trong hệ thống công vụ.

Một nghiên cứu khác tiêu biểu gần đây là bài viết của Kyung-Young Lee và Kwantae Park (2024), đăng trên Tạp chí Journal of Infrastructure, Policy and Development, với tựa đề *“The perception of HRM, trust between employees, and organizational satisfaction in public institutions: The case of Korea”* [117] (Nhận thức về quản trị nhân sự, niềm tin giữa nhân viên và sự hài lòng tổ chức trong các cơ quan công quyền: Trường hợp Hàn Quốc). Công trình này thực hiện khảo sát 705 nhân viên tại các tổ chức công của Hàn Quốc và sử dụng mô hình phân tích để đánh giá mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị nhân sự như tính công bằng trong đánh giá, chất lượng đào tạo, với sự hài lòng tổ chức thông qua yếu tố trung gian là

niềm tin giữa nhân viên. Nghiên cứu chỉ rõ rằng, việc quản trị nhân sự hiệu quả trong khu vực công không chỉ dựa vào các yếu tố vật chất hay tài chính, mà còn phụ thuộc rất lớn vào cảm nhận của nhân viên về sự công bằng, minh bạch và chất lượng các chương trình đào tạo. Quan trọng hơn, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò quyết định của việc xây dựng niềm tin nội bộ, cho thấy rằng niềm tin giữa các nhân viên không chỉ làm gia tăng sự gắn kết tổ chức, mà còn trực tiếp tác động tích cực của các chính sách quản trị nhân sự đối với hiệu suất làm việc và mức độ hài lòng chung trong tổ chức.

Các công trình nghiên cứu về Hàn Quốc đã tập trung làm rõ các vấn đề lý luận và thực tiễn nổi bật liên quan đến việc áp dụng linh hoạt các kỹ thuật quản lý từ khu vực tư nhân vào khu vực công, nhấn mạnh đến các yếu tố như xây dựng môi trường làm việc cạnh tranh, hệ thống đánh giá dựa trên kết quả thực tế và phát triển các chương trình đào tạo năng lực lãnh đạo chiến lược cho cán bộ công chức. Đồng thời, các nghiên cứu này cũng không né tránh việc làm rõ những hạn chế, thách thức lớn về văn hóa tổ chức và thể chế cần phải vượt qua để các cải cách này có thể đạt được hiệu quả tối ưu trong thực tiễn quản lý nhà nước. Qua đó, các công trình đã cung cấp một góc nhìn độc đáo và có chiều sâu lý luận quan trọng trong việc hiểu rõ hơn những điều kiện cụ thể về thể chế và văn hóa tổ chức cần thiết để vận hành thành công các mô hình quản trị nhân tài hiện đại trong khu vực công tại Hàn Quốc.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu điển hình riêng lẻ về Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore hay Hàn Quốc, nhóm các công trình nghiên cứu so sánh tổng thể và các kinh nghiệm cụ thể từ các quốc gia khác tại châu Á cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc làm rõ những đặc điểm chung và sự khác biệt về mặt thể chế, hiệu suất quản lý và các điều kiện đặc thù trong triển khai chính sách trọng dụng nhân tài công.

Nghiên cứu so sánh sâu rộng của Poocharoen và Lee (2013), *“Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand”* [129] (Quản trị nhân tài trong khu vực công: Nghiên cứu so sánh giữa Singapore, Malaysia và Thái Lan), được công bố trên tạp chí quốc tế đánh

giá quản lý công đã làm rõ thêm sự khác biệt đáng kể giữa Singapore với các quốc gia Đông Nam Á khác trong quản trị nhân tài công. Công trình này nhấn mạnh ưu thế vượt trội của Singapore nhờ có thể chế quản trị minh bạch, rõ ràng, hệ thống đánh giá dựa trên hiệu suất và cam kết chính trị mạnh mẽ, trái ngược hoàn toàn với các hạn chế điển hình ở Malaysia và Thái Lan, nơi mà những bất cập về thể chế, sự thiếu đồng bộ và các yếu tố văn hóa tổ chức cản trở đáng kể hiệu quả thực thi chính sách.

Công trình của Ananthan và cộng sự (2019), với bài *“The Development of Talent Management in the Malaysian Public Sector”* [87] (Quá trình phát triển quản trị nhân tài trong khu vực công Malaysia), đăng trên *Problems and Perspectives in Management*, đã cung cấp một phân tích toàn diện về thực tiễn quản trị nhân tài công tại Malaysia. Công trình nhấn mạnh các hạn chế lớn như tình trạng phân mảnh thể chế, thiếu sự phối hợp giữa các cơ quan công quyền và văn hóa tổ chức bảo thủ, vốn làm giảm đáng kể hiệu quả của các chính sách nhân tài. Qua đó, nghiên cứu lý giải nguyên nhân khiến việc phát triển và vận hành chính sách quản trị nhân tài trong khu vực công Malaysia còn gặp nhiều khó khăn, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết của cải cách thể chế và đổi mới văn hóa tổ chức để nâng cao hiệu quả. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đề xuất tăng cường đào tạo lãnh đạo, hiện đại hóa công cụ đánh giá hiệu suất và mở rộng hợp tác quốc tế như những điều kiện quan trọng để Malaysia bắt kịp các chuẩn mực quản trị nhân tài tiên tiến trong khu vực.

Cuối cùng, nghiên cứu mới nhất của Siddiquee (2024), với tựa đề *“Recent Trends in Performance Management Systems in the Public Sector in Asia”* [125] (Các hệ thống quản lý hiệu suất trong khu vực công tại châu Á), xuất bản bởi Tổ chức Năng suất châu Á là công trình nghiên cứu so sánh tổng thể sâu rộng về các hệ thống quản lý hiệu suất công tại nhiều quốc gia châu Á. Siddiquee đã phân tích kỹ lưỡng cách thức vận hành và hiệu quả của các hệ thống quản lý hiệu suất dựa trên kết quả công việc cụ thể tại các quốc gia như Nhật Bản, Singapore, và một số quốc gia Đông Nam Á khác, làm rõ vai trò quyết định của thể chế minh bạch và rõ ràng đối với sự thành công trong quản trị nhân tài công. Đồng thời, nghiên cứu này cũng chỉ rõ những thách thức lớn đối với các quốc gia châu Á còn hạn chế trong xây dựng thể chế quản lý nhân tài rõ ràng, hiệu quả.

1.3. NHÓM CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở VIỆT NAM

Ở Việt Nam, vấn đề chính sách trọng dụng nhân tài đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu, với các công trình tiếp cận từ cải cách công vụ, thiết kế chính sách đến phát triển đội ngũ. Trong khuôn khổ của nội dung tổng quan này, tác giả tập trung khảo sát, đánh giá ba nhóm công trình tiêu biểu: (1) các nghiên cứu về nền tảng lý luận và thể chế; (2) các công trình khảo sát thực trạng và đề xuất chính sách; (3) các nghiên cứu lồng ghép tư tưởng Hồ Chí Minh và tiếp cận so sánh quốc tế.

Nghiêm Đình Vỹ và Nguyễn Đắc Hưng (2002) trong công trình *“Phát triển giáo dục và đào tạo nhân tài”* [45] đã phân tích rõ mối quan hệ giữa chiến lược giáo dục quốc gia với phát triển nhân tài cho khu vực công. Tác phẩm này khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng hệ thống tiêu chí phát hiện nhân tài ngay từ giáo dục phổ thông đến đại học, đề xuất hình thành các trường chuyên biệt và trung tâm đào tạo đặc biệt để nuôi dưỡng tài năng từ sớm. Điểm đặc sắc của công trình này là xác định rõ sự cần thiết của môi trường giáo dục toàn diện, thúc đẩy tư duy phản biện và sáng tạo, không chỉ bó hẹp trong giáo dục lý thuyết. Đây là nền tảng quan trọng giúp chính sách trọng dụng nhân tài tại Việt Nam tiếp cận một cách toàn diện hơn, tạo điều kiện tốt nhất cho sự phát triển nhân tài phục vụ lợi ích quốc gia.

Nguyễn Đắc Hưng và Phan Xuân Dũng và (2004), với chuyên khảo *“Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia”* [14]. Các tác giả đã phân tích thực trạng thiếu vắng một chính sách nhân tài đồng bộ, dẫn đến tình trạng sử dụng người không phù hợp, đánh giá chủ quan và chế độ đãi ngộ kém hiệu quả. Từ đó, các tác giả đề xuất thiết lập một hệ thống chính sách thống nhất, bao trùm các khâu từ phát hiện, quy hoạch đến sử dụng và bảo vệ nhân tài. Đặc biệt, tác phẩm nhấn mạnh vai trò trung tâm của các cơ quan hành chính sự nghiệp trong việc chủ động đề xuất và áp dụng cơ chế trọng dụng nhân lực chất lượng cao.

Tác phẩm *“Phát triển nhân tài chấn hưng đất nước”* (2007) [28] của tác giả Nguyễn Đắc Hưng tiếp tục củng cố và phát triển tư duy chiến lược về nhân tài trong

bối cảnh đổi mới toàn diện của quốc gia. Nhân tài được xác định là trụ cột trong cả lý luận phát triển và tổ chức thực hiện chính sách công vụ hiện đại. Công trình chỉ ra sự cần thiết phải chuyển từ mô hình hành chính truyền thống sang mô hình “quản trị phát triển”, trong đó cá nhân có năng lực vượt trội cần được phát hiện sớm, bồi dưỡng liên tục và giao phó trọng trách chiến lược. Một đóng góp nổi bật là đề xuất ban hành Luật phát triển nhân tài như một khuôn khổ pháp lý thống nhất và bền vững, nhằm khắc phục tình trạng thiếu nhất quán và phân tán trong triển khai các chính sách hiện hành.

Nguyễn Hoàng Lương và Phạm Hồng Tung (2008) trong tác phẩm “Tài năng và đặc dụng” [34] đã khảo sát sâu rộng thực trạng sử dụng nhân tài tại Việt Nam, chỉ rõ vấn đề nghiêm trọng là “tài năng chưa được đặc dụng” do thiếu cơ chế đánh giá minh bạch và cạnh tranh. Các tác giả đề xuất cải cách theo hướng “định vị lại vai trò của nhân tài”, chuyển trọng tâm từ bằng cấp sang hiệu quả thực tế trong công việc. Công trình đặc biệt nhấn mạnh yếu tố tâm lý xã hội và môi trường làm việc, khuyến nghị xây dựng một hệ sinh thái công vụ tạo động lực cho nhân tài phát huy tối đa năng lực, khắc phục các rào cản thể chế đang làm hạn chế hiệu quả trọng dụng nhân tài. Đây là đóng góp thực tiễn có giá trị cao giúp định hướng cải cách chính sách một cách hiệu quả hơn.

Trong cùng giai đoạn với các nghiên cứu mang tính khái quát ở tầm quốc gia, cũng xuất hiện những công trình tập trung khảo sát thực tiễn ở địa phương, phản ánh mối quan hệ hữu cơ giữa nhân tài và phát triển vùng trọng điểm. Tiêu biểu là đề tài khoa học cấp Nhà nước KX.09.08 “*Phát triển khoa học và trọng dụng nhân tài của Thăng Long - Hà Nội*” do PGS.TS Vũ Hy Chương chủ nhiệm (2010) [10]. Công trình đã khẳng định rằng sự phát triển bền vững của Thủ đô không thể tách rời chính sách nhân tài, đặc biệt trong lĩnh vực khoa học - công nghệ. Trên cơ sở khảo sát thực trạng cơ chế phát hiện, thu hút và sử dụng nhân tài, đề tài chỉ ra sự phân tán, thiếu đồng bộ và tình trạng lãng phí nguồn lực chất lượng cao. Nhóm nghiên cứu kiến nghị xây dựng cơ sở dữ liệu nhân tài của Hà Nội, thu hút trí thức Việt kiều và áp dụng cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm dựa trên năng lực thực chất. Với cách tiếp

cận gần nhân tài với chiến lược phát triển khoa học, công nghệ, công trình coi trọng dụng nhân tài là “chính sách hạt nhân” để kiến tạo Hà Nội thành trung tâm trí thức và đổi mới sáng tạo, qua đó bổ sung luận cứ thực tiễn quan trọng cho hoạch định chính sách nhân tài ở cấp địa phương và quốc gia.

Ở góc nhìn văn hóa, chính trị, Đức Vượng (2013), trong tác phẩm “*Một số vấn đề về trí thức và nhân tài*” [44], tiếp cận chủ đề từ khía cạnh truyền thống sử dụng trí thức của dân tộc Việt Nam. Tác phẩm cho rằng đội ngũ trí thức luôn đóng vai trò trụ cột trong quá trình dựng nước và giữ nước, nhưng hiện nay đang bị lãng phí do thiếu cơ chế lựa chọn minh bạch và môi trường làm việc chưa thực sự khuyến khích sáng tạo. Tác giả đề cao yêu cầu thay đổi cách đánh giá cán bộ, chuyển trọng tâm từ bằng cấp, thâm niên sang năng lực và kết quả thực tiễn. Tác phẩm đóng góp một cách nhìn sâu sắc về mối quan hệ giữa con người tài năng và môi trường thể chế đang vận hành.

Về định hướng chính sách ở tầm quốc gia, Cao Văn Thống và Đỗ Xuân Tuất (2015), trong chuyên khảo “*Chiến lược phát triển nhân tài của Việt Nam hiện nay*”, [40] xây dựng một cách tiếp cận tổng thể trong phát triển nhân tài, đặc biệt là trong hệ thống công vụ. Các tác giả nhấn mạnh cần có một cơ quan điều phối liên ngành chuyên trách về nhân tài, cơ sở dữ liệu quốc gia về năng lực và lộ trình đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm rõ ràng. Quan trọng nhất, tác phẩm đề xuất xây dựng quy trình sử dụng nhân tài dựa trên nguyên tắc minh bạch và công khai, thay thế dần hình thức bổ nhiệm mang tính hành chính, thiếu cơ sở đánh giá thực chất. Đây là một công trình có giá trị chỉ đạo cho xây dựng thể chế tuyển dụng và sử dụng nhân tài ở cấp quốc gia.

Luận án tiến sĩ của Trần Văn Ngợi (2015) với đề tài “Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam” [39]. Luận án tập trung khảo sát thực tiễn tuyển dụng, sử dụng và chính sách đãi ngộ nhân tài trong khu vực công, từ đó nhận diện những rào cản thể chế và hành chính cản trở hiệu quả sử dụng người tài. Trên cơ sở phân tích định tính kết hợp định lượng, tác phẩm đề xuất mô hình cải cách chính sách trọng dụng phù hợp với điều kiện thể chế Việt Nam, nhấn mạnh vai trò của đổi mới văn hóa tổ chức, nâng cao tính minh bạch

trong đánh giá năng lực và đảm bảo môi trường phát triển nghề nghiệp bền vững. Công trình là một đóng góp chuyên sâu, cung cấp luận cứ thực tiễn rõ nét cho việc hoàn thiện chính sách nhân tài công vụ.

Bàn về kinh nghiệm quốc tế, Nguyễn Đắc Hưng (2017), trong chuyên khảo *“Trọng dụng nhân tài quốc gia phát triển”*, [29] nghiên cứu hệ thống chính sách nhân tài ở các quốc gia phát triển như Singapore, Nhật Bản, Hàn Quốc..., để đối chiếu với bối cảnh Việt Nam. Tác phẩm chỉ ra sự thiếu thống nhất trong việc xác lập tiêu chí nhân tài giữa các cấp chính quyền, đồng thời đề xuất áp dụng khung năng lực tích hợp, bao gồm: trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hành, đạo đức công vụ và khả năng thích ứng với môi trường thay đổi. Một điểm nhấn quan trọng là khuyến nghị xây dựng cơ chế đánh giá, quy hoạch nhân sự có sự tham gia của các tổ chức giám sát độc lập, nhằm nâng cao tính khách quan và chất lượng ra quyết định trong công tác cán bộ.

Trần Thị Minh và Ngô Xuân Thủy (2022) trong bài viết *“Phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài cần đột phá toàn diện từ chính sách tới thực tiễn”* đã cung cấp những phân tích sắc sảo về các điểm nghẽn thể chế trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam [35]. Các tác giả nhấn mạnh thực trạng chính sách nhân tài hiện hành vẫn mang tính chất cục bộ, thiếu hệ thống cơ sở dữ liệu minh bạch, chưa có quy trình tuyển dụng và đánh giá năng lực dựa trên kết quả thực chất, khiến hiệu quả sử dụng nhân tài còn hạn chế rõ rệt. Bài viết đề xuất cần tiến hành đột phá toàn diện trong việc xây dựng cơ chế đánh giá nhân tài theo bộ tiêu chí rõ ràng, khoa học và công khai, gắn chặt với hiệu quả thực tế công việc. Đồng thời, các tác giả cũng đề nghị xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc cạnh tranh lành mạnh nhằm giữ chân và phát huy tối đa năng lực của nhân tài trong hệ thống công vụ. Đây là công trình có giá trị cao cả về mặt lý luận và thực tiễn, cung cấp luận cứ rõ ràng cho các giải pháp chính sách trọng dụng nhân tài tại Việt Nam hiện nay.

Tác giả Lê Thị Thanh Hà (2023) trong bài viết *“Quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam về đào tạo, thu hút và sử dụng nhân tài trong thời kỳ đổi mới”* [18] đã phân tích sự phát triển của tư duy Đảng qua các kỳ Đại hội, từ ưu tiên đạo đức sang kết hợp phẩm chất với năng lực và đổi mới. Tác phẩm kêu gọi cụ thể hóa các

ng nghị quyết của Đảng thành chính sách pháp lý rõ ràng, có tính khả thi cao, đồng thời thiết lập cơ chế phối hợp liên cơ quan để nâng cao hiệu quả thực thi chính sách nhân tài công. Đây là công trình mang đậm dấu ấn chính trị học, cho thấy sự gắn kết giữa định hướng chiến lược của Đảng và yêu cầu cải cách hành chính hiện nay. Đặc biệt, bài viết còn nhấn mạnh vai trò tiên phong của Đảng trong việc định hướng chuẩn mực giá trị của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và chuyên môn trong giai đoạn mới.

Trong bối cảnh yêu cầu hoàn thiện thể chế nhân tài được đặt ra ngày càng rõ nét, bài viết: *“Xây dựng con người Việt Nam phát triển toàn diện và phát hiện, đào tạo, thu hút, trọng dụng nhân tài hiện nay”* của tác giả Lại Quốc Khánh (2025) [31] đã có những đóng góp quan trọng trong việc kết nối chiến lược xây dựng con người Việt Nam phát triển toàn diện với nhiệm vụ phát hiện, đào tạo, thu hút và trọng dụng nhân tài. Trên cơ sở quán triệt quan điểm của Đại hội XIII, tác giả nhấn mạnh rằng phát triển con người là nền tảng để hình thành đội ngũ nhân tài có đủ phẩm chất, năng lực và khát vọng cống hiến. Bài viết chỉ ra những hạn chế hiện nay như tiêu chí đánh giá năng lực chưa thật sự thống nhất, môi trường làm việc trong khu vực công chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho đổi mới sáng tạo, cùng với đó là cơ chế tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ còn nặng tính hành chính. Từ những phân tích này, tác giả đề xuất định hướng hoàn thiện chính sách theo hướng gắn kết chặt chẽ chiến lược xây dựng con người với cải cách chế độ công vụ, hiện đại hóa phương thức tuyển chọn, đánh giá, đào tạo và luân chuyển, đồng thời tạo lập môi trường thể chế minh bạch và cạnh tranh lành mạnh. Những luận điểm này góp phần bổ sung cách nhìn khái quát về cải cách chính sách nhân tài trong giai đoạn mới.

Trong nhóm các công trình nghiên cứu mang tính khảo sát thực tiễn và đề xuất chính sách ở tầm quốc gia, đề tài khoa học cấp Nhà nước do GS.TS Hoàng Anh Tuấn chủ nhiệm: *“Đào tạo, sử dụng và thu hút nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong bối cảnh mới”* (2025) [20], là công trình có quy mô lớn và giá trị tham khảo quan trọng. Trên cơ sở tiếp cận liên ngành và khảo sát thực tiễn tại nhiều bộ, ngành, địa phương, đề tài đã phân tích toàn diện chu trình chính sách nhân tài ở Việt Nam, từ đào tạo, phát hiện đến sử dụng và tạo điều kiện phát huy nhân tài. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những hạn chế mang tính thể chế trong tổ chức thực hiện, đặc

biệt là sự thiếu liên thông giữa các khâu chính sách, cơ chế đánh giá và sử dụng nhân tài chưa gắn chặt với hiệu quả thực tiễn, cũng như môi trường làm việc chưa tạo đủ động lực phát huy năng lực vượt trội. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các nhóm giải pháp ở tầm chiến lược và thể chế nhằm hoàn thiện chính sách nhân tài quốc gia. Mặc dù phạm vi tiếp cận rộng hơn chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, song các phân tích và kiến nghị của công trình này đã cung cấp bối cảnh thực tiễn và luận cứ quan trọng để luận án tiếp tục đi sâu phân tích chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công như một khâu then chốt quyết định hiệu lực và hiệu quả vận hành của bộ máy nhà nước hiện nay.

Nhóm công trình tích hợp tư tưởng Hồ Chí Minh với tiếp cận chính sách hiện đại và kinh nghiệm quốc tế khai thác chiều sâu tư tưởng Hồ Chí Minh về phát hiện, đào tạo và sử dụng nhân tài, đồng thời đặt tư tưởng ấy trong mối quan hệ đối sánh với xu hướng cải cách chính sách và thực tiễn vận dụng ở các quốc gia tiêu biểu. Điểm nổi bật là sự kết nối giữa giá trị truyền thống, văn hóa với yêu cầu hiện đại hóa thể chế, qua đó kiến tạo nền tảng lý luận liên thông giữa tư duy lãnh đạo, xây dựng đội ngũ cán bộ tinh hoa và mô hình quản trị nhân tài công hiệu quả.

Khởi đầu là Hoàng Chí Bảo (2021) trong bài viết “Đức và Tài của người cán bộ và việc trọng dụng tài năng để thực hiện khát vọng Việt Nam hùng cường, thịnh vượng” đã phân tích sâu sắc mối quan hệ chặt chẽ giữa đạo đức và tài năng theo tư tưởng Hồ Chí Minh [1]. Ông khẳng định rõ rằng việc kết hợp đào tạo bài bản, thử thách, sàng lọc và sử dụng đúng người, đúng việc, đúng thời điểm là yếu tố quyết định để nâng cao năng lực bộ máy công quyền. Tác phẩm đặc biệt nhấn mạnh việc xây dựng hệ thống đánh giá cán bộ dựa trên nguyên lý Hồ Chí Minh, đề xuất cụ thể hóa các nguyên lý này thành các tiêu chí thực tiễn trong đánh giá cán bộ lãnh đạo, từ đó nâng cao rõ rệt hiệu lực quản trị khu vực công và đáp ứng yêu cầu phát triển quốc gia bền vững trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh toàn cầu.

Bài viết “Phát hiện, thu hút, trọng dụng nhân tài theo tư tưởng Hồ Chí Minh” của Nguyễn Trọng Chuẩn (2022) đã phân tích hệ thống các nguyên lý cốt lõi của Hồ Chí Minh về nhân tài [12]. Tác giả nhấn mạnh rằng hiệu quả phát hiện và sử dụng người tài phải gắn liền với lý tưởng phụng sự nhân dân và đạo đức cách mạng. Tác phẩm đề xuất thể chế hóa các giá trị đạo đức, tài năng thành tiêu chí cụ thể

trong đánh giá và bổ nhiệm cán bộ, nhằm xây dựng đội ngũ công chức thực lực, trung thực và sáng tạo. Bài viết tạo nền tảng để kết nối tư tưởng Hồ Chí Minh với cải cách quản trị nhân sự trong điều kiện hiện đại hóa nền hành chính công.

Trần Thị Mai Thanh và Vũ Kim Yến (2023) với chuyên khảo “*Chủ tịch Hồ Chí Minh với nhân tài đất Việt*” [39] đã tổng hợp và phân tích sâu sắc tư tưởng Hồ Chí Minh về chính sách trọng dụng nhân tài. Các tác giả làm rõ nguyên lý căn bản “dụng nhân như dụng mộc”, khẳng định rõ yêu cầu trọng dụng nhân tài dựa trên năng lực thực chất và đạo đức phụng sự quốc gia. Điểm đặc biệt là công trình này đã kết nối mạnh mẽ giữa truyền thống văn hóa Việt Nam và yêu cầu hiện đại hóa nền hành chính công, đề xuất cụ thể hóa tư tưởng Hồ Chí Minh thành các tiêu chí đánh giá rõ ràng trong công tác cán bộ hiện nay. Đóng góp lý luận này đặc biệt có giá trị đối với việc xây dựng chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công dựa trên giá trị truyền thống dân tộc kết hợp với yêu cầu hiện đại.

Bổ sung cho các công trình vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh vào hoạch định chính sách nhân tài hiện nay, cuốn “*Phát hiện và trọng dụng nhân tài - chìa khóa phát triển của Việt Nam*” của Nguyễn Văn Tuấn và Dương Quang Điện (2024) [38] đưa ra một cách tiếp cận tổng hợp và cập nhật hơn. Công trình hệ thống hóa vai trò của nhân tài đối với phát triển quốc gia trên nền tảng tư tưởng Hồ Chí Minh về phát hiện, đào tạo và trọng dụng người có đức, có tài; đồng thời luận giải sâu sắc yêu cầu đặt con người vào vị trí trung tâm của chiến lược phát triển đất nước. Trên cơ sở khảo sát thực tiễn chính sách nhân tài ở Việt Nam thời gian qua, nhóm tác giả chỉ ra những hạn chế trong việc xác định tiêu chí nhân tài, trong tổ chức tuyển chọn, đào tạo, sử dụng và bảo vệ người có năng lực nổi trội. Từ đó, cuốn sách đề xuất hoàn thiện chính sách theo hướng kết hợp giữa chuẩn mực đạo đức công vụ và yêu cầu đổi mới sáng tạo, bảo đảm tính công khai, minh bạch và nhất quán trong toàn bộ chu trình chính sách nhân tài. Với sự kết hợp hài hòa giữa phân tích lý luận và khảo sát thực tiễn, công trình tạo cơ sở vững chắc cho việc vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh vào hoàn thiện chính sách phát hiện và trọng dụng nhân tài trong giai đoạn hiện nay.

1.4. KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC CỦA CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI VÀ NỘI DUNG LUẬN ÁN CẦN TIẾP TỤC NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công là chủ đề đã được triển khai sâu rộng trong nhiều lĩnh vực khoa học xã hội, đặc biệt là khoa học chính trị, quản trị công và hành chính học. Các công trình trong và ngoài nước đều thống nhất ở nhận định rằng nhân tài là nguồn lực đặc biệt của quốc gia, là yếu tố then chốt quyết định năng lực phát triển bền vững, còn chính sách trọng dụng nhân tài là công cụ thể hiện trình độ cầm quyền, khả năng tổ chức và sử dụng quyền lực nhà nước vì lợi ích công.

Trong giới học giả quốc tế, các công trình nghiên cứu đã đạt được nhiều kết quả có giá trị lý luận và gợi mở thực tiễn sâu sắc. Nhiều tác giả cho rằng trong bối cảnh toàn cầu hóa và quản trị hiện đại, trọng dụng nhân tài không chỉ là hoạt động quản lý nhân sự, mà còn là cấu phần trung tâm của năng lực thể chế. Chính sách nhân tài hiệu quả phải bảo đảm được ba yếu tố cốt lõi: khung pháp lý minh bạch, thiết chế nhân sự chuyên nghiệp và cơ chế đánh giá, đãi ngộ gắn với kết quả. Nhiều công trình gần đây cũng nhấn mạnh vai trò của chuyển đổi số, chính phủ điện tử và dữ liệu mở trong việc phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và giữ chân nhân tài trong khu vực công. Xu hướng này thể hiện chuyển dịch từ quản lý nhân sự truyền thống sang quản trị nhân tài dựa trên năng lực, hiệu quả và giá trị phục vụ công dân.

Đặc biệt, nhiều nghiên cứu quốc tế đã mở rộng phạm vi phân tích sang những nội dung mới, coi chính sách nhân tài là một bộ phận của năng lực cạnh tranh quốc gia. Cách tiếp cận này cho rằng sự thành công của Nhà nước không chỉ phụ thuộc vào thiết chế và nguồn lực vật chất, mà còn vào khả năng phát hiện, nuôi dưỡng và sử dụng nhân tài. Các công trình gần đây tập trung vào việc đo lường năng lực nhân tài thông qua hệ thống chỉ số quản trị công, trong đó các tiêu chí như minh bạch, trách nhiệm giải trình, chất lượng lãnh đạo và hiệu quả chính sách được xem là những thước đo quan trọng để đánh giá năng lực thể chế. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, trong thời kỳ toàn cầu hóa, chính sách trọng dụng nhân tài không thể tách rời khỏi các yếu tố quốc tế như di chuyển lao động chất lượng cao, cạnh tranh nhân lực tri thức và kết nối tri thức toàn cầu.

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam cũng đạt được nhiều thành tựu quan trọng. Tư tưởng Hồ Chí Minh về trọng dụng người có đức, có tài được kế thừa, vận

dụng sáng tạo, trở thành cơ sở tư tưởng cho việc xây dựng đội ngũ cán bộ và hoạch định chính sách nhân tài trong thời kỳ mới. Nhiều nghiên cứu đã phân tích sâu vai trò chiến lược của nhân tài đối với phát triển đất nước, đề xuất các giải pháp nhằm phát hiện, bồi dưỡng và đãi ngộ nhân tài theo hướng khách quan, minh bạch, gắn với hiệu quả. Các công trình trong nước đã góp phần lý giải những đặc trưng riêng của nhân tài trong khu vực công, đặc biệt là mối quan hệ giữa nhân tài, thể chế và văn hóa công vụ. Những kết quả đó không chỉ tạo cơ sở vững chắc mà còn mở ra các hướng tiếp cận mới cho việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam hiện nay.

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, vẫn còn những khoảng trống khoa học cần tiếp tục được nghiên cứu và làm sáng tỏ.

Trước hết, việc phân tích mối quan hệ giữa thể chế, cơ chế tổ chức thực hiện và kết quả chính sách trong thực tiễn vẫn còn nhiều tiềm năng để phát triển. Đây là hướng tiếp cận cần thiết nhằm làm rõ cách thức chính sách nhân tài chuyển hóa từ chủ trương thành hành động và kết quả cụ thể trong bộ máy Nhà nước, qua đó đánh giá năng lực điều phối chính sách và khả năng phản hồi của hệ thống.

Tiếp theo, hệ tiêu chí và chỉ báo đánh giá hiệu quả chính sách nhân tài vẫn cần được hoàn thiện để phản ánh đầy đủ hơn mối liên hệ giữa trọng dụng nhân tài và chất lượng hoạt động công vụ, mức độ chuyên nghiệp của nền hành chính cũng như hiệu quả phục vụ người dân. Việc chuẩn hóa và lượng hóa các chỉ báo này sẽ tạo điều kiện cho việc đánh giá khách quan, có cơ sở khoa học và có thể so sánh giữa các cấp, các ngành. Việc hình thành hệ thống đánh giá đa chiều, dựa trên dữ liệu, có giám sát độc lập sẽ góp phần bảo đảm tính minh bạch và trách nhiệm trong chính sách nhân tài.

Ngoài ra, bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và chuyển đổi số đang đặt ra yêu cầu mới đối với việc trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Nhiều năng lực mới như tư duy chiến lược, đổi mới sáng tạo, quản trị dữ liệu, quản lý rủi ro... trở thành yếu tố không thể thiếu trong đội ngũ tinh hoa của nền hành chính hiện đại. Chính sách nhân tài trong giai đoạn hiện nay vì vậy cần được tiếp cận theo hướng mở, linh hoạt và thích ứng, bảo đảm vừa giữ vững tính ổn định thể chế, vừa khuyến khích sáng tạo, dám nghĩ dám làm và dám chịu trách nhiệm. Làm rõ khả năng thích

ứng của chính sách nhân tài với những yêu cầu này sẽ giúp nâng cao năng lực thể chế và năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong giai đoạn phát triển mới.

Một khoảng trống khác cần tiếp tục nghiên cứu là mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc trong môi trường công vụ. Nhiều bằng chứng thực tiễn cho thấy yếu tố văn hóa hành chính, cơ chế khuyến khích và môi trường làm việc có ảnh hưởng sâu sắc đến sự gắn bó, niềm tin và tinh thần cống hiến của người tài. Do đó, việc tiếp tục làm rõ cơ chế hình thành và tác động của văn hóa công vụ đối với chính sách nhân tài sẽ góp phần quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ nhân lực khu vực công có năng lực và trách nhiệm cao.

Từ việc kế thừa và nhận diện các nội dung trên, luận án định hướng triển khai nghiên cứu theo năm hướng chính như sau: Thứ nhất, làm rõ cơ sở lý luận, phạm vi và đặc điểm của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công từ góc nhìn khoa học chính trị, coi đây là một bộ phận cấu thành năng lực cầm quyền và năng lực phát triển của Nhà nước.

Thứ hai, xây dựng khung phân tích tích hợp giữa lý thuyết chính sách công, lý thuyết thể chế và phương pháp chính trị học so sánh, có các nội dung phản hồi để theo dõi vòng đời chính sách từ thiết kế đến điều chỉnh dựa trên hoạt động thực tiễn.

Thứ ba, phân tích và so sánh chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore nhằm nhận diện các điểm tương đồng, khác biệt và điều kiện vận hành hiệu quả.

Thứ tư, đánh giá chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam hiện nay trong mối quan hệ với khung thể chế, cơ chế tổ chức và điều kiện thực thi, từ đó rút ra các nhận định phục vụ hoàn thiện chính sách.

Thứ năm, đề xuất các gợi mở nhằm hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam, bảo đảm tính khả thi, minh bạch và phù hợp với yêu cầu phát triển đất nước trong thời kỳ mới.

Từ định hướng đó, luận án tập trung giải quyết ba câu hỏi nghiên cứu chủ yếu, làm cơ sở định hướng cho toàn bộ quá trình triển khai luận án. Câu hỏi nghiên cứu thứ nhất: Sự tương đồng và khác biệt chính trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore là gì? Câu hỏi nghiên cứu

thứ hai: Những bài học về chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore có ý nghĩa như thế nào đối với Việt Nam? Câu hỏi nghiên cứu thứ ba: Việt Nam cần học tập những nội dung nào từ chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore để hoàn thiện chính sách trong bối cảnh mới?

Ba câu hỏi nghiên cứu này được luận án định hướng trả lời thông qua ba giả thuyết khoa học tương ứng. Giả thuyết thứ nhất: Chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore có nhiều điểm tương đồng về nguyên tắc tuyển chọn công khai, sử dụng theo năng lực và đãi ngộ gắn với kết quả, song khác biệt về cơ chế tổ chức, phạm vi phân quyền và cách thức điều phối nhân tài. Giả thuyết thứ hai: Bài học cốt lõi rút ra từ kinh nghiệm quốc tế không nằm ở mô hình thể chế cụ thể, mà ở sự thống nhất giữa nền tảng pháp lý minh bạch, thiết chế nhân sự chuyên nghiệp và cơ chế đánh giá theo kết quả gắn với trách nhiệm giải trình; những yếu tố này có thể được vận dụng linh hoạt trong điều kiện thể chế của Việt Nam. Giả thuyết thứ ba: Việt Nam cần tiếp thu có chọn lọc các chuẩn mực tiên tiến về tuyển chọn theo vị trí, đánh giá theo kết quả và phát triển theo năng lực, đồng thời hoàn thiện cơ chế phối hợp, tăng cường giám sát độc lập và xây dựng cơ sở dữ liệu nhân tài quốc gia để bảo đảm tính minh bạch, hiệu quả và bền vững trong thực thi chính sách.

Tiểu kết chương 1

Trong chương này, tác giả đã tiến hành hệ thống hóa, phân loại và phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Kết quả tổng quan cho thấy, tư duy lý luận về nhân tài đã hình thành và phát triển trên cơ sở nhận thức ngày càng sâu sắc hơn về vai trò quyết định của nhân tài đối với sự phát triển của quốc gia. Qua tổng hợp và so sánh, chương đã chỉ ra những nhân tố có ý nghĩa nền tảng bảo đảm hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài, bao gồm: tính minh bạch và năng lực vận hành của thể chế; cam kết chính trị rõ ràng, nhất quán của đội ngũ lãnh đạo; cơ chế tuyển chọn, sử dụng và đánh giá dựa trên năng lực, phẩm chất và kết quả công vụ; cùng chính sách đãi ngộ công bằng, khích lệ cống hiến và gắn kết lợi ích của nhân tài với lợi ích quốc gia. Các yếu tố đó được khẳng định là điều kiện tất yếu để chính sách nhân tài thực sự trở thành động lực thúc đẩy hiệu quả quản trị, củng cố niềm tin công chúng và năng lực kiến tạo của Nhà nước.

Từ nền tảng tổng quan đó, chương 1 đã nhận diện những vấn đề lý luận và thực tiễn cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn, như sự gắn kết giữa khung thể chế và kết quả chính sách; mối tương tác giữa động lực cá nhân và cơ chế bảo đảm công bằng trong khu vực công; cũng như yêu cầu lồng ghép các giá trị văn hóa, lịch sử đặc thù của dân tộc Việt Nam với kinh nghiệm quốc tế trong hoạch định và thực thi chính sách nhân tài. Việc xác định các vấn đề này không mang tính phê bình, mà nhằm mở rộng giới hạn nhận thức, tạo tiền đề để luận án kiến tạo một hướng tiếp cận mang bản sắc riêng: kế thừa giá trị truyền thống, đồng thời thích ứng với yêu cầu hiện đại hóa và hội nhập quốc tế.

Với những kết quả đạt được, Chương 1 không chỉ hoàn thành chức năng tổng quan, mà còn góp phần định vị rõ vấn đề nghiên cứu trong mối tương quan giữa lý luận, thực tiễn và yêu cầu phát triển hiện nay, xác lập hướng tiếp cận và nền tảng khoa học cho toàn bộ luận án. Từ quá trình khảo cứu, đối chiếu và phân tích có chọn lọc, chương đã hình thành hệ tri thức tổng hợp phản ánh sự vận động

của tư duy về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, đồng thời làm rõ những giới hạn nhận thức và những hướng mở của vấn đề. Ở tầng sâu hơn, nội dung chương đã kiến tạo một nền tảng tri thức thống nhất, giúp luận án phát triển mạch nghiên cứu một cách logic, liên thông giữa lý luận và thực tiễn, đồng thời mở ra tầm nhìn lý luận cần thiết cho việc phân tích, so sánh và đề xuất các luận điểm chính sách ở những chương tiếp theo.

Chương 2

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NHÂN TÀI VÀ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG

2.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NHÂN TÀI

2.1.1. Khái niệm nhân tài

Nhân tài là một khái niệm không cố định mà luôn biến đổi theo từng giai đoạn lịch sử, bối cảnh văn hóa, điều kiện xã hội và kinh tế cụ thể của mỗi quốc gia. Theo Michael Howe, khái niệm này không chỉ là sự phản ánh các giá trị xã hội mà còn thể hiện rõ nét quá trình phát triển và vận động của xã hội theo thời gian bởi lẽ “nhân tài là khái niệm của chúng ta, không phải của chính họ, và đó là một dạng danh hiệu được trao cho một số cá nhân nhất định” [111, tr.11]. Nhân tài đã trở thành một chủ đề quan trọng trong các lĩnh vực nghiên cứu như xã hội học, giáo dục, tâm lý, quản trị nhân lực và chính trị học bởi vai trò then chốt của nhân tài trong sự phát triển và tiến bộ xã hội nói chung.

Sự khác biệt về cách nhìn nhận và đánh giá nhân tài được thể hiện rõ ràng giữa các nền văn hóa lớn, đặc biệt là giữa phương Đông và phương Tây. Ở các quốc gia phương Tây, nhân tài chủ yếu được đánh giá dựa trên năng lực chuyên môn cá nhân, khả năng sáng tạo đổi mới và cạnh tranh mạnh mẽ trong môi trường công việc. Quan điểm này được thể hiện rõ nét qua các nghiên cứu nổi bật của K. Anders Ericsson và Michael Howe. Trong đó, Ericsson nhấn mạnh rằng tài năng không phải là kết quả thuần túy của tố chất bẩm sinh, mà chủ yếu hình thành thông qua quá trình rèn luyện chuyên sâu, kiên trì và có chủ đích, với sự hỗ trợ tích cực từ môi trường; cụ thể, “năng lực chuyên môn và thành tích chuyên môn xuất sắc là kết quả của sự tham gia rộng rãi và kéo dài vào các hoạt động rèn luyện phù hợp, được giám sát bởi giáo viên và huấn luyện viên” [103, tr.392]. Một ví dụ tiêu biểu cho quan niệm nhân tài của phương Tây là Steve Jobs - người sáng lập Apple. Jobs không chỉ thể hiện rõ năng lực chuyên môn xuất sắc, mà còn nổi bật bởi khả năng cạnh tranh quyết liệt, đổi mới sáng tạo vượt trội, thành công thông qua nỗ lực cá nhân và sự đột phá trong sáng tạo.

Ngược lại, các quốc gia phương Đông như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, hay Việt Nam đánh giá nhân tài dựa trên một hệ thống tiêu chí khác. Nhân tài trong các nền văn hóa này không chỉ giỏi về năng lực chuyên môn mà còn phải hội tụ các phẩm chất đạo đức cao, tinh thần trách nhiệm xã hội và khả năng hòa hợp tốt với cộng đồng, tổ chức [92]. Đặc biệt, coi trọng các phẩm chất như khiêm tốn, lòng trung thành và khả năng cống hiến cho tập thể. Ví dụ điển hình là Akio Morita - nhà sáng lập Sony. Morita không chỉ nổi bật với năng lực sáng tạo và quản trị doanh nghiệp xuất sắc, mà còn được tôn trọng bởi trách nhiệm xã hội sâu sắc và tinh thần lãnh đạo dựa trên giá trị tập thể...

Sự khác biệt này bắt nguồn sâu xa từ nền tảng triết lý, văn hóa, lịch sử hình thành xã hội và quan niệm về giá trị cá nhân giữa hai nền văn hóa. Phương Tây thường đề cao tính cá nhân, sáng tạo, cạnh tranh tự do, trong khi phương Đông đề cao tính tập thể, đạo đức cộng đồng và tinh thần trách nhiệm với xã hội. Sự khác biệt rõ ràng giữa quan niệm nhân tài phương Đông và phương Tây không chỉ dừng lại ở mặt lý luận, mà còn ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách xây dựng chính sách, quản trị nhân sự trong các tổ chức, doanh nghiệp, quốc gia. Trong khi phương Tây tập trung vào việc xây dựng các hệ thống đánh giá nhân tài dựa trên kết quả làm việc cụ thể, sáng tạo đổi mới và cạnh tranh cá nhân, thì phương Đông lại chú trọng xây dựng hệ thống đánh giá nhân tài cân bằng giữa thành tích cá nhân với các phẩm chất đạo đức và trách nhiệm xã hội.

Trong bối cảnh hiện nay, nhân tài ngày càng được hiểu theo hướng toàn diện và tổng thể, nhấn mạnh sự kết hợp giữa năng lực chuyên môn, khả năng thích nghi nhanh, năng lực đổi mới sáng tạo, cùng cam kết trách nhiệm sâu sắc đối với cộng đồng và xã hội. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế nhấn mạnh rằng “khi yêu cầu về kỹ năng thay đổi nhanh hơn các chu kỳ chính sách, việc đầu tư vào học tập suốt đời giữ vai trò then chốt nhằm giúp con người thích nghi, nâng cao năng suất lao động và bảo đảm không ai bị bỏ lại phía sau trong một thế giới đang biến đổi” [127]. Hiện nay, trong các nghiên cứu lý luận về nhân tài nói chung, các nhà nghiên cứu quốc tế thường tập trung vào bốn cách tiếp cận chủ yếu bao gồm: (1) cách tiếp cận dựa trên năng lực bẩm sinh, (2)

cách tiếp cận dựa trên quá trình rèn luyện và phát triển, (3) cách tiếp cận dựa trên xã hội và bối cảnh, và (4) cách tiếp cận toàn diện.

Một trong những quan điểm đầu tiên và ảnh hưởng sâu rộng nhất trong nghiên cứu về nhân tài là cách tiếp cận dựa trên năng lực bẩm sinh. Đại diện tiêu biểu của cách tiếp cận này là Francis Galton khi khẳng định năng lực vượt trội của một cá nhân phần lớn là do yếu tố di truyền, tố chất thiên bẩm có sẵn từ khi sinh ra, đóng vai trò quyết định trong sự phát triển của các cá nhân đặc biệt. Theo Galton, “những năng lực tự nhiên của con người có nguồn gốc từ sự di truyền, chịu những giới hạn tương tự như các đặc điểm thể chất của thế giới sinh vật” [106, tr.1]. Ví dụ minh họa rõ nét cho quan điểm này là thiên tài âm nhạc Wolfgang Amadeus Mozart. Mozart đã thể hiện năng khiếu đặc biệt về âm nhạc từ rất sớm, biểu diễn từ khi mới ba tuổi và bắt đầu sáng tác khi mới năm tuổi, điều mà hầu như không thể giải thích được nếu chỉ dựa trên quá trình giáo dục thông thường. Một trường hợp tiêu biểu khác là nhà toán học Srinivasa Ramanujan, người có khả năng thiên phú, thể hiện năng lực vượt trội ngay cả khi không được đào tạo chính quy một cách bài bản.

Tuy nhiên, cách tiếp cận này cũng bộc lộ những hạn chế khi chưa làm sáng tỏ đầy đủ vai trò của môi trường giáo dục, xã hội, các yếu tố bên ngoài và đặc biệt là quá trình rèn luyện cá nhân. Chính những hạn chế này dẫn tới sự ra đời của các cách tiếp cận khác nhằm bổ sung một cách đầy đủ hơn các khía cạnh liên quan đến sự hình thành và phát triển nhân tài.

Cách tiếp cận rèn luyện và phát triển được đề xuất rõ ràng và sâu sắc bởi các nhà nghiên cứu hàng đầu như K. Anders Ericsson và Michael Howe khi chỉ rõ sự xuất sắc trong bất kỳ lĩnh vực nào đều là kết quả của quá trình rèn luyện chuyên sâu, có chủ đích, lâu dài và có sự hỗ trợ chặt chẽ từ môi trường [103]. Một minh chứng tiêu biểu cho cách tiếp cận này là Thomas Edison. Edison từng bị coi là thiếu năng lực học tập khi còn nhỏ, nhưng nhờ tinh thần kiên trì, luyện tập không ngừng nghỉ, ông đã tạo ra hơn 1.000 phát minh mang tính đột phá như bóng đèn điện. Những ví dụ này chứng minh vai trò quyết định của quá trình rèn luyện, giáo dục và môi trường xã hội trong việc phát triển tài năng cá nhân. Tuy nhiên, hạn chế đáng kể của cách tiếp cận rèn luyện và phát triển là chưa làm rõ đầy đủ tầm quan trọng của các yếu tố bẩm sinh trong những lĩnh vực đặc biệt như thể thao đỉnh cao và âm

nhạc xuất sắc. Điều này đặt ra nhu cầu phải mở rộng góc nhìn hơn nữa trong nghiên cứu nhân tài, tạo tiền đề cho sự ra đời của các cách tiếp cận tiếp theo.

Trên cơ sở nhận thức rõ những hạn chế của các cách tiếp cận nhấn mạnh đơn thuần yếu tố bẩm sinh hoặc thành tích cá nhân, cách tiếp cận xã hội và bối cảnh được hình thành và phát triển thuyết phục trong các công trình của những nhà giáo dục và tâm lý học tiêu biểu như John Dewey, Lev Vygotsky và Benjamin Bloom. Trong tác phẩm *Democracy and Education*, Dewey nhấn mạnh bản chất xã hội của quá trình hình thành năng lực khi cho rằng “xã hội tồn tại thông qua một quá trình truyền thụ, không kém phần thiết yếu so với đời sống sinh học; quá trình truyền thụ này diễn ra bằng phương tiện giao tiếp các thói quen hành động, tư duy và cảm xúc từ thế hệ già sang thế hệ trẻ” [101, tr.7]. Từ lập luận này có thể khẳng định rằng, dưới góc nhìn của Dewey, nhân tài không phải là sản phẩm của sự phát triển biệt lập, mà là kết quả của quá trình hình thành và phát triển các năng lực ở trình độ cao trong những môi trường giáo dục và bối cảnh xã hội giàu tính tương tác và nuôi dưỡng. Lev Vygotsky trong tác phẩm “*Mind in Society*” cũng khẳng định rằng tài năng và trí tuệ phát triển từ sự tương tác xã hội thường xuyên, đặc biệt trong giai đoạn hình thành nhận thức ban đầu [158].

Benjamin Bloom trong nghiên cứu nổi tiếng “*Developing Talent in Young People*” đưa ra minh chứng rõ nét rằng gia đình, cộng đồng và môi trường xã hội đóng vai trò quyết định trong việc phát triển năng lực vượt trội của một cá nhân [92]. Một minh chứng tiêu biểu là hệ thống giáo dục Singapore, nơi kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo chuyên môn nghiêm khắc và hỗ trợ mạnh mẽ từ cộng đồng và gia đình, tạo ra nhiều nhân tài quốc tế xuất sắc. Cách tiếp cận xã hội và bối cảnh nhấn mạnh vai trò xã hội và môi trường nhưng cần bổ sung rõ hơn sự tương tác giữa các yếu tố nội tại cá nhân

Ở Việt Nam, cách tiếp cận toàn diện về nhân tài được Hồ Chí Minh trình bày một cách nhất quán, trong đó nhân tài không được hiểu đơn thuần là người có năng lực chuyên môn vượt trội, mà là sự thống nhất chặt chẽ giữa tài năng, phẩm chất đạo đức và giá trị cống hiến cho xã hội. Trong Bài nói chuyện tại lớp đào tạo cán bộ (1956), Hồ Chí Minh nhấn mạnh rằng tài và đức là hai yếu tố không thể tách rời trong việc đánh giá và sử dụng con người; thiếu một trong hai đều không đáp ứng

yêu cầu của sự nghiệp cách mạng. Người chỉ rõ: “Có đức không có tài như ông bụt ngồi trong chùa, không giúp ích gì được ai” [34, tr.346] qua đó khẳng định rằng đạo đức nếu không gắn với năng lực và hiệu quả hành động thì không tạo ra giá trị thực tiễn. Cách tiếp cận này thể hiện rõ quan niệm toàn diện của Hồ Chí Minh về nhân tài, coi nhân tài là sự kết hợp giữa năng lực, đạo đức và hiệu quả phụng sự nhân dân. Qua đó có thể thấy, trong tư tưởng Hồ Chí Minh, nhân tài được hiểu theo nghĩa toàn diện, không phải là cá nhân nổi trội đơn lẻ về năng lực hay đạo đức, mà là sự thống nhất giữa tài năng, phẩm chất đạo đức và khả năng tạo ra giá trị cho xã hội. Trên thế giới, cách tiếp cận toàn diện cũng đang được áp dụng thành công tại nhiều quốc gia phát triển như Phần Lan, Singapore và Nhật Bản. Các quốc gia này đã xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên sự kết hợp cân bằng giữa năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức, khả năng thích nghi, sáng tạo đổi mới và đặc biệt là trách nhiệm xã hội. Điều này đã tạo ra những thế hệ nhân tài toàn diện, không chỉ nổi bật với chuyên môn xuất sắc mà còn được công nhận rộng rãi bởi khả năng đóng góp mạnh mẽ cho cộng đồng và xã hội. Minh chứng tiêu biểu nhất là hệ thống giáo dục của Phần Lan. Tại đây, giáo dục không chỉ dừng lại ở việc cung cấp kiến thức chuyên môn mà còn đặc biệt chú trọng vào việc phát triển toàn diện năng lực cá nhân, đạo đức xã hội, khả năng thích nghi với những thay đổi và đặc biệt là trách nhiệm cộng đồng. Học sinh Phần Lan không chỉ được khuyến khích thể hiện năng lực chuyên môn cao mà còn thường xuyên tham gia các hoạt động xã hội, từ thiện và cộng đồng để phát triển các phẩm chất đạo đức và trách nhiệm xã hội một cách toàn diện.

Tương tự, Singapore đã xây dựng thành công các chương trình giáo dục toàn diện, trong đó đặc biệt chú trọng phát triển đồng thời năng lực chuyên môn, khả năng thích nghi và đổi mới sáng tạo, cũng như ý thức trách nhiệm sâu sắc với cộng đồng và quốc gia. Nhờ vậy, đất nước này không chỉ nổi tiếng với chất lượng chuyên môn của đội ngũ nhân lực, mà còn được đánh giá rất cao trong việc đào tạo những cá nhân có phẩm chất đạo đức tốt, trách nhiệm xã hội sâu sắc.

Nhật Bản cũng vận dụng rất thành công cách tiếp cận này trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của mình. Nền giáo dục Nhật Bản nhấn mạnh việc đào tạo ra các thế hệ nhân tài toàn diện, những người không chỉ giỏi về kiến thức

chuyên môn, mà còn có phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật, khả năng thích nghi và đổi mới sáng tạo mạnh mẽ, thể hiện rõ tinh thần trách nhiệm cộng đồng trong công việc và đời sống xã hội.

Trên cơ sở phân tích sâu sắc và tổng hợp các cách tiếp cận lý luận đã trình bày, tác giả luận án sử dụng khái niệm nhân tài theo nghĩa như sau: *Nhân tài là những cá nhân có năng lực và phẩm chất nổi trội, thể hiện ở khả năng sáng tạo giá trị mới và giải quyết hiệu quả các vấn đề phức tạp, đòi hỏi tư duy tổng hợp, tầm nhìn chiến lược và tinh thần trách nhiệm xã hội cao, qua đó tạo ra tác động tích cực, bền vững đối với sự phát triển của cộng đồng, quốc gia và nhân loại.*

Từ quan niệm trên cho thấy, nhân tài là những cá nhân có những phẩm chất riêng có, nổi trội sau: *Thứ nhất*, nhân tài có năng lực trí tuệ và chuyên môn vượt trội, thể hiện ở khả năng tư duy sáng tạo, giải quyết hiệu quả các vấn đề phức tạp và tạo ra giá trị mới trong lĩnh vực hoạt động của mình. *Thứ hai*, nhân tài có động lực nội tại mạnh mẽ, xuất phát từ niềm say mê, tinh thần phụng sự và khát vọng cống hiến, giúp họ kiên định theo đuổi mục tiêu lâu dài, vượt qua những tác động bên ngoài để duy trì hiệu quả sáng tạo và cống hiến. *Thứ ba*, nhân tài có tư duy chiến lược và năng lực định hướng, thể hiện qua khả năng nhìn xa, phân tích tổng hợp và dẫn dắt tổ chức, cộng đồng hướng tới sự phát triển bền vững. *Thứ tư*, nhân tài có phẩm chất đạo đức và giá trị nhân cách cao, gắn liền với tinh thần trách nhiệm xã hội và sự tận tụy vì lợi ích chung. *Thứ năm*, nhân tài có khả năng học hỏi và thích ứng linh hoạt, chủ động đổi mới tư duy, nắm bắt tri thức mới để thích nghi với sự vận động của thời đại và thúc đẩy tiến bộ xã hội.

2.1.2. Khái niệm trọng dụng nhân tài

Trọng dụng nhân tài là một cách tiếp cận có mục tiêu và có hệ thống đối với năng lực con người, trong đó người có tài và phẩm chất được nhận diện đúng, bố trí đúng vị trí, được trao điều kiện để phát huy năng lực và được ghi nhận công bằng. Hạt nhân của khái niệm này là lấy năng lực và kết quả cống hiến làm chuẩn thay cho mọi dấu hiệu hình thức, coi con người là nguồn lực đặc biệt quyết định thành công của tổ chức và xã hội.

Tư tưởng Hồ Chí Minh sớm xác lập nguyên lý nền tảng cho quan niệm ấy. Người khẳng định: “Dùng người cũng như dùng gỗ. Người thợ khéo thì gỗ to, nhỏ

thẳng, cong, đều tùy chỗ mà dùng được” [33, tr.88] nội dung này thể hiện một triết lý sâu sắc về nghệ thuật dùng người: hiểu người, tin người và giao việc đúng người. Theo Hồ Chí Minh, trọng dụng nhân tài không chỉ là việc phát hiện và sử dụng, mà còn bao gồm việc tôn trọng, khuyến khích và bảo vệ để người có năng lực được phát huy hết khả năng, cống hiến trọn vẹn cho lợi ích chung. Tư tưởng đó đặt nền cho việc hình thành một cơ chế sử dụng con người dựa trên phẩm chất và hiệu quả, coi “dụng nhân đúng chỗ” là thước đo trí tuệ và đạo đức của người lãnh đạo.

Trong nghiên cứu hiện đại, trọng dụng nhân tài ngày càng được nhìn nhận như một quá trình mang tính tổng thể, gắn kết giữa việc phát hiện đúng người, đào tạo và bồi dưỡng năng lực, sử dụng phù hợp và tạo môi trường để nhân tài phát huy hiệu quả trong thực tiễn. Trên nền tảng tư tưởng Hồ Chí Minh, Đức Vương nhấn mạnh rằng việc lựa chọn người tài phải đồng thời đặt trên cả hai tiêu chí đức và tài, bởi nếu tách rời hai yếu tố này thì không thể bảo đảm hiệu quả và tính bền vững của việc trọng dụng nhân tài [43]. Từ góc độ chiến lược phát triển quốc gia, Nguyễn Đắc Hưng và Phan Xuân Dũng khẳng định vai trò đặc biệt của nhân tài đối với sự phát triển đất nước, coi nhân tài là lực lượng trung tâm quyết định sự hưng thịnh của mỗi quốc gia, khi cho rằng “nhân tài luôn đứng ở vị trí trung tâm của xã hội và đóng vai trò quan trọng đối với sự hưng thịnh của mỗi quốc gia” [30, tr.11]. Từ góc độ tổ chức và thể chế, Nghiêm Đình Vỳ và Nguyễn Đắc Hưng chỉ rõ rằng “việc phát hiện, đào tạo và bồi dưỡng nhân tài phải được tiến hành một cách chính quy và khoa học” [45, tr.264], qua đó nhấn mạnh yêu cầu gắn chặt giữa đào tạo với sử dụng và đãi ngộ phù hợp để nhân tài có điều kiện phát huy năng lực thực tiễn. Bổ sung cho cách tiếp cận này, Nguyễn Trọng Chuẩn cho rằng hiệu quả của trọng dụng nhân tài phụ thuộc lớn vào môi trường thực thi chính sách, trong đó muốn phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài thì phải “dân chủ, công khai, công minh” [9].

Từ những luận điểm trên, tác giả luận án cho rằng: *Trọng dụng nhân tài là quá trình có mục tiêu và tính hệ thống, nhằm phát hiện, sử dụng, đãi ngộ và phát huy người có năng lực, phẩm chất nổi trội trong môi trường công bằng và minh bạch, tạo điều kiện để họ cống hiến hiệu quả và được ghi nhận xứng đáng.* Khái niệm này có ý nghĩa bao quát cả phương diện lý luận và thực tiễn. Về lý luận, nó phản ánh trình độ phát triển của tư duy quản trị con người, cho thấy mối quan hệ

gắn bó giữa năng lực cá nhân, cơ chế tổ chức và giá trị xã hội. Về thực tiễn, trọng dụng nhân tài là tiêu chí quan trọng để đo lường hiệu quả vận hành của thể chế, đồng thời là công cụ trực tiếp tạo động lực cho đổi mới, sáng tạo và phát triển bền vững. Chính nhờ ý nghĩa đó, trọng dụng nhân tài trở thành nền tảng để nghiên cứu, hoạch định và thực hiện các chính sách phát triển con người nói chung và chính sách nhân tài trong khu vực công nói riêng.

2.2. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG

2.2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.2.1.1. Khái niệm khu vực công

Christopher Hood, trong tác phẩm kinh điển *A Public Management for All Seasons*, dù không đưa ra một định nghĩa khái niệm trực tiếp về khu vực công, nhưng đã góp phần làm rõ bản chất của khu vực này thông qua việc nhấn mạnh nguyên lý trách nhiệm giải trình gắn với việc thực thi quyền lực công. Theo Hood, “trách nhiệm giải trình đòi hỏi sự phân định rõ ràng về trách nhiệm đối với hành động, chứ không phải sự phân tán quyền lực” [110, tr.4]. Luận điểm này cho thấy khu vực công không thể được hiểu đơn thuần như một tập hợp các tổ chức cung ứng dịch vụ, mà trước hết là một không gian quyền lực được Nhà nước ủy quyền để thực hiện lợi ích công, trong đó mỗi quyết định và hành động công vụ đều phải gắn với chủ thể chịu trách nhiệm rõ ràng trước xã hội. Chính yêu cầu phân định trách nhiệm này tạo nên ranh giới căn bản giữa khu vực công và các khu vực khác trong xã hội, đồng thời làm nổi bật tính phi lợi nhuận, tính chính danh và mục tiêu phục vụ lợi ích chung của khu vực công. Trên phương diện đó, khu vực công được xác lập như một thiết chế trung tâm trong việc tổ chức quyền lực, bảo đảm trật tự xã hội và thực hiện các mục tiêu phát triển chung của Nhà nước và cộng đồng.

Nghiên cứu “*Public Sector - Conceptual Elements, Implications in Economic and Social Life*” của Florina Popa bổ sung trực diện và toàn diện hơn, định nghĩa khu vực công là hệ thống các tổ chức thuộc quyền sở hữu hoặc kiểm soát của Nhà nước, từ các cơ quan hành chính cho tới các doanh nghiệp nhà nước. Các tổ chức này không hoạt động nhằm lợi nhuận cá nhân mà hướng tới việc thực hiện các chính sách công, cung cấp dịch vụ xã hội thiết yếu như giáo dục, y tế, an sinh xã

hội, và tạo nền tảng ổn định để thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội bền vững. Theo Popa, khu vực công giữ vai trò then chốt trong việc xây dựng một môi trường xã hội ổn định và thúc đẩy tiến bộ xã hội thông qua các hoạt động công ích, bởi “hành động của Chính phủ mang lại cho các cá nhân trong cộng đồng nhiều lợi ích trong các vấn đề đánh dấu sự tồn tại vật chất và tinh thần của họ” [130, tr.49]. Trên cơ sở đó, khu vực công không chỉ đáp ứng các nhu cầu xã hội thiết yếu mà còn tạo lập nền tảng thể chế cho ổn định xã hội và cải cách quản trị công hiện đại.

Tại Việt Nam, khu vực công, được hiểu là các cơ quan hành chính nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập, doanh nghiệp nhà nước và các tổ chức chính trị, xã hội. Các tổ chức này có nhiệm vụ chiến lược trong việc hoàn thiện thể chế, cung cấp các dịch vụ công thiết yếu, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và xây dựng cơ sở hạ tầng quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển kinh tế, xã hội quốc gia.

Tổng hợp các phân tích trên, khái niệm khu vực công được tác giả quan niệm là *hệ thống các tổ chức, thiết chế do nhà nước sở hữu hoặc kiểm soát, hoạt động theo nguyên tắc phi lợi nhuận nhằm thực hiện chức năng quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công thiết yếu, qua đó bảo đảm an sinh, duy trì ổn định chính trị xã hội và thúc đẩy phát triển bền vững dựa trên các nguyên tắc quản trị hiện đại: minh bạch, hiệu quả và trách nhiệm giải trình*. Định nghĩa này không chỉ làm rõ cấu trúc, bản chất và các nguyên tắc hoạt động đặc thù của khu vực công, mà còn cung cấp nền tảng lý luận vững chắc cho việc xây dựng, đánh giá và hoàn thiện các chính sách quản trị công và trọng dụng nhân tài, đáp ứng tốt nhất yêu cầu phát triển quốc gia trong bối cảnh hiện nay.

2.2.1.2. Khái niệm nhân tài trong khu vực công

Trong nghiên cứu khoa học chính trị và quản trị nhà nước, vấn đề nhân tài ngày càng được coi là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả quản lý và sự phát triển của mỗi quốc gia. Khi đề cập đến khái niệm nhân tài trong khu vực công, không thể chỉ đơn thuần áp dụng các tiêu chí đánh giá thông thường dành cho khu vực tư nhân, bởi sự khác biệt căn bản về mục đích và giá trị hoạt động giữa hai khu vực này. Nếu nhân tài trong khu vực tư nhân được nhận diện chủ yếu qua hiệu quả kinh tế, năng lực cạnh tranh và lợi nhuận, thì nhân tài trong khu vực công lại cần được đánh giá qua các tiêu chí đặc thù như trách nhiệm xã hội, đạo đức công vụ, khả

năng lãnh đạo chiến lược và năng lực thúc đẩy cải cách thể chế để phục vụ lợi ích công cộng.

Từ nền tảng lý luận đó, Max Weber trong tác phẩm *Economy and Society* đã xây dựng mô hình quản trị hợp lý - pháp lý, đặt cơ sở vững chắc cho việc nhận diện và đánh giá nhân tài trong khu vực công. Theo Weber, nhân tài công không chỉ được đánh giá ở trình độ chuyên môn hay năng lực kỹ trị, mà quan trọng hơn là khả năng thực thi công vụ một cách khách quan, bởi “việc thực thi công vụ một cách khách quan trước hết có nghĩa là thực thi theo các quy tắc có thể tính toán trước và không vị nể cá nhân” [161, tr.975]. Những tiêu chí này giúp phân biệt rõ ràng nhân tài công với nhân tài tư nhân và là cơ sở thiết yếu để hình thành một nền quản trị nhà nước minh bạch và hiệu quả.

Ở góc độ quản trị chiến lược, David G. Collings và Kamel Mellahi cho rằng nhân tài chiến lược không chỉ gắn với phẩm chất cá nhân, mà trước hết là “tổng thể các hoạt động và quá trình nhằm xác định một cách có hệ thống các vị trí then chốt - những vị trí có tác động khác biệt và mang tính quyết định đối với lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức” [98, tr.957]. Trên cơ sở đó, nhân tài trong khu vực công hiện đại được hiểu là những chủ thể được bố trí vào các vị trí chiến lược của bộ máy nhà nước, cần hội tụ năng lực lãnh đạo chiến lược, tư duy đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng linh hoạt trước các biến động của môi trường quản trị. Các tiêu chí này không chỉ thúc đẩy cải cách thể chế mà còn tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực công, qua đó góp phần quyết định chất lượng, hiệu quả và năng lực cạnh tranh quốc gia trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số ngày càng sâu rộng [98].

Tại Việt Nam, Nguyễn Đắc Hưng cho rằng “nhân tài là lực lượng tinh hoa của xã hội, có khả năng đảm đương những nhiệm vụ quan trọng, có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của đất nước” [29, tr.53]. Vận dụng luận điểm này vào khu vực công, nhân tài công không chỉ cần năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức công vụ, mà còn phải có tư duy chiến lược, năng lực quản lý và điều phối hiệu quả các nguồn lực công, khả năng đổi mới sáng tạo và trách nhiệm cao đối với lợi ích chung của cộng đồng, qua đó tạo nên sự khác biệt căn bản giữa nhân tài công và nhân tài trong khu vực tư.

Trên cơ sở phân tích và tổng hợp các quan điểm lý luận, thực tiễn đã được

trình bày về khái niệm nhân tài trong khu vực công, Trần Văn Ngợi đưa ra một định nghĩa cụ thể, rõ ràng và thực tiễn về nhân tài công, nhấn mạnh rằng họ là những cá nhân “có trình độ, năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, tạo tác động rõ rệt tới sự phát triển của một ngành, lĩnh vực cụ thể trong cơ quan hành chính nhà nước” [36, tr.38]. Định nghĩa này xác lập rõ các tiêu chí quan trọng để nhận diện nhân tài công, gồm trình độ cao, kết quả công tác và tác động tích cực tới sự phát triển chung. Đặc biệt, định nghĩa nhấn mạnh sự cần thiết phải đánh giá dựa trên thành tích cụ thể, qua đó bảo đảm tính thực chất và hiệu quả trong công tác quản lý và phát triển nhân tài.

Trên cơ sở của các quan niệm trên, có thể xem: *Nhân tài trong khu vực công là những cá nhân có năng lực chuyên môn xuất sắc, phẩm chất đạo đức công vụ mẫu mực, trách nhiệm xã hội sâu sắc, tư duy chiến lược, năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng linh hoạt, đóng vai trò trực tiếp quyết định đối với chất lượng quản trị nhà nước và sự phát triển bền vững quốc gia.*

2.2.1.3. Khái niệm chính sách

Trong khoa học chính trị, “chính sách” là một phạm trù lý luận trung tâm dùng để lý giải cách thức chủ thể xác lập định hướng và tổ chức hành động nhằm tác động đến sự vận động của các lĩnh vực cụ thể trong đời sống xã hội. Theo cách tiếp cận này, chính sách không nên được hiểu như một quyết định đơn lẻ hay một văn bản riêng lẻ, mà như một định hướng hành động có tính ổn định tương đối, được duy trì trong một giai đoạn nhất định và gắn với những mục tiêu mà chủ thể theo đuổi.

Dưới góc độ lý luận, các nhà nghiên cứu tại Indira Gandhi National Open University nhấn mạnh rằng: “vì chính sách là sự chỉ dẫn cho hành động, nên việc chính sách công có một đích đến, một mục tiêu hoặc một mục đích là điều thiết yếu. Đặc biệt, các siêu chính sách đều mang tính mục đích và định hướng mục tiêu rõ rệt” [112, tr.18]. Cách tiếp cận này khẳng định rằng chính sách không phải là tập hợp các phản ứng tình huống hay những quyết định rời rạc, mà là một khuôn khổ định hướng hành động có chủ ý. Trong khuôn khổ đó, mục tiêu giữ vai trò hạt nhân, chi phối việc lựa chọn công cụ chính sách cũng như tổ chức thực hiện trong thực tiễn.

Từ góc độ khác, Thomas R. Dye cho rằng chính sách cần được nhận diện thông qua toàn bộ các lựa chọn của chủ thể, bao gồm cả việc hành động và không hành động, bởi chính những lựa chọn này đều tạo ra các hệ quả cụ thể trong đời sống xã hội [102]. Cách tiếp cận này làm rõ rằng chính sách không chỉ thể hiện ở những gì được ban hành hay triển khai, mà còn ở những lĩnh vực mà chủ thể có khả năng can thiệp nhưng chủ động lựa chọn không can thiệp, qua đó định hình trật tự và kết quả phát triển trong thực tiễn. Mặt khác, Harold D. Lasswell nhấn mạnh rằng chính sách gắn liền với việc xác lập mục tiêu và trật tự ưu tiên thông qua sự phân bổ có chủ ý các giá trị trong xã hội [10]. Quan niệm này cho thấy chính sách không thuần túy là phương tiện kỹ thuật nhằm xử lý vấn đề, mà phản ánh hệ giá trị và định hướng phát triển mà chủ thể lựa chọn trong quá trình tổ chức và điều hành.

Những tiếp cận nêu trên góp phần làm rõ các đặc trưng cơ bản của chính sách như tính định hướng, tính mục đích và mối liên hệ giữa chính sách với các hệ quả thực tiễn. Tuy nhiên, các quan niệm này chủ yếu tiếp cận chính sách như một dạng lựa chọn hoặc định hướng hành động, mà chưa làm nổi bật đầy đủ chính sách như một phương thức để chủ thể chính trị tổ chức và thực thi quyền lực trong đời sống chính trị - xã hội.

Từ đó, tác giả luận án cho rằng, xét từ góc độ Chính trị học, *chính sách là một hệ thống định hướng mang tính quyền lực do chủ thể chính trị xác lập, bao gồm mục tiêu, nguyên tắc và cách thức tổ chức hành động, được duy trì trong một giai đoạn nhất định nhằm định hình và điều phối các quyết định, hoạt động trong một lĩnh vực xác định, qua đó chuyển hóa ý chí chính trị thành những tác động có định hướng đối với các quá trình và kết quả phát triển.*

Cách hiểu này nhấn mạnh rằng chính sách, trước hết, là phương thức để chủ thể chính trị tổ chức và thực hiện quyền lực trong xã hội. Thông qua chính sách, chủ thể chính trị xác lập các mục tiêu ưu tiên, định hướng các lựa chọn hành động và tổ chức các hoạt động nhằm tác động đến hành vi của các chủ thể liên quan, qua đó làm rõ sự vận động của các quá trình xã hội theo những định hướng đã xác định. Do đó, việc phân tích chính sách không chỉ dừng lại ở nội dung văn bản hay hình thức thể hiện, mà cần tập trung làm rõ khả năng tổ chức hành động và tạo ra các tác động trong đời sống chính trị và xã hội.

Đặt trong phạm vi nghiên cứu của luận án, cách tiếp cận này tạo cơ sở lý luận để xem xét chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công như một công cụ quan trọng để Nhà nước tổ chức và sử dụng quyền lực trong việc phát hiện, thu hút, sử dụng và phát huy đội ngũ nhân tài phục vụ mục tiêu phát triển. Trên cơ sở đó, nghiên cứu chính sách trọng dụng nhân tài không chỉ nhằm mô tả các quy định hay cơ chế cụ thể, mà tập trung làm rõ cách thức Nhà nước xác lập mục tiêu, lựa chọn nguyên tắc và tổ chức các hành động nhằm định hướng hành vi của cá nhân và tổ chức, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực công trong bối cảnh phát triển mới.

2.2.1.4. Khái niệm chính sách công

Chính sách công là phạm trù trung tâm của khoa học chính trị, phản ánh cách Nhà nước sử dụng quyền lực công để lựa chọn và tổ chức hành động nhằm giải quyết những vấn đề chung, bảo đảm lợi ích xã hội và định hướng phát triển quốc gia. Nhiều học giả quốc tế đã xác định rõ các đặc trưng cơ bản của chính sách công, trong đó nổi bật là tính chủ đích, tính chuỗi hành động và chủ thể có thẩm quyền. Theo Thomas R. Dye, “chính sách công là tất cả những gì chính phủ lựa chọn làm hoặc không làm” [102, tr.1]. Quan niệm này nhấn mạnh vai trò chủ thể của Nhà nước, coi chính sách công là sản phẩm trực tiếp của các quyết định chính trị và là thước đo trách nhiệm công quyền. James E. Anderson tiếp cận từ khía cạnh hành động có mục tiêu, cho rằng “chính sách công là chuỗi hành động có mục tiêu của một hoặc nhiều chủ thể nhằm giải quyết một vấn đề được xã hội quan tâm” [88, tr.2]. Định nghĩa này khẳng định rằng chính sách công không phải là một quyết định đơn lẻ, mà là quá trình liên tục được tổ chức và điều phối có chủ đích để đạt được những mục tiêu xã hội đã định.

Ở Việt Nam, khái niệm chính sách công được cụ thể hóa gắn với thực tiễn quản lý nhà nước và điều kiện phát triển của quốc gia khi cho rằng chính sách công là tập hợp các quyết định và biện pháp có liên hệ với nhau, do cơ quan nhà nước có thẩm quyền ban hành và tổ chức thực hiện, nhằm đạt tới mục tiêu phát triển nhất định trong điều kiện cụ thể của quốc gia. Cách hiểu này nhấn mạnh bản chất thể chế và tính liên kết của chính sách, coi đó là một quá trình quản trị tổng hợp, liên kết chặt chẽ giữa mục tiêu, công cụ và cơ chế tổ chức thực hiện. Trên nền tảng ấy,

nhiều nhà nghiên cứu khẳng định: “Chính sách công là quyết định của chủ thể được cộng đồng trao quyền lực công và trách nhiệm quản lý công về vấn đề làm hay không làm một việc gì đó vì lợi ích chung của cộng đồng” [19, tr.35-36] điều này phân biệt hai phạm vi tiếp cận, phản ánh sự phát triển trong tư duy lý luận về chính sách công ở Việt Nam: theo nghĩa hẹp, chính sách công là quyết định của Nhà nước về việc làm hay không làm một việc gì đó vì lợi ích chung của cộng đồng; theo nghĩa rộng, chính sách công là quyết định của chủ thể được cộng đồng trao quyền lực công và trách nhiệm quản lý công về việc làm hay không làm một việc gì đó vì lợi ích chung của cộng đồng.

Từ các quan niệm trên có thể nhận thấy, chính sách công là quá trình hành động có mục tiêu được định hướng và điều tiết bởi Nhà nước, phản ánh năng lực hoạch định và tổ chức quyền lực công nhằm đạt tới lợi ích chung. Bản chất của chính sách công thể hiện ở bốn điểm: là sự lựa chọn có chủ đích của Nhà nước; là quá trình liên hoàn từ hoạch định đến thực thi và phản hồi; là công cụ thể hiện ý chí, quyền lực và trách nhiệm của Nhà nước đối với xã hội; và là cơ chế bảo đảm công bằng, minh bạch và lợi ích công trong quản trị quốc gia. Từ đó, tác giả luận án cho rằng: *Chính sách công là chuỗi quyết định và hành động có mục tiêu do Nhà nước hoặc cơ quan được ủy quyền ban hành và tổ chức thực hiện, nhằm giải quyết những vấn đề chung của xã hội trên cơ sở công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình.* Khái niệm này không chỉ phản ánh bản chất của quyền lực công trong quản trị quốc gia mà còn là nền tảng lý luận trực tiếp để phân tích chính sách trọng dụng nhân tài trong các phần tiếp theo của luận án.

2.2.1.5. Khái niệm trọng dụng nhân tài trong khu vực công

Trên nền tảng khái niệm trọng dụng nhân tài theo nghĩa chung đã trình bày ở mục trên, luận án sử dụng khái niệm trọng dụng nhân tài trong khu vực công để chỉ một dạng trọng dụng mang tính đặc thù, diễn ra trong bộ máy công quyền, gắn trực tiếp với hoạt động công vụ và quá trình Nhà nước thực hiện quyền lực vì lợi ích chung. Việc xác lập khái niệm này nhằm xác định rõ phạm vi và đối tượng nghiên cứu, đồng thời bảo đảm sự phân biệt cần thiết giữa trọng dụng nhân tài theo nghĩa xã hội chung với cách thức sử dụng nhân tài trong khu vực công.

So với các lĩnh vực khác của đời sống xã hội, trọng dụng nhân tài trong khu vực công có điểm khác biệt cơ bản ở chỗ: kết quả sử dụng nhân tài không chỉ được đánh giá bằng hiệu quả hoạt động nội bộ của cơ quan, mà còn tác động trực tiếp tới chất lượng quản trị nhà nước, lợi ích công và niềm tin xã hội đối với Nhà nước. Vì vậy, việc trọng dụng nhân tài trong khu vực công không chỉ đòi hỏi năng lực chuyên môn và thành tích công tác, mà còn đặt ra các yêu cầu gắn liền với trách nhiệm công vụ, đạo đức công chức, kỷ luật hành chính và sự tuân thủ pháp luật. Đây là cách thức sử dụng người tài trong một môi trường mà chuẩn mực công vụ và trách nhiệm trước xã hội giữ vai trò chi phối.

Xét về nội hàm, trọng dụng nhân tài trong khu vực công phản ánh cách thức và chất lượng sử dụng con người trong bộ máy công quyền, thể hiện ở việc bố trí đúng người vào đúng vị trí công vụ, giao đúng nhiệm vụ và trách nhiệm, đồng thời tạo điều kiện để nhân tài phát huy năng lực trong quá trình thực thi nhiệm vụ công. Chất lượng trọng dụng được nhận diện thông qua bốn phương diện cơ bản: (1) nhận diện đúng người đáp ứng yêu cầu công vụ; (2) bố trí và sử dụng phù hợp với năng lực và chức trách; (3) tạo điều kiện thực thi để nhân tài phát huy năng lực trong khuôn khổ kỷ luật và chuẩn mực công; (4) ghi nhận cống hiến dựa trên kết quả và tác động của hoạt động công vụ. Bốn phương diện này được luận án sử dụng như các tiêu chí phân tích xuyên suốt để đánh giá thực tiễn và đối chiếu chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở các chương tiếp theo.

Từ những phân tích trên, tác giả luận án cho rằng: *Trọng dụng nhân tài trong khu vực công là cách thức và chất lượng sử dụng những cá nhân có năng lực và phẩm chất nổi trội trong bộ máy công quyền, thể hiện ở việc bố trí đúng vị trí công vụ, giao đúng trách nhiệm và ghi nhận xứng đáng trên cơ sở kết quả thực thi nhiệm vụ công, qua đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả thực thi quyền lực nhà nước và phục vụ lợi ích công.*

Từ khái niệm trên có thể thấy, trọng dụng nhân tài trong khu vực công trước hết phản ánh thực tiễn sử dụng nhân tài trong bộ máy công quyền. Tuy nhiên, trong quản trị nhà nước, để hoạt động này được triển khai một cách ổn định, thống nhất và có khả năng tạo tác động trên phạm vi toàn hệ thống, cần có sự định hướng và bảo đảm ở cấp độ Nhà nước. Do đó, trọng dụng nhân tài trong khu vực công tất

yếu phải được Nhà nước thể chế hóa thành chính sách, đặt ra yêu cầu làm rõ khái niệm chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

2.2.1.6. Khái niệm chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công

Khác với khu vực tư nhân, nơi nhân tài chủ yếu được đánh giá thông qua hiệu quả kinh tế và năng suất lao động, trong khu vực công, nhân tài được nhận diện và đánh giá gắn với khả năng góp phần nâng cao hiệu lực thực thi quyền lực nhà nước, bảo đảm ổn định chính trị và thúc đẩy tiến bộ xã hội. Do đó, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công không chỉ giới hạn ở hoạt động tuyển dụng hay đãi ngộ, mà gắn liền với cách thức Nhà nước tổ chức, sử dụng và duy trì đội ngũ nhân sự có năng lực cao đáp ứng các yêu cầu vận hành của bộ máy công quyền trong bối cảnh chính trị - xã hội cụ thể.

Từ góc độ lý luận quản trị công, Christopher Hood với công trình *A Public Management for All Seasons?* đã đặt nền tảng cho các nguyên tắc quản trị công hiện đại, đặc biệt nhấn mạnh định hướng mục tiêu, đo lường kết quả và tăng cường trách nhiệm giải trình khi “xác định rõ các mục tiêu, chỉ tiêu và các chỉ báo đo lường mức độ thành công, ưu tiên được thể hiện dưới dạng các chỉ số định lượng” đồng thời tăng cường kiểm soát đầu ra thay cho việc tuân thủ các quy trình mang tính thủ tục” [110, tr.4]. Cách tiếp cận này cho thấy các chính sách về nhân sự trong khu vực công, trong đó có chính sách trọng dụng nhân tài, không thể tách rời khuôn khổ thể chế bảo đảm minh bạch, kiểm soát quyền lực và định hướng kết quả, qua đó tạo tiền đề cho việc sử dụng nhân tài một cách nhất quán và công bằng trong bộ máy nhà nước.

Trên cơ sở tiếp cận chính trị và thể chế, các nghiên cứu so sánh quốc tế của Poocharoen và Lee cho thấy trọng dụng nhân tài trong khu vực công cần được đặt trong mối quan hệ trực tiếp với tổ chức và vận hành quyền lực nhà nước. Từ cách tiếp cận này, chính sách trọng dụng nhân tài không được hiểu như một biện pháp kỹ thuật đơn lẻ, mà là tập hợp các định hướng, nguyên tắc và công cụ thể chế do Nhà nước thiết lập nhằm bảo đảm việc tuyển chọn, sử dụng và phát triển đội ngũ công chức có năng lực cao trong một trật tự quản trị minh bạch, dựa trên kết quả và trách nhiệm giải trình. Điểm cốt lõi của chính sách này nằm ở mức độ thể chế hóa các tiêu chí năng lực, cơ chế đánh giá và quy tắc trách nhiệm, qua đó định

hình cách thức Nhà nước nhận diện, sử dụng và duy trì nhân tài trong bộ máy công quyền [129].

Trong bối cảnh Việt Nam, các nghiên cứu và tiếp cận chính sách trong nước nhìn nhận chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công như một hệ thống các biện pháp quản lý nhà nước được thiết kế và thực thi thông qua các tiêu chí, quy trình tuyển chọn, đánh giá, bố trí sử dụng và đãi ngộ minh bạch, khách quan, đặt trong khuôn khổ pháp lý thống nhất. Cách tiếp cận này nhấn mạnh yêu cầu thể chế hóa đầy đủ và rõ ràng các quy định về trọng dụng nhân tài nhằm hạn chế các biểu hiện tùy tiện trong quản lý nhân sự công, đồng thời tạo lập môi trường công vụ công bằng, ổn định và có khả năng khuyến khích nhân tài phát huy năng lực, qua đó củng cố niềm tin xã hội vào chất lượng và hiệu quả của quản trị nhà nước.

Từ những phân tích lý luận trên tác giả luận án quan niệm rằng: *Chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công là tổng thể các quan điểm, mục tiêu, nguyên tắc, cơ chế và công cụ do Nhà nước ban hành và tổ chức thực hiện nhằm phát hiện, thu hút, tuyển chọn, sử dụng, đãi ngộ, tôn vinh và giữ chân những cá nhân có năng lực, phẩm chất và thành tích đặc biệt xuất sắc, qua đó phát huy tối đa tiềm năng của nhân tài trong khu vực công, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và năng lực quản trị quốc gia, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong từng giai đoạn.*

Khái niệm trên phản ánh sự thống nhất giữa mục tiêu chiến lược của Nhà nước với các cơ chế, biện pháp cụ thể nhằm phát hiện, thu hút và phát huy hiệu quả nhân tài, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công và năng lực quản trị quốc gia trong từng giai đoạn phát triển của đất nước. Đồng thời, khái niệm này làm rõ mục tiêu chiến lược của chính sách là bảo đảm việc phát hiện, sử dụng và phát huy hiệu quả nhân tài trong bộ máy hành chính nhà nước, qua đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị nhà nước trước những yêu cầu mới của hội nhập quốc tế và chuyển đổi số.

2.2.2. Vai trò của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công

Thứ nhất, chính sách trọng dụng nhân tài là yếu tố nền tảng bảo đảm chất lượng quản trị công. Thực tế cho thấy những quốc gia đạt được cải cách quản trị công thành công đều coi chính sách nhân tài là trọng tâm chiến lược, được xây dựng

dựa trên sự cam kết chính trị mạnh mẽ và thể chế hóa minh bạch. Qua đó, các quốc gia này đảm bảo tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân tài dựa trên tiêu chí năng lực chuyên môn, đạo đức công vụ và năng lực lãnh đạo, góp phần củng cố niềm tin công chúng và thúc đẩy tiến trình phát triển bền vững.

Thứ hai, chính sách trọng dụng nhân tài là giải pháp then chốt nhằm đối phó với hiện tượng “chảy máu chất xám”, giúp giữ chân và phát huy tối đa năng lực của nguồn nhân lực ưu tú. Xây dựng một hệ sinh thái chính sách hấp dẫn, minh bạch, cạnh tranh cao sẽ tạo động lực mạnh mẽ để các cá nhân tài năng lựa chọn gắn bó lâu dài với khu vực công thay vì chuyển sang khu vực tư nhân hay ra nước ngoài. Chính sách này cũng thúc đẩy hợp tác hiệu quả giữa khu vực công và khu vực tư, tận dụng nguồn lực trí tuệ từ cả hai phía, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế và hiệu quả quản trị nhà nước.

Thứ ba, chính sách trọng dụng nhân tài giữ vai trò then chốt trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và cải cách thể chế toàn diện. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, việc thể chế hóa chính sách nhân tài không chỉ là vấn đề tuyển dụng nhân sự chất lượng cao, mà còn là chiến lược đột phá, nâng cao năng lực tự đổi mới và thích ứng. Các quốc gia như Singapore, Nhật Bản và Trung Quốc đã triển khai những chương trình đào tạo chiến lược, thúc đẩy sáng tạo, giảm quan liêu và nâng cao hiệu quả cung cấp dịch vụ công, hình thành một hệ sinh thái quản trị công năng động và bền vững.

Thứ tư, chính sách trọng dụng nhân tài góp phần xây dựng và duy trì văn hóa công vụ chuyên nghiệp, minh bạch, tận tụy và có trách nhiệm. Trọng dụng nhân tài là yếu tố nền tảng, thúc đẩy việc hình thành văn hóa công vụ dựa trên các giá trị kỷ cương, minh bạch và trách nhiệm. Điều này chỉ ra rằng những quốc gia thành công trong xây dựng văn hóa công vụ như Nhật Bản và Singapore đã thể chế hóa sâu rộng các giá trị này thông qua hệ thống chính sách nhân tài, góp phần hình thành môi trường làm việc tích cực, khuyến khích phát huy tối đa năng lực, củng cố niềm tin của công chúng đối với hệ thống hành chính nhà nước.

Thứ năm, chính sách trọng dụng nhân tài đóng vai trò chiến lược trong hiện thực hóa các mục tiêu phát triển quốc gia. Thực tế cho thấy, chính sách nhân tài rõ ràng, minh bạch và nhất quán của Singapore tạo ra đội ngũ lãnh đạo chiến lược, có

khả năng hoạch định và triển khai hiệu quả các mục tiêu phát triển bền vững. Cụ thể, chính sách này bảo đảm quá trình lãnh đạo liên tục, đồng bộ, thúc đẩy các chiến lược phát triển dài hạn như đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế, đảm bảo ổn định kinh tế xã hội, từ đó duy trì sự phát triển ổn định và hiệu quả lâu dài của hệ thống quản trị quốc gia.

Thứ sáu, chính sách trọng dụng nhân tài đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực điều phối, tối ưu hóa nguồn lực công và thúc đẩy chuyển đổi số trong quản trị nhà nước. Trọng dụng nhân tài một cách hiệu quả giúp nâng cao đáng kể năng lực điều hành và sử dụng hiệu quả các nguồn lực công, đồng thời đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số vào quản trị công, cải thiện chất lượng dịch vụ công và tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước. Chính sách này trở thành nền tảng chiến lược quan trọng để các quốc gia thích ứng nhanh, ứng phó linh hoạt trước những biến động toàn cầu và hiện thực hóa các mục tiêu.

2.3. MỘT SỐ CÁCH TIẾP CẬN VÀ NỘI DUNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG

2.3.1. Một số cách tiếp cận về chính sách trọng dụng nhân tài

2.3.1.1. Cách tiếp cận của lý thuyết chính sách công

Lý thuyết chính sách công là một khung phân tích nền tảng giúp lý giải toàn diện quá trình hình thành, thực hiện và điều chỉnh các chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Trái với cách hiểu coi chính sách chỉ là tập hợp các quy định đơn thuần, cách tiếp cận này nhấn mạnh rằng chính sách công là sản phẩm của những lựa chọn có tính chính trị - xã hội, phản ánh hệ giá trị, sự tương tác lợi ích và mức độ cam kết thể chế của nhà nước trong việc theo đuổi lợi ích công.

Ngay từ giữa thế kỷ XX, Harold D. Lasswell đã định hình tư duy hiện đại về chính sách công khi xác lập cách tiếp cận coi chính sách không chỉ là kết quả hành động của chính quyền, mà là một tiến trình gắn chặt với tri thức và giá trị trong đời sống công. Theo ông, “khoa học chính sách quan tâm đến tri thức về và trong các quá trình ra quyết định của trật tự công và trật tự công dân” [115, tr.1]. Trên cơ sở đó, Lasswell nhấn mạnh rằng chính sách là một tiến trình có định hướng giá trị, cần được phân tích đồng thời trên cả phương diện mục tiêu và công cụ thực hiện, đồng thời đặt trong mối quan hệ liên tục giữa hoạch định, triển khai và điều chỉnh. Cách

tiếp cận này đặt nền móng cho việc nhìn nhận chính sách trọng dụng nhân tài không phải là một tập hợp các biện pháp rời rạc, mà là một bộ phận cấu thành của chiến lược phát triển quốc gia, gắn với các lựa chọn giá trị mang tính lâu dài. Điều này đặc biệt hữu ích trong phân tích chính sách nhân tài, vốn là lĩnh vực chịu ảnh hưởng sâu sắc từ động cơ chính trị, cấu trúc thể chế và mức độ ưu tiên chiến lược của chính phủ. Việc xây dựng chính sách nhân tài không chỉ đòi hỏi cam kết chính trị rõ ràng mà còn yêu cầu thiết kế thể chế minh bạch, có khả năng bảo đảm công bằng, trách nhiệm giải trình và tính hiệu quả.

Bên cạnh các cách tiếp cận cổ điển, những phát triển hiện đại của lý thuyết chính sách công như mô hình “liên minh vận động chính sách” tiếp tục mở rộng khả năng giải thích đối với các quá trình chính sách phức tạp. Theo quan điểm này, chính sách không phải là sản phẩm của một tác nhân đơn lẻ mà là kết quả của sự cạnh tranh, thỏa hiệp và ổn định tương đối giữa các liên minh chính sách có chung niềm tin cốt lõi trong môi trường thể chế. Mô hình này đặc biệt phù hợp để phân tích sự ổn định hoặc thay đổi trong các chính sách nhân tài tại các quốc gia.

Đồng thời, xu thế quản trị hiện đại đang ngày càng đề cao tiếp cận “dựa trên thực tiễn”. Theo đó, chính sách cần được thiết kế, thực hiện và điều chỉnh dựa trên các bằng chứng khoa học, dữ liệu cụ thể và đánh giá tác động khách quan. Việc sử dụng kết quả nghiên cứu trong hoạch định chính sách góp phần nâng cao tính chính danh và năng lực phản hồi của nhà nước. Trong lĩnh vực nhân tài công, nơi các quyết định tuyển dụng, sử dụng hay đãi ngộ thường khó đo lường tức thời, thì việc đánh giá chính sách định kỳ và điều chỉnh theo thực tế là yêu cầu không thể thiếu nhằm bảo đảm tính hiệu lực và hiệu quả.

2.3.1.2. Cách tiếp cận của lý thuyết thể chế

Lý thuyết thể chế được vận dụng rộng rãi trong nghiên cứu chính sách công nhằm làm rõ cách thức các thiết chế xác định hành vi tổ chức, ổn định kỳ vọng và chi phối hiệu quả thực hiện chính sách. Theo cách tiếp cận này, thiết chế không chỉ bao gồm các quy định pháp lý, cơ cấu tổ chức và thủ tục hành chính, mà còn bao hàm các yếu tố văn hóa, tập quán, niềm tin và chuẩn mực xã hội tồn tại trong hệ thống chính trị và hành chính công.

Trong các tiếp cận thể chế kinh điển, Douglass C. North đưa ra định nghĩa nền tảng về thiết chế khi cho rằng: “Thiết chế là những ràng buộc do con người kiến tạo nhằm cấu trúc các tương tác chính trị, kinh tế và xã hội” [126, tr.97]. Từ quan niệm này, North nhấn mạnh vai trò của các quy tắc chính thức trong việc tạo lập tính ổn định và khả năng dự báo của các tương tác xã hội, qua đó định hướng hành vi của các chủ thể trong đời sống chính trị và quản trị nhà nước.

Bổ sung cho cách tiếp cận duy lý về thể chế, James G. March và Johan P. Olsen phát triển hướng nghiên cứu thể chế khi nhấn mạnh vai trò của các yếu tố tổ chức và chuẩn mực trong đời sống chính trị, theo đó hành vi của các tổ chức công không chỉ được lý giải bằng sự tính toán lợi ích hay mục tiêu hiệu quả, mà còn chịu sự chi phối của các niềm tin, giá trị và khuôn mẫu hành động được thừa nhận là phù hợp trong bối cảnh thể chế cụ thể. Theo lập luận của hai ông, các chuẩn mực và khuôn mẫu này được hình thành, duy trì và tái tạo trong quá trình vận hành của bộ máy công quyền, qua đó định hướng cách thức các chủ thể nhận thức vai trò, xác định trách nhiệm và lựa chọn hành động chính sách, nhiều khi không hoàn toàn tuân theo logic tối đa hóa lợi ích cá nhân hay tổ chức [118].

Từ các tiếp cận thể chế nêu trên, phân tích chính sách công cần được đặt trong mối quan hệ tổng hợp giữa ba phương diện gắn bó chặt chẽ với nhau, bao gồm hệ thống quy tắc và luật lệ chính thức giữ vai trò ràng buộc và định hướng hành vi, nền tảng giá trị và nghĩa vụ tổ chức chi phối quyết định của các chủ thể công quyền, cùng với năng lực thực thi và cấu trúc vận hành của bộ máy hành chính nhà nước quyết định khả năng hiện thực hóa chính sách trong thực tiễn.

Trong nghiên cứu chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, lý thuyết thể chế cung cấp một khung phân tích phù hợp để lý giải vì sao cùng một nội dung chính sách nhưng có thể mang lại những kết quả khác nhau trong các bối cảnh thể chế khác nhau. Những nguyên tắc như tuyển dụng công khai, bổ nhiệm dựa trên năng lực hay quy hoạch cán bộ dài hạn sẽ khó phát huy giá trị thực tiễn nếu không được bảo đảm bằng các thiết chế ổn định, minh bạch và đủ khả năng hạn chế sự can thiệp tùy tiện trong quá trình thực thi. Ở góc độ quản trị công, Christopher Hood cho rằng hiệu quả của hệ thống quản trị phụ thuộc chặt chẽ vào việc thể chế hóa các nguyên tắc tuyển dụng theo thành tích, đánh giá khách quan và thăng tiến dựa trên

hiệu quả thực tế, coi đây là những điều kiện cốt lõi bảo đảm tính liên chính và hiệu năng của nền hành chính [110].

Trên cơ sở đó, luận án xác định bốn yếu tố thể chế giữ vai trò then chốt trong việc bảo đảm hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, bao gồm thiết chế tuyển dụng phản ánh mức độ minh bạch, công khai và cạnh tranh trong quá trình lựa chọn nhân tài; thiết chế đánh giá và thăng tiến thể hiện tính ổn định, hiệu lực và công bằng của cơ chế đánh giá và bổ nhiệm; thiết chế đào tạo và phát triển phản ánh khả năng quy hoạch, bồi dưỡng và phát huy nhân tài một cách có hệ thống; cùng với các thể chế phi chính thức như văn hóa công vụ, chuẩn mực tổ chức và thói quen hành chính có ảnh hưởng trực tiếp đến việc vận hành thực tế của chính sách.

Khung phân tích với bốn yếu tố trên được luận án sử dụng để phân tích chính sách trọng dụng nhân tài tại Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore, đồng thời làm cơ sở đề xuất các gợi mở phù hợp với điều kiện Việt Nam trong chương bốn. Mặc dù lý thuyết thể chế không nhằm dự báo trực tiếp kết quả chính sách, nhưng đối với chính sách nhân tài khu vực công, một lĩnh vực chịu tác động sâu sắc từ cơ chế bổ nhiệm, cấu trúc quyền lực và các chuẩn mực tổ chức, đây là cách tiếp cận phù hợp và cần thiết trong khuôn khổ nghiên cứu của luận án.

2.3.1.3. Cách tiếp cận của lý thuyết lựa chọn hợp lý

Lựa chọn hợp lý là một tiếp cận lý thuyết cho rằng các cá nhân và tổ chức hành động dựa trên tính toán chi phí lợi ích nhằm tối đa hóa lợi ích cá nhân trong phạm vi các ràng buộc thể chế. Thể chế ở đây được hiểu là hệ thống các quy tắc chính thức quy định khuôn khổ hành vi hợp lệ, thiết lập cơ chế lựa chọn và giới hạn hành động của các chủ thể chính sách.

Trong lĩnh vực chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, lý thuyết này cho thấy hành vi của người hoạch định chính sách, tổ chức thực thi và cả người được trọng dụng đều chịu sự chi phối mạnh mẽ của khuôn khổ thể chế và các điều kiện vận hành mà Nhà nước thiết lập. Khi hệ thống tuyển dụng thiếu cạnh tranh, cơ chế bổ nhiệm mang tính hình thức, đánh giá không gắn với năng lực thực tế hoặc chế độ đãi ngộ không tương xứng với mức độ đóng góp, thì việc người tài lựa chọn rút lui, thu hẹp mức độ cống hiến hoặc rời khu vực công để tìm kiếm môi

trường phù hợp hơn là hệ quả khó tránh khỏi của một cơ chế sử dụng nhân tài kém hiệu lực.

Theo Peters và Pierre, thể chế không chỉ ràng buộc mà còn kiến tạo hành vi lý tính, bằng cách thiết kế các cơ chế động lực nhằm điều chỉnh lựa chọn của các tác nhân trong hệ thống chính sách [128]. Trong mô hình đó, Nhà nước (người ủy quyền) kỳ vọng các cơ quan tổ chức thực hiện đúng tiêu chí lựa chọn, bố trí, đánh giá và phát triển người tài. Tuy nhiên, khi thông tin bất đối xứng, trách nhiệm mờ nhạt và động cơ không được điều chỉnh đúng, các hành vi như tuyển dụng theo cơ cấu, bổ nhiệm mang tính “an toàn”, hoặc giữ người cũ thay vì tìm người giỏi sẽ được ưa chuộng như một lựa chọn tối ưu mang tính phòng thủ.

Cách tiếp cận lựa chọn hợp lý cho phép phân tích chính sách trọng dụng nhân tài như một quá trình, trong đó thể chế không chỉ là rào cản mà còn là công cụ điều chỉnh lựa chọn hành vi. Trong khuôn khổ luận án, lý thuyết này sẽ được vận dụng để lý giải nguyên nhân thất bại của một số chính sách nhân tài từ đó gợi mở các giải pháp thể chế có khả năng khuyến khích hành vi tích cực, sàng lọc đúng người, giữ chân người giỏi và bảo đảm hiệu lực lâu dài của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

2.3.1.4. Cách tiếp cận so sánh trong khoa học chính trị

Cách tiếp cận so sánh là phương pháp phân tích chính sách công thông qua việc đối chiếu các thiết chế, mô hình tổ chức và kết quả thực thi chính sách giữa các quốc gia hoặc hệ thống khác nhau. Trong khoa học chính trị hiện đại, đây không chỉ là một phương pháp nghiên cứu, mà còn là một cách tiếp cận lý luận giúp nhận diện tính đặc thù và khả năng học hỏi giữa các hệ thống thể chế.

Theo Fritz W. Scharpf, tiếp cận so sánh không đơn thuần nhằm tìm kiếm các mô hình “tốt nhất”, mà là để phân tích sự tương tác giữa chính sách và bối cảnh thể chế trong từng trường hợp cụ thể. Chính vì vậy, cùng một chính sách có thể tạo ra kết quả khác nhau khi được vận hành trong các môi trường thể chế khác nhau. Tư duy này đặc biệt quan trọng trong nghiên cứu chính sách trọng dụng nhân tài, một lĩnh vực phụ thuộc sâu sắc vào hệ thống tuyển dụng, đánh giá, bổ nhiệm và văn hóa công vụ của từng quốc gia [142].

Masahiko Aoki, trong công trình phân tích thể chế so sánh, nhấn mạnh rằng các thiết chế không tồn tại riêng lẻ mà hoạt động trong mối quan hệ tương hỗ với nhau theo một trạng thái quân bình nội tại. Điều này có nghĩa là các cấu trúc thể chế như cơ chế bổ nhiệm, hệ thống đánh giá, chính sách đãi ngộ và cách thức tổ chức quyền lực công không thể được tách rời hay sao chép một cách máy móc từ quốc gia này sang quốc gia khác [89]. Việc so sánh chính sách trọng dụng nhân tài vì vậy đòi hỏi không chỉ sự mô tả chính sách, mà phải phân tích chính sách đó trong chính thể chế đang vận hành của Nhà nước.

2.3.2. Những nội dung cơ bản của chính sách trọng dụng nhân tài

2.3.2.1. Thu hút, tuyển chọn nhân tài

Từ góc độ chính trị học, thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công không chỉ nhằm mục tiêu tuyển dụng nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyên môn, mà còn gắn liền với việc củng cố năng lực lãnh đạo, duy trì tính chính danh, hiệu lực và hiệu quả của nhà nước. Thunnissen và Buttiens trong nghiên cứu so sánh về chính sách quản trị nhân tài tại các tổ chức công ở Hà Lan và Bỉ đã chỉ rõ chính sách tuyển chọn nhân tài không thể tách rời khỏi bối cảnh chính trị, thể chế, đặc biệt là các yếu tố về văn hóa quản trị công, truyền thống chính trị, và cơ chế phân bổ quyền lực nội bộ. Vì vậy, các chính sách tuyển dụng và thu hút nhân tài hiệu quả luôn phải được xây dựng trên cơ sở sự hiểu biết thấu đáo về các đặc trưng chính trị và thể chế của từng quốc gia, tránh việc sao chép nguyên mẫu chính sách từ bên ngoài [154].

Trong khu vực công, các tiêu chí tuyển chọn nhân tài cần thể hiện rõ định hướng chính trị, chiến lược của quốc gia, với trọng tâm hướng tới lựa chọn được những cá nhân không chỉ xuất sắc về năng lực chuyên môn mà còn có phẩm chất đạo đức công vụ nổi bật, khả năng hoạch định và thực thi các chính sách lớn, khả năng xử lý hiệu quả các vấn đề chính trị - xã hội phức tạp. Những tiêu chí này phải được thể chế hóa cụ thể, minh bạch và nhất quán trong các quy định pháp lý và hành chính, nhằm xây dựng niềm tin và tính chính danh của hệ thống nhân sự công, tạo dựng sự ủng hộ xã hội cần thiết để triển khai chính sách một cách hiệu quả.

Việc thu hút nhân tài, xét từ khía cạnh chính trị học, đòi hỏi phải chú trọng vào xây dựng “thương hiệu tuyển dụng” hấp dẫn và uy tín cho khu vực công. Điều này

gắn chặt với việc tạo ra những cơ chế chính trị và thể chế rõ ràng trong đánh giá, bổ nhiệm và đãi ngộ, qua đó đáp ứng được kỳ vọng về sự công bằng, minh bạch và triển vọng phát triển nghề nghiệp của những ứng viên xuất sắc. Chính sách thu hút cần đặc biệt quan tâm đến các động lực và kỳ vọng chính trị, nghề nghiệp, lợi ích của những người tài trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa khu vực công, tư nhân và quốc tế.

Cuối cùng, chính sách thu hút và tuyển chọn nhân tài cần được nhìn nhận và triển khai như một bộ phận hữu cơ trong chiến lược chính trị tổng thể về quản trị nhân lực công, với sự gắn kết chặt chẽ với các chính sách đào tạo, sử dụng, đánh giá hiệu quả, đãi ngộ và giữ chân nhân tài.

2.3.2.2. Đào tạo, phát triển nhân tài

Từ góc độ lý thuyết chính sách công, đào tạo và phát triển nhân tài trong khu vực công phải được nhìn nhận như một quá trình chiến lược và thể chế hóa một cách chặt chẽ. Khác biệt căn bản với đào tạo cán bộ, công chức thông thường, đào tạo nhân tài trong khu vực công tập trung vào phát triển các cá nhân có tiềm năng lãnh đạo cao, có khả năng hoạch định và triển khai các chính sách chiến lược, tạo nên sự đột phá và đổi mới trong quản trị quốc gia.

Các chương trình đào tạo không thể triển khai một cách rời rạc, tình thế, mà phải được xây dựng dựa trên các quy định pháp lý rõ ràng, minh bạch nhằm đảm bảo tính liên tục, công bằng, khách quan và trách nhiệm giải trình. Điều này khẳng định rằng hiệu quả của các chính sách đào tạo và phát triển nhân tài phụ thuộc vào việc có thể chế hóa vững chắc và tương thích với đặc trưng quản trị công của mỗi quốc gia, từ đó đảm bảo sự ủng hộ chính trị và xã hội cần thiết trong triển khai thực tiễn.

Việc đào tạo và phát triển nhân tài khu vực công cần được xây dựng trên khung năng lực rõ ràng, không chỉ bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo, năng lực hoạch định và thực thi chính sách, mà còn đặc biệt nhấn mạnh các phẩm chất đạo đức công vụ, ý thức trách nhiệm xã hội và cam kết phục vụ lợi ích công. Chẳng hạn, các chương trình đào tạo nhân tài công ở Singapore được thiết kế rất rõ nét nhằm xây dựng và phát triển các nhà lãnh đạo tương lai có tầm nhìn chiến

lược, năng lực quản lý đa ngành, và ý thức trách nhiệm xã hội mạnh mẽ trong các chính sách quản trị nhà nước.

Bên cạnh đó, lý thuyết lựa chọn hợp lý chỉ rõ rằng hiệu quả của các chương trình đào tạo nhân tài công phụ thuộc lớn vào việc đáp ứng động cơ và kỳ vọng thực tế của cá nhân người tham gia. Vì thế, các chương trình đào tạo cần được xây dựng trên cơ sở phân tích sâu sắc cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc chuyên nghiệp, điều kiện tham gia hoạch định chính sách. Đây chính là điều kiện tiên quyết để nhân tài công phát triển năng lực thực sự, đồng thời gắn bó lâu dài và cống hiến hiệu quả trong hệ thống.

Cuối cùng, đào tạo và phát triển nhân tài phải được coi là một khâu không thể tách rời trong chiến lược tổng thể về quản trị nhân lực công, với sự kết nối chặt chẽ, nhất quán với các khâu tuyển dụng, sử dụng, bố trí, đánh giá hiệu quả, đãi ngộ và giữ chân nhân tài. Sự thiếu đồng bộ trong các khâu này có thể làm suy yếu nghiêm trọng hiệu quả của đào tạo và phát triển, dẫn tới thất thoát nguồn lực và mất tính bền vững của chính sách nhân tài.

2.3.2.3. Sử dụng và bố trí nhân tài

Chính sách sử dụng và bố trí nhân tài trong khu vực công tập trung vào việc phát huy tối đa các năng lực vượt trội và phẩm chất xuất sắc của các cá nhân, nhằm đảm bảo hiệu lực quản lý và sự ổn định chính trị.

Từ góc độ lý luận chính trị học, hiệu quả sử dụng và bố trí nhân tài phụ thuộc không chỉ vào việc tuyển chọn đúng người, mà còn vào khả năng thể chế hóa và duy trì cơ chế quản trị minh bạch, công bằng và linh hoạt trong việc phân công nhiệm vụ và bố trí nhân lực. Theo báo cáo của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, các quốc gia thành công trong sử dụng và bố trí nhân tài thường thiết lập cơ chế bổ nhiệm dựa trên năng lực thực tế và kết quả công việc rõ ràng, đồng thời thực hiện luân chuyển cán bộ một cách linh hoạt để thích ứng nhanh với các thách thức mới phát sinh trong bối cảnh mới. Việc bố trí nhân tài theo nguyên tắc năng lực và thành tích được xem là nền tảng quan trọng để tạo động lực cho các cán bộ tài năng phát huy tối đa tiềm năng và đảm bảo hiệu quả của hệ thống quản trị công [149].

Để bảo đảm tính hiệu quả của việc bố trí nhân tài, các chính sách trong khu vực công phải được thiết kế dựa trên sự thấu hiểu sâu sắc động lực, kỳ vọng và lợi ích cá nhân của người tài khi tham gia công vụ. Theo đó, các cơ chế thể chế cần tạo điều kiện thuận lợi để cá nhân tài năng có thể phát triển năng lực chuyên môn, lãnh đạo, hoạch định chiến lược, đồng thời nhận được các cơ hội thăng tiến rõ ràng dựa trên thành tích thực tế và cơ chế đãi ngộ tương xứng với năng lực và mức độ cống hiến của họ.

Ngoài ra, việc bố trí và sử dụng nhân tài cần chú trọng đặc biệt vào xây dựng và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận. Các nhà hoạch định chính sách cần chủ động nhận diện các cá nhân trẻ có tiềm năng lãnh đạo xuất sắc, bố trí họ vào các vị trí chiến lược và luân chuyển qua nhiều vị trí công tác khác nhau để thử thách và phát triển năng lực quản trị tổng thể. Kinh nghiệm từ các nền công vụ tiên tiến như Singapore cho thấy việc áp dụng linh hoạt các chính sách luân chuyển cán bộ dựa trên năng lực thực tế giúp nâng cao hiệu quả quản trị quốc gia và khả năng ứng phó nhanh với các biến đổi thể chế, kinh tế và xã hội.

2.3.2.4. Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài

Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài là nền tảng bảo đảm tính bền vững của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, phản ánh cam kết chính trị và năng lực thể chế của Nhà nước trong việc phát triển, sử dụng và duy trì đội ngũ nhân tài có khả năng đóng góp trực tiếp cho chiến lược phát triển quốc gia. Ở góc độ chính trị học và thể chế, chính sách đãi ngộ không chỉ là vấn đề lương thưởng hay phúc lợi, mà là công cụ quyền lực công giúp khẳng định giá trị con người, củng cố niềm tin và bảo đảm sự gắn bó lâu dài của đội ngũ tinh hoa với khu vực công.

Thực tiễn quốc tế cho thấy, các quốc gia có nền hành chính phát triển như Singapore, Nhật Bản đều coi trọng thiết kế cơ chế đãi ngộ gắn với kết quả công việc, năng lực thực thi và trách nhiệm giải trình. Theo Poocharoen và Lee, cơ chế đãi ngộ minh bạch và linh hoạt, dựa trên hiệu quả thực tế, không chỉ là yếu tố thu hút nhân tài mà còn là điều kiện tiên quyết để họ được trọng dụng, phát huy và cống hiến bền vững cho khu vực công [139]. Ở Singapore, chính sách trả công công

bằng, tương thích với khu vực tư, kết hợp hệ thống đánh giá minh bạch và cơ hội thăng tiến rõ ràng, đã hình thành động lực cạnh tranh lành mạnh và tạo hiệu quả cao trong hoạt động công vụ.

Việc động lực và giữ chân nhân tài không thể tách rời xây dựng môi trường làm việc dân chủ, tôn trọng và khuyến khích sáng tạo. Như Cappelli đã chỉ ra trong *Talent on Demand*, khả năng giữ chân và phát huy nhân tài phụ thuộc vào việc thiết kế chính sách nhân sự, phản ánh nhu cầu phát triển riêng và khát vọng cống hiến của từng cá nhân [79]. Tạo ra các lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, minh bạch, cùng cơ chế trao quyền và thừa nhận đóng góp, giúp nhân tài nhận thấy giá trị và triển vọng phát triển của bản thân trong khu vực công. Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức đóng vai trò quyết định trong việc duy trì và phát huy nhân tài. Một nền văn hóa hành chính lành mạnh, đề cao hợp tác, sáng tạo và liêm chính tạo ra không gian để nhân tài thể hiện năng lực, chia sẻ trách nhiệm và khẳng định vai trò của mình trong thành công chung của tổ chức. Khi nhân tài cảm nhận được ý nghĩa xã hội và giá trị cống hiến của công việc, họ sẽ coi sự phục vụ trong khu vực công không chỉ là nghề nghiệp mà còn là sứ mệnh phụng sự đất nước.

Những điều kiện ấy tạo tiền đề hình thành một môi trường công vụ chuyên nghiệp, khơi dậy tinh thần cống hiến và gắn bó lâu dài của nhân tài, qua đó, nâng cao hiệu lực bộ máy và củng cố nền tảng phát triển bền vững cho mỗi quốc gia.

2.4. NHỮNG NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG TỚI CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI

2.4.1. Nhân tố khách quan

Các nhân tố khách quan tác động tới chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công là những yếu tố tồn tại ngoài ý chí trực tiếp của chủ thể hoạch định và thực thi chính sách, song lại giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành không gian thể chế, khả năng huy động nguồn lực và giới hạn hành động của Nhà nước. Những nhân tố này không chỉ tạo ra môi trường thuận lợi hay bất lợi cho chính sách, mà còn chi phối sâu sắc cách thức lựa chọn mô hình, công cụ và mức độ can thiệp của Nhà nước đối với việc phát hiện, thu hút, sử dụng và phát triển nhân tài trong khu vực công.

Thứ nhất, bối cảnh thể chế và chính trị quốc gia là nhân tố khách quan mang tính nền tảng, có ảnh hưởng bao trùm tới toàn bộ chu trình chính sách trọng dụng nhân tài. Một hệ thống thể chế chính trị ổn định, có tính dự báo cao và đạt được mức độ đồng thuận xã hội lớn sẽ tạo điều kiện để Nhà nước theo đuổi các chính sách nhân tài mang tính dài hạn, nhất quán và có khả năng tích lũy hiệu quả theo thời gian. Trong những bối cảnh như vậy, chính sách trọng dụng nhân tài thường được thiết kế theo hướng chiến lược, gắn với mục tiêu xây dựng đội ngũ công vụ chuyên nghiệp, dựa trên năng lực và hiệu quả thực thi công vụ. Ngược lại, ở những quốc gia có môi trường chính trị và thể chế thiếu ổn định, thường xuyên biến động về định hướng phát triển hoặc chịu tác động mạnh của các xung đột lợi ích, chính sách nhân tài dễ bị ngắn hạn hóa, mang tính đối phó, thiếu tính nhất quán và khó duy trì hiệu quả bền vững.

Không chỉ dừng lại ở mức độ ổn định, đặc điểm của thể chế chính trị còn trực tiếp định hình chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Mức độ tập trung hay phân tán quyền lực, quan hệ giữa chính trị và hành chính, cũng như mức độ chính trị hóa của nền công vụ đều ảnh hưởng tới cách thức lựa chọn và sử dụng nhân tài. Ở những thể chế coi trọng tính chuyên nghiệp và trung lập của công vụ, chính sách nhân tài thường nhấn mạnh nguyên tắc dựa trên năng lực, thành tích và hiệu quả công việc. Ngược lại, trong các bối cảnh thể chế mà yếu tố chính trị, thâm niên hoặc quan hệ cá nhân giữ vai trò chi phối, chính sách trọng dụng nhân tài dễ bị lệch khỏi mục tiêu phát hiện và sử dụng người có năng lực thực sự.

Thứ hai, trình độ phát triển kinh tế và năng lực ngân sách công là nhân tố khách quan có ý nghĩa quyết định đối với phạm vi và mức độ can thiệp của Nhà nước trong chính sách trọng dụng nhân tài. Một nền kinh tế phát triển cùng với nguồn lực tài chính dồi dào cho phép Nhà nước đầu tư có hệ thống vào các chính sách đãi ngộ, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp cho nhân tài trong khu vực công. Không chỉ là khả năng chi trả tiền lương và thu nhập cạnh tranh, năng lực ngân sách còn quyết định xây dựng môi trường làm việc hiện đại, hạ tầng quản trị tiên tiến và các chương trình phát triển nhân tài chiến lược.

Trong khi đó, ở các quốc gia có trình độ phát triển kinh tế thấp hơn hoặc nguồn lực ngân sách hạn chế, chính sách trọng dụng nhân tài thường phải đối mặt

với những ràng buộc nghiêm ngặt về tài chính. Điều này buộc Nhà nước phải lựa chọn các cách tiếp cận khác nhau, như thu hẹp phạm vi đối tượng nhân tài được ưu tiên, tập trung nguồn lực vào một số lĩnh vực then chốt, hoặc chuyển trọng tâm từ đãi ngộ vật chất sang các hình thức khuyến khích phi vật chất. Như vậy, trình độ phát triển kinh tế không chỉ ảnh hưởng đến mức độ đầu tư, mà còn định hình cấu trúc và logic phân bổ nguồn lực của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Thứ ba, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt về nhân lực chất lượng cao từ khu vực tư nhân và thị trường lao động quốc tế là nhân tố khách quan có tác động trực tiếp và ngày càng mạnh mẽ tới hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và tự do dịch chuyển lao động, nhân tài không còn bị giới hạn trong phạm vi khu vực công hay biên giới quốc gia, mà có nhiều lựa chọn hấp dẫn hơn về thu nhập, môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Sự cạnh tranh này đặt khu vực công vào vị thế phải liên tục điều chỉnh và đổi mới chính sách nhân tài nếu không muốn đánh mất nguồn nhân lực chất lượng cao vào khu vực tư nhân hoặc thị trường quốc tế.

Đặc biệt, khu vực tư nhân với các cơ chế đãi ngộ linh hoạt, môi trường làm việc năng động và khả năng ghi nhận thành tích nhanh chóng tạo ra áp lực lớn đối với khu vực công, vốn chịu nhiều ràng buộc về thể chế và quy trình. Trong bối cảnh đó, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công không thể chỉ dựa vào tính ổn định của việc làm hay lý tưởng phục vụ công, mà cần được thiết kế theo hướng gia tăng sức hấp dẫn, kết hợp hài hòa giữa lợi ích vật chất, cơ hội phát triển nghề nghiệp và giá trị cống hiến xã hội.

Thứ tư, đặc điểm văn hóa, xã hội và truyền thống lịch sử của mỗi quốc gia là nhân tố khách quan mang tính rào cản nhưng có ảnh hưởng sâu sắc tới hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài. Những xã hội có truyền thống coi trọng tri thức, đề cao năng lực cá nhân và khuyến khích cạnh tranh lành mạnh thường tạo ra môi trường thuận lợi cho việc phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài dựa trên thành tích. Trong những bối cảnh như vậy, chính sách nhân tài thường nhận được sự đồng thuận xã hội cao và được triển khai thuận lợi hơn.

Ngược lại, ở những xã hội còn nặng về tâm lý bình quân, đề cao thâm niên hoặc quan hệ hơn là năng lực, các chính sách trọng dụng nhân tài dễ gặp phải sự kháng cự ngầm trong quá trình thực hiện, làm suy giảm hiệu quả chính sách. Văn hóa và xã hội, do đó, không chỉ tác động đến nhận thức của người hoạch định chính sách, mà còn ảnh hưởng đến thái độ tiếp nhận, mức độ ủng hộ và hành vi của các chủ thể liên quan trong quá trình triển khai chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Thứ năm, quá trình chuyển đổi công nghệ và xu thế toàn cầu hóa diễn ra với tốc độ nhanh là nhân tố khách quan làm thay đổi căn bản các yêu cầu đặt ra đối với chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số, trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn không chỉ làm biến đổi phương thức quản trị nhà nước, mà còn buộc khu vực công phải tái xác lập hệ tiêu chí và chuẩn mực đối với nhân tài. Trong bối cảnh đó, nhân tài trong khu vực công hiện nay không chỉ cần năng lực chuyên môn hành chính, mà còn phải có khả năng thích ứng linh hoạt trước những biến đổi của môi trường chính sách, tư duy đổi mới, năng lực số và năng lực xử lý các vấn đề phức tạp gắn với tiến trình hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, xu thế toàn cầu hóa cũng đặt chính sách trọng dụng nhân tài của mỗi quốc gia vào một không gian so sánh quốc tế rõ nét hơn, nơi các yêu cầu về năng lực, hiệu quả và tính chuyên nghiệp trong khu vực công được nâng lên theo các thông lệ quốc tế. Điều này tạo ra áp lực khách quan buộc các quốc gia phải liên tục hoàn thiện chính sách này, nếu không muốn suy giảm năng lực cạnh tranh quốc gia và hiệu quả quản trị phát triển.

2.4.2. Nhân tố chủ quan

Bên cạnh các nhân tố khách quan mang tính nền tảng, nhóm nhân tố chủ quan giữ vai trò quyết định trực tiếp đối với việc hình thành, vận hành và phát huy hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Các nhân tố này phản ánh trực tiếp mức độ trưởng thành về tư duy chính sách, năng lực thể chế hóa và khả năng tổ chức thực thi trong khu vực công. Trong nhiều trường hợp, cùng

một bối cảnh khách quan, sự khác biệt về các nhân tố chủ quan có thể dẫn tới những kết quả thực hiện chính sách rất khác nhau.

Thứ nhất, tư duy và ý chí chính trị của lãnh đạo giữ vai trò nhân tố chủ quan cốt lõi, có ý nghĩa định hướng đối với toàn bộ chính sách này. Nhận thức của lãnh đạo về vai trò của nhân tài không chỉ quyết định mức độ ưu tiên dành cho chính sách, mà còn chi phối cách thức xác lập mục tiêu, lựa chọn công cụ và phân bổ nguồn lực. Khi lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn, coi phát triển và trọng dụng nhân tài là động lực chiến lược của quản trị khu vực công, chính sách thường được triển khai một cách nhất quán, liên tục. Trong trường hợp tư duy lãnh đạo mang tính ngắn hạn, coi đây chỉ là giải pháp tình thế hoặc khẩu hiệu chính trị, các chính sách ban hành dễ rơi vào hình thức và khó tạo ra tác động thực sự.

Ý chí chính trị của lãnh đạo chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được thể chế hóa thành các quyết định cụ thể, có cơ chế bảo đảm thực thi và giám sát rõ ràng. Vai trò của lãnh đạo vì vậy không chỉ thể hiện ở định hướng chính sách, mà còn ở mức độ cam kết cải cách các thiết chế liên quan đến công vụ, tuyển dụng, bổ nhiệm và đánh giá cán bộ. Đây là điều kiện tiên quyết để chính sách không bị triệt tiêu bởi các lực cản thể chế trong quá trình triển khai.

Thứ hai, chất lượng thiết kế chính sách là nhân tố chủ quan có ảnh hưởng trực tiếp tới tính khả thi và hiệu quả. Một chính sách được thiết kế tốt cần bảo đảm sự rõ ràng về mục tiêu, nhất quán về logic và phù hợp với điều kiện thực tiễn của hệ thống công vụ. Chất lượng thiết kế phản ánh trình độ chuyên môn, năng lực phân tích và kinh nghiệm của đội ngũ hoạch định, cũng như mức độ tiếp thu có chọn lọc các kinh nghiệm quốc tế. Khi chính sách được xây dựng trên cơ sở phân tích khoa học và có đánh giá đầy đủ về tác động cũng như rủi ro, khả năng đi vào cuộc sống và phát huy hiệu quả sẽ cao hơn.

Trong những trường hợp chính sách được xây dựng theo cách chung chung, thiếu tiêu chí rõ ràng hoặc không gắn với các công cụ thực thi cụ thể, hiệu quả đạt được thường rất hạn chế. Chính sách khi đó có thể tồn tại trên văn bản nhưng không tạo được động lực đủ mạnh để thu hút, giữ chân và phát huy đội ngũ

nhân lực chất lượng cao trong khu vực công. Điều này cho thấy thiết kế chính sách không chỉ là vấn đề kỹ thuật hành chính, mà còn là lựa chọn mang tính chính trị và thể chế.

Thứ ba, hệ thống công vụ cùng các cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm và đánh giá cũng là nhân tố chủ quan then chốt, quyết định trực tiếp khả năng hiện thực hóa chính sách. Một hệ thống công vụ minh bạch, dựa trên năng lực và thành tích tạo ra môi trường thuận lợi để phát hiện và sử dụng đúng người, đúng việc, qua đó củng cố niềm tin và động lực cống hiến của nhân tài. Khi các cơ chế tuyển dụng và bổ nhiệm được vận hành công bằng, rõ ràng và có khả năng sàng lọc cao, chính sách mới có nền tảng để phát huy tác dụng.

Nếu hệ thống công vụ vẫn tồn tại tình trạng thiếu minh bạch, nặng về thâm niên hoặc chịu sự chi phối của các yếu tố chủ quan, hiệu lực của chính sách dễ bị suy giảm ngay từ khâu triển khai. Trong bối cảnh đó, ngay cả khi có chủ trương đúng đắn và nguồn lực nhất định, việc thu hút và giữ chân nhân tài trong khu vực công vẫn gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, cải cách hệ thống công vụ là điều kiện không thể thiếu để chính sách đạt được hiệu quả bền vững.

Thứ tư, các cơ chế đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp cho nhân tài là nhân tố chủ quan tác động trực tiếp tới quyết định gia nhập, gắn bó và cống hiến lâu dài của nhân lực chất lượng cao. Chính sách chỉ phát huy hiệu quả khi các cơ chế đãi ngộ được tiếp cận một cách toàn diện, kết hợp hài hòa giữa lợi ích vật chất và các giá trị phi vật chất như môi trường làm việc, cơ hội học tập, thăng tiến và sự ghi nhận xã hội. Đồng thời, các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cần được thiết kế phù hợp với lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tạo điều kiện để nhân tài không ngừng nâng cao năng lực và thích ứng với yêu cầu mới của quản trị khu vực công.

Khi các cơ chế đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp thiếu tính cạnh tranh, không minh bạch hoặc không gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ, chính sách khó tạo ra động lực đủ mạnh để giữ chân nhân tài. Trong tình huống đó, khu vực công dễ mất lợi thế cạnh tranh trước khu vực tư nhân và thị trường lao động quốc tế, làm suy giảm hiệu quả của chính sách.

Thứ năm, văn hóa tổ chức và văn hóa công vụ là nhân tố chủ quan có ảnh hưởng sâu sắc tới hiệu quả thực thi chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Văn hóa tổ chức được hiểu là hệ thống các giá trị, chuẩn mực, niềm tin và cách thức hành xử chi phối hành vi của đội ngũ công chức trong quá trình thực thi nhiệm vụ. Một nền văn hóa tổ chức đề cao năng lực, trách nhiệm, tính minh bạch và tinh thần đổi mới sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để nhân tài được ghi nhận, tin cậy và phát huy năng lực thực chất.

Ngược lại, trong những tổ chức công vụ còn nặng về tâm lý an phận, đề cao thâm niên hơn thành tích, hoặc dung dưỡng các hành vi né tránh trách nhiệm, chính sách trọng dụng nhân tài dù được thiết kế đúng đắn cũng khó đi vào cuộc sống. Trong bối cảnh đó, nhân tài dễ rơi vào trạng thái bị “đồng hóa”, không có không gian phát triển, thậm chí bị triệt tiêu động lực cống hiến.

Do vậy, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công chỉ có thể phát huy hiệu quả bền vững khi được triển khai đồng bộ với xây dựng văn hóa tổ chức và văn hóa công vụ lành mạnh, trong đó các giá trị về liêm chính, trách nhiệm giải trình, tôn trọng năng lực và khuyến khích sáng tạo trở thành chuẩn mực vận hành thường xuyên của bộ máy công quyền.

Thứ sáu, năng lực tổ chức và điều hành chính sách là nhân tố chủ quan có tính quyết định trong việc chuyển hóa các mục tiêu chính sách thành kết quả thực tiễn. Năng lực này thể hiện ở khả năng phối hợp giữa các cơ quan liên quan, mức độ linh hoạt trong xử lý các tình huống phát sinh và khả năng điều chỉnh chính sách kịp thời trước những biến động của môi trường. Khi năng lực tổ chức và điều hành được bảo đảm, chính sách có thể được triển khai đồng bộ, nhất quán và đạt được hiệu quả thực sự.

Trong trường hợp năng lực điều hành yếu kém, thiếu sự phối hợp hoặc chậm thích ứng, chính sách dễ rơi vào tình trạng trì trệ, hình thức và không phát huy được tiềm năng của đội ngũ nhân tài. Do đó, nâng cao năng lực tổ chức và điều hành chính sách là yêu cầu không thể tách rời trong quá trình hoàn thiện và thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Tiểu kết chương 2

Trong chương này, luận án đã tập trung luận giải những vấn đề lý luận nền tảng về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, một lĩnh vực giữ vai trò then chốt trong kiến tạo và vận hành thể chế quản trị quốc gia hiện đại. Cụ thể như sau.

Thứ nhất, luận án làm rõ khái niệm nhân tài trong khu vực công, được hiểu là những cá nhân hội tụ trí tuệ, năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức và bản lĩnh chính trị, có khả năng đảm nhiệm hiệu quả trọng trách công vụ, qua đó góp phần quyết định chất lượng quản trị nhà nước và sự phát triển bền vững của quốc gia.

Thứ hai, luận án xác định năm phẩm chất cốt lõi của nhân tài khu vực công, gồm năng lực chuyên môn vượt trội, động lực nội tại bền vững, tư duy chiến lược và năng lực lãnh đạo, phẩm chất đạo đức và giá trị nhân cách, khả năng thích ứng linh hoạt và cam kết học tập suốt đời. Các phẩm chất này thể hiện bản chất tinh hoa của đội ngũ nhân lực cấp cao, có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực, hiệu quả của quyền lực công.

Thứ ba, luận án tiếp cận chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công như một trụ cột của kiến trúc thể chế quốc gia, được thiết kế và thể chế hóa đồng bộ, minh bạch và dựa trên năng lực. Chính sách này hướng tới nâng cao chất lượng đội ngũ công vụ, củng cố năng lực điều hành nhà nước, tăng cường tính chính danh của thể chế công quyền và thúc đẩy phát triển bền vững trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyển đổi số và cạnh tranh thể chế.

Trên cơ sở đó, luận án đã xác lập cách tiếp cận nghiên cứu theo hướng chính trị học, kết hợp ba trục phân tích: tiếp cận thể chế để làm rõ cơ sở quy tắc và tổ chức của chính sách trọng dụng nhân tài, tiếp cận chính sách công để chuẩn hóa nội dung và công cụ chính sách theo chu trình, tiếp cận so sánh quốc gia để đối chiếu mô hình và rút ra giá trị tham chiếu cho Việt Nam. Khung tiếp cận này tạo nền tảng phương pháp luận cho Chương 3 phân tích thực tiễn ở một số quốc gia châu Á, từ đó rút ra luận cứ có thể vận dụng vào điều kiện Việt Nam hiện nay.

Chương 3

THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CỦA TRUNG QUỐC, NHẬT BẢN VÀ SINGAPORE

3.1. THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở TRUNG QUỐC

3.1.1. Triết lý và cơ sở tư tưởng chính trị

Trong tư duy quản trị quốc gia đương đại của Trung Quốc, nhân tài được xác định là trung tâm của chiến lược phát triển. Khẳng định mang tính nguyên lý “nhân tài là nguồn lực hàng đầu” [53] không chỉ dừng lại ở một khẩu hiệu chính trị, mà được thể chế hóa xuyên suốt trong các Báo cáo Chính trị tại Đại hội XVIII, XIX và XX, đồng thời được cụ thể bằng nhiều chương trình, luật và quy định. Trên nền tảng đó, Trung Quốc hình thành một hệ thống tư tưởng và khuôn khổ thể chế thống nhất cho chính sách nhân tài trong khu vực công, vừa khẳng định vai trò nền tảng của nhân tài đối với hiện đại hóa nhà nước và năng lực cạnh tranh quốc gia, vừa quy định rõ các khâu từ tuyển chọn, đánh giá, sử dụng, đãi ngộ đến giữ chân nhân tài.

Trong hệ thống đó, nguyên tắc “vừa hồng vừa chuyên” giữ vị trí trung tâm. Nguyên tắc này đòi hỏi sự thống nhất giữa phẩm chất chính trị và năng lực chuyên môn trong lựa chọn, bố trí và sử dụng người tài. Trong đó, “đức” được thể hiện qua lập trường chính trị, ý thức kỷ luật, tinh thần liêm chính và trách nhiệm; còn “tài” được biểu hiện ở năng lực chuyên môn, khả năng tổ chức thực hiện và kết quả công việc. Cách tiếp cận này không chỉ là tiêu chuẩn tuyển chọn đầu vào mà còn là cơ chế kiểm soát trong suốt quá trình từ tuyển dụng, bố trí đến đề bạt, qua đó hình thành mô hình quản trị nhân sự vừa mang tính định hướng chính trị, vừa đề cao tính chuyên nghiệp theo năng lực, đây là một đặc trưng nổi bật của nhà nước Trung Quốc hiện nay.

Việc cụ thể hóa các chuẩn mực nêu trên đặt ra yêu cầu xây dựng và triển khai chính sách nhân tài phải có lộ trình, vì vậy, chiến lược nhân tài của Trung Quốc phát triển theo hai hướng: Hướng thứ nhất là tích lũy và quy hoạch hóa, được mở đầu bằng Đề cương quy hoạch phát triển nhân tài trung và dài hạn (2010 - 2020), tạo nền tảng cho bốn trụ cột gồm phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ

nhân tài ở tầm quốc gia [47]. Hướng thứ hai là tăng tốc và thích ứng trong giai đoạn “thời đại mới”, khi Trung ương Đảng yêu cầu đổi mới thể chế nhân tài nhằm đáp ứng sức ép cạnh tranh về khoa học, công nghệ và các vấn đề liên quan đến quản trị, phối hợp liên ngành, bảo đảm chuỗi cung ứng và chuyển đổi xanh. Sự kết hợp giữa hai hướng này giúp chính sách vừa giữ được định hướng chiến lược, vừa linh hoạt trong cách thức và công cụ thực hiện.

Tư duy chiến lược và cơ chế linh hoạt không chỉ tạo nên tính chủ động trong quản trị mà còn thể hiện tư tưởng chỉ đạo nhất quán: coi nhân tài là nguồn lực chiến lược, quyết định lợi thế cạnh tranh của quốc gia trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi công nghệ. Tại Hội nghị Trung ương về công tác nhân tài tháng 9 năm 2021, Tổng Bí thư Tập Cận Bình nhấn mạnh: “Nhân tài là chỉ số quan trọng để đo lường sức mạnh tổng hợp của một quốc gia. Phát triển đất nước dựa vào nhân tài, chấn hưng dân tộc dựa vào nhân tài” [55]. Quan điểm này khẳng định nhân tài là nguồn lực quyết định trong hệ thống quản trị quốc gia, là nhân tố then chốt bảo đảm vị thế và sức mạnh của Nhà nước hiện đại. Để đáp ứng yêu cầu điều hành, phối hợp và thích ứng trong bối cảnh biến động phức tạp, khu vực công cần có đội ngũ cán bộ có tư duy chiến lược, năng lực hành động và tinh thần đổi mới cao. Theo tinh thần đó, Báo cáo Đại hội XX của Đảng Cộng sản Trung Quốc xác định rõ nhiệm vụ “xây dựng đội ngũ nhân tài chất lượng cao, vừa có đức vừa có tài” [53], đồng thời nhấn mạnh yêu cầu đẩy nhanh hình thành các trung tâm nhân tài và cao điểm đổi mới sáng tạo.

Định hướng này không chỉ thể hiện tầm nhìn phát triển mà còn gắn với mục tiêu củng cố tính chính danh của chế độ. Đảng Cộng sản Trung Quốc xác định chất lượng đội ngũ cán bộ là nền tảng bảo đảm hiệu lực và hiệu quả quản trị nhà nước. Từ nhận thức đó, Trung Quốc tập trung xây dựng hệ thống nhân sự lãnh đạo có tư duy tổng hợp, năng lực phối hợp vùng, ngành và khả năng kiểm soát rủi ro trong quản lý công. Sau khi Luật Công chức sửa đổi năm 2018 được ban hành, nền công vụ chuyển mạnh sang cơ chế thi tuyển cạnh tranh, công khai, đánh giá theo kết quả và gắn đãi ngộ với hiệu suất công vụ. Nhờ đó, tính chính danh của bộ máy nhà nước không chỉ được củng cố bởi sự ủy nhiệm chính trị mà còn được khẳng định qua hiệu quả phục vụ và chuẩn mực liêm chính trong thực thi công vụ.

Cùng với việc củng cố nền tảng trong nước, chính sách nhân tài của Trung Quốc ngày càng thể hiện rõ định hướng mở, gắn kết với mạng lưới nhân tài toàn cầu. Bên cạnh phát triển nguồn lực nội địa, Trung Quốc triển khai nhiều chương trình thu hút chuyên gia quốc tế và trí thức kiều bào, khởi đầu với Chương trình “Nghìn nhân tài” và sau đó mở rộng về quy mô lẫn phạm vi. Những chính sách này cho thấy nỗ lực kết nối chuỗi tri thức toàn cầu, vừa bảo đảm tự chủ công nghệ, vừa tận dụng hiệu quả nguồn lực trí tuệ quốc tế. Trong bối cảnh cạnh tranh công nghệ ngày càng chịu tác động của yếu tố địa chính trị, khu vực công cần đội ngũ nhân tài có tầm nhìn quốc tế, năng lực hoạch định thể chế và khả năng tham gia chủ động vào hợp tác toàn cầu.

Để hiện thực hóa các định hướng đó, triết lý nhân tài của Trung Quốc được cụ thể bằng bốn nguyên tắc vận hành cơ bản: (1) Chọn đúng, tức tuyển chọn công khai, cạnh tranh theo vị trí việc làm; (2) Trọng đúng, nghĩa là đãi ngộ và sử dụng tương xứng với giá trị, ưu tiên các lĩnh vực then chốt; (3) Dùng đúng, thông qua luân chuyển có định hướng nhằm tích lũy kinh nghiệm và năng lực tổng hợp; (4) Giữ đúng, bằng cách xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, tạo môi trường làm việc ổn định, kết hợp giữa đãi ngộ vật chất và tinh thần. Cơ chế này tạo ra sự gắn kết giữa khuyến khích và trách nhiệm, vừa thúc đẩy động lực cống hiến, vừa hạn chế nguy cơ hình thức hoặc đặc quyền trong bộ máy.

Bên cạnh cơ chế vận hành, điểm nổi bật của chính sách nhân tài Trung Quốc là sự kết hợp hài hòa giữa đào tạo chính trị và bồi dưỡng năng lực lãnh đạo. Hệ thống Trường Đảng và Học viện Hành chính quốc gia không chỉ cung cấp nền tảng lý luận mà còn chú trọng rèn luyện năng lực lãnh đạo thực tiễn, trong đó bao gồm tư duy hệ thống, ra quyết định dựa trên bằng chứng, quản lý rủi ro và kỹ năng truyền đạt chính sách. Mục tiêu là thống nhất nhận thức và nâng cao năng lực triển khai trong các chương trình cải cách trọng điểm như chuyển đổi số, phát triển xanh và liên kết vùng. Đồng thời, nhằm khắc phục hạn chế trong thực hiện ở cấp cơ sở, chính sách nhân tài chú trọng đào tạo cán bộ trẻ thông qua thực tiễn địa phương, qua đó bảo đảm tính kế thừa của đội ngũ tinh hoa và nâng cao năng lực toàn diện của công chức trong bộ máy hành chính.

Từ những luận điểm trên có thể nhận thấy, triết lý nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc hình thành như một chỉnh thể thống nhất giữa tư tưởng, thể chế và phương thức thực hiện. Về tư tưởng, nhân tài được coi là nguồn lực hàng đầu, giữ vai trò trung tâm trong phát triển quốc gia. Về thể chế, các quan điểm đó được cụ thể hóa thông qua hệ thống pháp quy và các chương trình quốc gia về nhân tài. Về phương thức, chính sách được triển khai qua các cơ chế tuyển chọn, đánh giá, luân chuyển, đãi ngộ và giữ chân nhân tài dựa trên năng lực và kết quả công vụ. Sự gắn kết giữa ba yếu tố này không chỉ tạo nền tảng lý luận cho các nội dung tiếp theo của nghiên cứu (thu hút và tuyển chọn; đào tạo và phát triển; sử dụng và bố trí; đãi ngộ và giữ chân), mà còn là căn cứ quan trọng để đánh giá hiệu quả thực hiện chính sách nhân tài một cách toàn diện và nhất quán.

3.1.2. Khung pháp lý và thiết chế chủ chốt của chính sách trọng dụng nhân tài

Trong hệ thống quản trị nhân tài khu vực công của Trung Quốc, khung pháp lý được xác lập như nền tảng cốt lõi cho toàn bộ chính sách nhân tài. Hệ thống này không chỉ bao gồm Luật Công chức và các văn bản hành chính có liên quan, mà còn gắn kết chặt chẽ với những quy định nội bộ của Đảng và các văn kiện chiến lược. Trong cơ chế điều hành và tổ chức thực hiện, Ban Chỉ đạo Trung ương về công tác nhân tài giữ vai trò trung tâm, bảo đảm sự thống nhất trong lãnh đạo, chỉ đạo và phối hợp từ Trung ương đến địa phương, giữa các bộ, ngành và cơ quan sự nghiệp. Thiết chế này tạo cầu nối giữa chủ trương và hành động, giúp chính sách nhân tài được triển khai một cách đồng bộ, hiệu quả. Sự kết hợp giữa pháp luật, quy định nội bộ và cơ chế điều hành đã hình thành một khuôn khổ thể chế vừa thống nhất, vừa linh hoạt, có khả năng thích ứng cao với yêu cầu phát hiện, sử dụng và trọng dụng nhân tài trong thời đại số.

Luật Công chức (sửa đổi năm 2018) được xem là nền tảng pháp lý quan trọng nhất, trực tiếp quy định các nội dung về phát hiện, tuyển chọn, sử dụng và đãi ngộ nhân tài trong khu vực công. Luật xác lập nguyên tắc “công khai, bình đẳng, cạnh tranh, chọn người ưu tú” [62], qua đó chuẩn hóa tiêu chuẩn đầu vào của đội ngũ công chức và đặt nền tảng cho việc đánh giá, bổ nhiệm, thăng tiến dựa trên năng lực và kết quả công vụ. Bên cạnh yêu cầu về bản lĩnh chính trị, Luật nhấn

mạnh các tiêu chí về chuyên môn, liêm chính và tinh thần trách nhiệm. Đây là bước ngoặt quan trọng, đánh dấu sự chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính truyền thống sang mô hình quản trị nhân sự công vụ theo năng lực, gắn với hiệu quả công việc và giá trị cống hiến thực tế của người tài.

Nhằm hoàn thiện cơ chế phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ công chức, năm 2019 Trung Quốc ban hành Quy định về thực hiện song song chức vụ và cấp bậc đối với công chức. Cơ chế này mở rộng lộ trình thăng tiến theo hai hướng: phát triển trên con đường lãnh đạo hoặc chuyên sâu theo năng lực chuyên môn. Việc tách biệt tương đối giữa chức vụ và cấp bậc đã tạo động lực mới cho đội ngũ chuyên gia, khắc phục tâm lý coi trọng chức vụ hơn năng lực chuyên môn, từ đó khuyến khích tinh thần cống hiến và đổi mới sáng tạo trong khu vực công. Nhờ cơ chế này, các cơ quan Trung ương và chính quyền địa phương có điều kiện thu hút, trọng dụng và giữ chân nhân tài trình độ cao, đồng thời mở rộng không gian phát triển cho đội ngũ công chức mà không nhất thiết gắn với vị trí lãnh đạo.

Bên cạnh khung pháp lý của Nhà nước, các quy định nội bộ của Đảng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc bảo đảm tính chính trị, liêm chính và chuẩn mực đạo đức của đội ngũ cán bộ. Tiêu biểu là Quy định về công tác lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo Đảng và Chính quyền (2019), được coi là nền tảng định hướng công tác cán bộ ở cấp chiến lược. Văn bản này nhấn mạnh yêu cầu thống nhất giữa phẩm chất và năng lực, coi trọng kết quả thực tiễn, đồng thời tăng cường kiểm soát tính liêm chính, ngăn chặn mọi hình thức vận động hay can thiệp không chính thức [62]. Khi được triển khai đồng bộ với Luật Công chức, quy định này giúp kết nối hài hòa giữa tiêu chí chính trị và tiêu chí nghề nghiệp, bảo đảm đội ngũ cán bộ lãnh đạo được lựa chọn theo nguyên tắc “vừa có đức, vừa có tài”, gắn trách nhiệm chính trị với năng lực chuyên môn trong hoạt động công vụ.

Bên cạnh đó, Nghị định về quản lý nhân sự trong các đơn vị sự nghiệp công lập (2014) đã mở rộng cơ sở pháp lý cho chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, khoa học và công nghệ. Nghị định xác định nguyên tắc quản lý dựa trên vị trí việc làm, bản mô tả công việc và đánh giá theo kết quả, qua đó tạo sự liên thông giữa chế độ công chức và chế độ viên chức sự nghiệp [50]. Nhờ vậy, các cơ quan sự nghiệp công có thể chủ động áp dụng các cơ

chế linh hoạt trong thu hút, sử dụng và đãi ngộ nhân tài phù hợp với đặc thù của từng ngành nghề, lĩnh vực.

Trong tầm nhìn chiến lược dài hạn, các văn kiện của Đảng và Nhà nước Trung Quốc đã định hướng rõ quá trình cải cách và phát triển chính sách nhân tài. Đề cương quy hoạch phát triển nhân tài trung và dài hạn (2010-2020) xác định bốn trụ cột cơ bản gồm phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài ở tầm quốc gia, hướng tới xây dựng hệ sinh thái nhân tài phục vụ sự nghiệp hiện đại hóa [47]. Tiếp đó, văn kiện Ý kiến về làm sâu sắc cải cách hệ thống và cơ chế phát triển nhân tài (2016) nhấn mạnh yêu cầu tháo gỡ rào cản thể chế, đổi mới cơ chế đánh giá và đãi ngộ theo giá trị cống hiến, mở rộng quyền chủ động cho cơ quan sử dụng nhân tài và khuyến khích cạnh tranh công bằng [127]. Bước sang giai đoạn mới, Ý kiến về công tác nhân tài trong thời đại mới (2021) tập trung vào xây dựng trung tâm nhân tài và vùng đổi mới sáng tạo, thu hút nhân tài chiến lược toàn cầu, đồng thời nâng cao năng lực tự chủ của hệ thống đào tạo, phát triển và sử dụng nhân tài trong nước [165].

Song hành với các định hướng chiến lược, Trung Quốc triển khai nhiều chương trình trọng điểm về nhân tài như công cụ triển khai chính sách cụ thể. Chương trình “Nghìn nhân tài” (2008) tập trung thu hút chuyên gia có trình độ cao từ nước ngoài, đặc biệt là những người có năng lực sáng tạo và khả năng dẫn dắt chuyển giao công nghệ [160]. Tiếp đó, Chương trình “Vạn nhân tài” (2012) chuyển trọng tâm sang bồi dưỡng lực lượng nòng cốt trong nước, kết hợp giữa đãi ngộ vật chất, điều kiện làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp [161]. Dù phạm vi bao trùm cả khu vực tư nhân, hai chương trình này đã tác động sâu rộng đến khu vực công, góp phần bổ sung nguồn nhân lực chất lượng cao cho các viện nghiên cứu, trường đại học và tổ chức khoa học - công nghệ của Nhà nước.

Một yếu tố quan trọng khác trong khung thể chế nhân tài của Trung Quốc là thiết chế điều phối chiến lược. Ban Chỉ đạo Trung ương về công tác nhân tài được đặt trong khối Đảng, có văn phòng thường trực làm đầu mối tham mưu và phối hợp với Ban Tổ chức Trung ương cùng các bộ, ngành chức năng. Tại Hội nghị Trung ương về công tác nhân tài tháng 9 năm 2021, Tổng Bí thư Tập Cận Bình nhấn mạnh: “Thúc đẩy coi trọng nhân tài ở tầm chiến lược quốc gia, tăng tốc xây dựng

trung tâm nhân tài và vùng đổi mới sáng tạo” [55]. Thiết chế này bảo đảm sự phối hợp thống nhất trên ba hướng chủ đạo: từ Trung ương đến địa phương, giữa các bộ, ngành và giữa khu vực công với hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Nhờ đó, các văn bản quy phạm và chương trình nhân tài được liên kết thành một chuỗi chính sách hoàn chỉnh, bao quát toàn bộ các khâu từ phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ đến giữ chân nhân tài.

Như vậy, khung pháp lý và các thiết chế chủ chốt về nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc được tổ chức theo một cấu trúc hai cấp gắn kết chặt chẽ: cấp quy phạm gồm Luật Công chức và các văn bản hành chính, cấp định hướng và điều hành bao gồm các quy định của Đảng, các văn kiện chiến lược và Ban Chỉ đạo Trung ương về công tác nhân tài. Sự phối hợp này vừa bảo đảm nguyên tắc công khai, cạnh tranh và chọn người ưu tú trong công vụ, vừa duy trì chuẩn mực “đức và tài”, đồng thời củng cố tính thống nhất chính trị và hiệu quả lãnh đạo, quản lý của đội ngũ cán bộ. Trên phương diện quản trị quốc gia, đây là nền tảng quan trọng giúp Trung Quốc tăng cường năng lực thể chế, hoàn thiện cơ chế trọng dụng nhân tài và nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và những biến động chiến lược ngày càng phức tạp.

3.1.3. Thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài

3.1.3.1. Thu hút và tuyển chọn nhân tài

Trong hệ thống chính sách nhân tài của Trung Quốc, thu hút và tuyển chọn được xác định là khâu khởi đầu, giữ vai trò nền tảng trong việc hình thành chất lượng đội ngũ công vụ. Chính phủ Trung Quốc coi nhân tài là nguồn lực chiến lược, là động lực thúc đẩy hiện đại hóa và tăng cường năng lực quản trị quốc gia. Trên cơ sở đó, quốc gia này đã xây dựng một cơ chế thu hút và tuyển chọn có tính hệ thống, vừa bảo đảm tính phổ quát trong toàn bộ nền hành chính, vừa có chiều sâu ở những chương trình trọng điểm, hình thành mạng lưới chính sách đồng bộ từ trung ương đến địa phương. Nhiều nghiên cứu đánh giá đây là một “chiến lược nhân tài mang tầm toàn cầu” [160], vì đã kết nối hiệu quả nguồn nhân lực trong nước với dòng chuyên gia quốc tế và trí thức kiều bào, phục vụ trực tiếp cho mục tiêu xây dựng quốc gia mạnh về nhân tài.

Trước hết, kỳ thi công chức quốc gia được xem là trụ cột trong toàn bộ cơ chế tuyển chọn nhân tài khu vực công. Quy trình thi được thống nhất và chuẩn hóa trên phạm vi toàn quốc, bao gồm các bước công bố chỉ tiêu, mô tả vị trí, tổ chức thi viết, phỏng vấn, thẩm tra và kiểm tra sức khỏe. Ý nghĩa của kỳ thi không chỉ ở thủ tục hành chính mà còn ở mức độ cạnh tranh cao, phản ánh khả năng sàng lọc nhân lực chuẩn. Theo thông tin chính thức, “hơn 3,41 triệu người đủ điều kiện dự kỳ thi công chức quốc gia năm 2025” [52]; đồng thời, “tổng số chỉ tiêu là 39.721 công chức” [150]. Các số liệu này cho thấy quy mô cạnh tranh rất lớn, giúp các cơ quan hành chính lựa chọn được nhân tài có năng lực phù hợp. Việc công khai chỉ tiêu, cơ cấu vị trí và lịch thi định kỳ hằng năm còn góp phần nâng cao tính minh bạch, tạo điều kiện cho người dự tuyển chủ động chuẩn bị, đồng thời củng cố niềm tin xã hội vào quy trình tuyển chọn.

Song song với cơ chế thi tuyển phổ thông, Trung Quốc triển khai các chương trình trọng điểm cấp quốc gia nhằm thu hút nhân lực trình độ cao, tiêu biểu là Chương trình “Nghìn nhân tài” (2008) và “Vạn nhân tài” (2012). Chương trình “Nghìn nhân tài” hướng tới thu hút các chuyên gia hàng đầu trong và ngoài nước thông qua các chính sách hỗ trợ ban đầu như trợ cấp nghiên cứu, hỗ trợ khởi nghiệp, nhà ở, chế độ làm việc linh hoạt và dịch vụ xã hội thuận tiện. Mục tiêu là tạo điều kiện thuận lợi để chuyên gia trình độ cao trở về làm việc trong khu vực công, đặc biệt tại các trường đại học, viện nghiên cứu, bệnh viện và doanh nghiệp nhà nước công nghệ cao. Về định hướng, chương trình nhằm “đào chiều chảy máu chất xám” [64], tăng cường năng lực nội sinh cho hệ thống khoa học - công nghệ và củng cố nền hành chính hiện đại của quốc gia.

Khác với “Nghìn nhân tài”, chương trình “Vạn nhân tài” tập trung vào việc phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ nhân tài trong nước. Tiêu chí tuyển chọn dựa vào thành tích và năng lực lãnh đạo chuyên môn, bảo đảm người được tuyển có năng lực thực thi và tổ chức công việc. Với cách phân cấp rõ ràng, từ nhân tài trẻ, nhân tài nòng cốt đến nhân tài xuất sắc, chương trình đã hình thành một đội ngũ kế cận nhân sự vững chắc cho khu vực công, bảo đảm tính liên tục trong phát triển đội ngũ.

Bên cạnh các chương trình cấp trung ương, nhiều địa phương cũng cụ thể hóa chính sách nhân tài bằng những mô hình linh hoạt. Một ví dụ tiêu biểu là chương trình thu hút nhân tài của thành phố Thẩm Quyến, thường được gọi là “Kế hoạch Chim Công” (Peacock Plan). Theo quy định, chương trình này áp dụng các mức trợ cấp theo hạng A, B, C, kèm hỗ trợ về nhà ở, thủ tục cư trú và các dịch vụ xã hội cần thiết [46]. Hướng dẫn thực hiện cho phép kết hợp nhiều nguồn tài chính từ trung ương, thành phố, quận huyện và đơn vị sử dụng, tạo điều kiện để các chuyên gia nhanh chóng ổn định cuộc sống, triển khai công việc, rút ngắn thời gian hòa nhập môi trường làm việc. Xét về mặt thể chế, chương trình của Thẩm Quyến không thay thế chính sách cấp quốc gia mà đóng vai trò bổ trợ, hoàn thiện khâu tiếp nhận ban đầu, bảo đảm chuyên gia đến là có thể làm việc ngay, không gặp trở ngại về hành chính hoặc sinh hoạt.

Ba cấp chính sách gồm kỳ thi công chức quốc gia, các chương trình mũi nhọn ở cấp trung ương và chính sách thu hút nhân tài tại địa phương đã tạo thành một hệ thống thu hút và tuyển chọn đa dạng. Mỗi cấp độ đảm nhận một chức năng khác nhau: cấp quốc gia bảo đảm sự công khai, cạnh tranh và thống nhất; các chương trình trọng điểm hướng tới nhân lực chiến lược; cấp địa phương linh hoạt trong phân bổ nhân lực, gắn kết chính sách nhân tài với định hướng phát triển vùng và chiến lược quốc gia. Sự kết hợp hài hòa giữa các cấp độ chính sách không chỉ nâng cao chất lượng đầu vào mà còn thể hiện bước chuyển tư duy từ tuyển dụng dựa trên bằng cấp sang tuyển chọn dựa trên năng lực và hiệu quả cống hiến.

Đáng chú ý, cơ chế này cũng góp phần tăng cường trao đổi và chuyển giao tri thức giữa đội ngũ nhân lực trong nước và quốc tế. Khi các chuyên gia quốc tế và kiều bào được tiếp nhận theo hình thức linh hoạt, có chính sách hỗ trợ hòa nhập đầy đủ, họ mang đến kinh nghiệm quản trị khoa học, kỹ năng tổ chức nhóm và mạng lưới hợp tác quốc tế, góp phần củng cố năng lực hoạch định và tổ chức triển khai chính sách trong các lĩnh vực khoa học, giáo dục, y tế.

Trên phương diện phân bổ nhân lực, việc hình thành các trung tâm thu hút mới như Thẩm Quyến đã góp phần thu hẹp chênh lệch vùng về nguồn nhân lực chất lượng cao. Cả trung ương và địa phương cùng hướng tới mục tiêu đưa nhân tài đến đúng vị trí cần thiết, phục vụ các ngành, lĩnh vực và địa bàn ưu tiên phát triển. Khả

năng phối hợp và huy động nguồn lực giữa các cấp quản lý trở thành yếu tố then chốt tạo nên tính linh hoạt của hệ thống, cho phép thiết kế gói tiếp nhận phù hợp với đặc điểm từng nhóm nhân tài, đồng thời giữ vững sự thống nhất trong định hướng chung của chính sách.

Để cơ chế tuyển chọn duy trì hiệu lực bền vững, Trung Quốc đặc biệt chú trọng hoàn thiện công tác quản lý và giám sát chương trình. Trước hết, cần tránh chông chéo, bảo đảm mỗi chính sách có mục tiêu, tiêu chí và đối tượng rõ ràng. Tiếp theo, tăng cường cơ chế kê khai và minh bạch thông tin về tài trợ, sở hữu trí tuệ, dữ liệu nghiên cứu, nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích trong quá trình hợp tác quốc tế. Đồng thời bảo đảm sự thống nhất giữa tiêu chí tuyển chọn và khung đánh giá sau thi tuyển, tạo mối liên hệ chặt chẽ giữa khâu tuyển dụng với các giai đoạn đào tạo, sử dụng và đãi ngộ trong chu trình chính sách nhân tài.

Chính sách thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc đã hình thành một nền tảng thể chế thống nhất, vận hành đồng bộ giữa trung ương và địa phương, giữa khu vực hành chính và các đơn vị công lập, giữa nhân lực trong nước và quốc tế. Trọng tâm của chính sách này hướng đến chuẩn hóa tiêu chí lựa chọn, nâng cao chất lượng đầu vào và xây dựng cơ chế phối hợp liên thông trong toàn bộ chu trình phát hiện, đào tạo, sử dụng và phát huy nhân tài. Có thể khẳng định rằng, trong toàn bộ hệ thống chính sách nhân tài của Trung Quốc, thu hút và tuyển chọn là nội dung thể hiện rõ nhất đặc trưng của mô hình “nhân tài cường quốc”. Điểm nổi bật của Trung Quốc không chỉ ở quy mô và phạm vi triển khai, mà còn ở năng lực thiết kế thể chế, kết hợp được giữa cạnh tranh mở rộng với định hướng chiến lược, giữa cơ chế tuyển chọn thống nhất toàn quốc với các chương trình mũi nhọn cấp trung ương và địa phương. Chính sự đa dạng, linh hoạt và có trọng tâm đã giúp Trung Quốc xây dựng được cơ sở dữ liệu nhân tài quy mô lớn, hình thành mạng lưới kết nối giữa đội ngũ trong nước và quốc tế, qua đó tạo sức hút mạnh mẽ, góp phần tái cấu trúc thị trường nhân lực công theo hướng hiệu quả và chuyên nghiệp. Đây là đặc điểm điển hình phản ánh tư duy kết hợp giữa “quản lý theo thể chế” và “cạnh tranh theo năng lực”, một dấu ấn nổi bật trong chính sách trọng dụng nhân tài của Trung Quốc giai đoạn hiện nay.

3.1.3.2. Đào tạo và phát triển nhân tài

Đào tạo và phát triển nhân tài trong khu vực công được Trung Quốc xem là bộ phận trọng yếu của tiến trình hiện đại hóa bộ máy nhà nước. Đây không chỉ là hoạt động nâng cao năng lực nghề nghiệp, mà còn là quá trình bồi dưỡng phẩm chất, bản lĩnh và tinh thần phụng sự của đội ngũ công vụ. Quan niệm “vừa hồng vừa chuyên” thể hiện yêu cầu thống nhất giữa phẩm chất chính trị, đạo đức công vụ, ý thức tổ chức kỷ luật và năng lực chuyên môn. Nhờ đó, đào tạo được coi như một công cụ chiến lược để tái tạo năng lực quản trị quốc gia, góp phần xây dựng nhân tài công hiện đại có năng lực hoạch định chính sách, tổ chức thực thi và chịu trách nhiệm giải trình trước nhân dân.

Trong định hướng cải cách về phát triển nhân tài, Trung Quốc đề ra yêu cầu xóa bỏ rào cản thể chế, khơi dậy sức sáng tạo của mọi loại nhân tài; hoàn thiện cơ chế đánh giá theo hướng trọng năng lực và đóng góp; trao thêm quyền tự chủ cho cơ quan sử dụng nhân tài [58]. Đây là định hướng mang tính đột phá, đánh dấu sự chuyển đổi từ mô hình đào tạo nặng về truyền thụ kiến thức sang phát triển năng lực thực hành. Trọng tâm của đào tạo không còn là “dạy những gì sẵn có”, mà là “phát triển năng lực cần có”, gắn với kết quả đầu ra có thể kiểm chứng. Quá trình cải cách được thể hiện nhất quán trong chủ trương thúc đẩy vận hành hệ thống phát triển nhân tài, tập trung vào đổi mới và hiệu quả [56]. Cách tiếp cận này không chỉ bảo đảm chất lượng nguồn nhân lực công, mà còn góp phần chuyên nghiệp hóa nền hành chính, trong đó đào tạo trở thành cầu nối giữa chuẩn mực giá trị và năng lực chuyên môn.

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ và chuyển đổi số, yêu cầu về năng lực của đội ngũ công vụ ngày càng thay đổi. Các báo cáo thống kê cho thấy quy mô nhân lực nghiên cứu và phát triển tăng nhanh, kỹ năng lao động dịch chuyển sang các lĩnh vực công nghệ cao, đòi hỏi đội ngũ công chức phải nắm vững tư duy dữ liệu, đạo đức và an toàn số, cũng như hiểu biết về trí tuệ nhân tạo ở tầm quản lý nhà nước để phục vụ giám sát, thẩm định và ra quyết định chính sách dựa trên chứng cứ. Việc tích hợp những nội dung này vào chương trình đào tạo cho thấy Trung Quốc chủ động thích ứng với bối cảnh cạnh tranh nhân lực chất lượng cao trong thời đại toàn cầu hóa. Mục tiêu của đào tạo không phải biến cán bộ hành

chính thành chuyên gia kỹ thuật, mà giúp họ có khả năng đối thoại, phân tích và phản biện chính sách trong môi trường công nghệ phức hợp.

Hệ thống đào tạo nhân tài công của Trung Quốc được tổ chức theo cơ chế liên thông, kết hợp giữa giáo dục chính trị và bồi dưỡng năng lực. Một mặt tập trung bồi dưỡng tư duy chiến lược, đạo đức, kỷ luật và bản lĩnh lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ chủ chốt. Mặt khác chú trọng phát triển năng lực hoạch định, phân tích và tổ chức thực thi chính sách cho công chức và viên chức. Cấu trúc này vừa bảo đảm tính thống nhất về định hướng chính trị, vừa tạo sự phân hóa hợp lý theo lĩnh vực và cấp độ quản lý. Nhờ vậy, giá trị chính trị được chuyển hóa thành năng lực hành chính, còn quá trình đào tạo trở thành động lực trực tiếp cho chuyên nghiệp hóa nền hành chính công.

Tinh thần cải cách được cụ thể hóa trong mô hình đào tạo theo khung năng lực gắn với kết quả đầu ra. Các chương trình được thiết kế theo nhóm năng lực phù hợp với từng vị trí công việc, bao gồm năng lực tư duy và lãnh đạo, năng lực hoạch định và thực thi chính sách, năng lực điều hành và tổ chức công việc, năng lực công nghệ số và năng lực truyền thông, trách nhiệm giải trình. Mỗi nhóm năng lực được xác định thông qua sản phẩm học tập cụ thể như bản phân tích chính sách, đề án giám sát và đánh giá, bản đồ quy trình dữ liệu hoặc kế hoạch truyền thông. Cách đánh giá dựa trên sản phẩm giúp phản ánh chính xác năng lực thực tế của người học, đúng tinh thần trọng năng lực và đóng góp.

Phương pháp đào tạo được đổi mới theo hướng đề cao tính tương tác và thực hành. Học viên được đặt trong những tình huống chính sách cụ thể, trực tiếp xử lý hồ sơ, phân tích dữ liệu, so sánh phương án và bảo vệ kết quả trước hội đồng chuyên môn. Song song với đó, hình thức khảo sát thực địa có hướng dẫn được áp dụng rộng rãi, giúp học viên tiếp xúc với môi trường quản lý thực tế, thu thập thông tin, phỏng vấn các bên liên quan và thử nghiệm công cụ đánh giá. Quá trình học tập trở thành hoạt động trải nghiệm tích hợp, kết hợp giữa học tập và hành động, qua đó hình thành tư duy dựa trên thực tiễn và năng lực phản biện chính sách.

Về tổ chức, chương trình đào tạo được triển khai theo ba cấp độ nhằm bảo đảm tính liên thông và phát triển bền vững của năng lực. Ở cấp cơ bản, người học được chuẩn hóa nhận thức và rèn kỹ năng nền. Ở cấp nâng cao, nội dung tập trung

vào năng lực phối hợp và quản lý liên ngành. Ở cấp chuyên gia, trọng tâm là năng lực giải quyết các vấn đề phức hợp như đàm phán quốc tế, quản trị rủi ro hệ thống, đạo đức dữ liệu và an toàn chuỗi cung ứng. Việc kết hợp linh hoạt giữa học trực tuyến và học trực tiếp giúp mở rộng tiếp cận, đồng thời duy trì chất lượng tương tác và phản biện. Đánh giá quá trình được coi trọng nhằm bảo đảm sự tiến bộ thực chất, khắc phục tình trạng học đối phó hoặc chạy theo hình thức.

Một đổi mới quan trọng là việc tăng quyền tự chủ cho cơ quan sử dụng nhân tài trong toàn bộ quá trình đào tạo. Theo tinh thần trao thêm quyền tự chủ cho cơ quan sử dụng nhân tài, các cơ quan, bộ, ngành và địa phương được tham gia xác định nhu cầu năng lực, phối hợp thiết kế nội dung và cùng đánh giá kết quả học tập. Cơ chế đặt hàng theo năng lực hình thành mối liên kết hai chiều giữa đào tạo và sử dụng: vấn đề từ thực tiễn quản lý được đưa vào lớp học, còn kết quả học tập lại phục vụ chính quá trình quản lý nhà nước. Cách làm này giúp nội dung đào tạo không rời xa thực tế, đồng thời nâng cao trách nhiệm của cả cơ sở đào tạo và cơ quan sử dụng trong bảo đảm chất lượng và hiệu quả áp dụng kết quả học tập.

Đào tạo đội ngũ trẻ được coi là hướng ưu tiên chiến lược nhằm hình thành lớp kế cận có năng lực đổi mới và thích ứng với sự thay đổi. Nhiều chương trình đã nhấn mạnh yêu cầu “bồi dưỡng, phát hiện và sử dụng nhân tài trẻ” [47]. Nội dung tập trung vào việc phát triển tư duy hệ thống, kỹ năng phối hợp, giải quyết vấn đề và giao tiếp với công dân. Các bài tập nhóm yêu cầu học viên cùng phân tích, chia sẻ vai trò và đề xuất giải pháp, qua đó rèn luyện khả năng lãnh đạo, tổ chức và làm việc trong môi trường hành chính phức tạp.

Kết quả thực hiện cho thấy hệ thống đào tạo này đã góp phần nâng cao rõ rệt chất lượng đội ngũ nhân lực. Việc gắn năng lực với kết quả đầu ra tạo nên chuẩn nghề nghiệp thống nhất, thu hẹp khoảng cách giữa nơi đào tạo và nơi sử dụng, đồng thời tăng tính minh bạch trong đánh giá. Phương pháp học theo tình huống và khảo sát thực tiễn giúp hình thành tư duy hoạch định, tổ chức thực hiện và giám sát chính sách theo hướng hiện đại. Học viên được yêu cầu lượng hóa chi phí, phân tích tác động và dự báo rủi ro, qua đó nâng cao chất lượng văn bản và hiệu quả điều hành. Việc tích hợp công nghệ dữ liệu và trí tuệ nhân tạo giúp người học hiểu sâu hơn về

phương thức ra quyết định đồng thời bảo đảm đạo đức và an toàn thông tin trong cung ứng dịch vụ công.

Cơ chế đặt hàng theo năng lực cũng góp phần hình thành văn hóa học tập mới trong khu vực công. Khi nội dung đào tạo xuất phát từ nhu cầu thực tiễn và kết quả học tập được áp dụng trực tiếp, việc học trở thành một phần của quá trình thực hiện nhiệm vụ, không tách rời công việc hàng ngày. Cách tiếp cận này tạo ra động lực học tập suốt đời cho công chức, viên chức, đồng thời củng cố tinh thần đổi mới trong bộ máy hành chính.

Xét một cách tổng thể, chính sách đào tạo và phát triển nhân tài khu vực công ở Trung Quốc đã hình thành một cấu trúc thể chế đa dạng, kết hợp giữa giáo dục chính trị, bồi dưỡng năng lực hành chính và thích ứng công nghệ hiện đại. Hệ thống này vận hành theo nguyên tắc học đi đôi với hành, lý luận gắn với thực tiễn, có sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ quan đào tạo và cơ quan sử dụng, được cập nhật thường xuyên theo tiến bộ khoa học và xu hướng quốc tế. Nhờ vậy, năng lực hoạch định và tổ chức thực thi của đội ngũ nhân tài công được nâng cao một cách có hệ thống, góp phần củng cố hiệu lực, hiệu quả và tính chuyên nghiệp của nền hành chính quốc gia.

3.1.3.3. Sử dụng và bố trí nhân tài

Sử dụng và bố trí nhân tài là khâu thứ ba trong chính sách nhân tài khu vực công của Trung Quốc. Hệ thống này được xây dựng thống nhất trên cơ sở Luật Công chức (sửa đổi năm 2018), Nghị định về quản lý nhân sự trong các đơn vị sự nghiệp công lập (ban hành kèm văn bản số 652 năm 2014 của Quốc vụ viện) và Quy định của Trung ương năm 2019 về công tác lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo. Các văn bản này tạo thành khung thể chế thống nhất cho việc bố trí, điều động, bổ nhiệm và đánh giá nhân sự, bảo đảm nguyên tắc sử dụng đúng người, đúng việc và lấy kết quả làm căn cứ chủ yếu.

Trên cơ sở đó, Trung Quốc tổ chức luân chuyển cán bộ linh hoạt trong toàn hệ thống hành chính. Luân chuyển ở cấp trung ương và địa phương giúp đội ngũ nhân tài nắm vững chu trình chính sách từ hoạch định đến tổ chức thực thi, tăng cường năng lực điều phối liên cấp. Luân chuyển giữa các lĩnh vực như kinh tế, tài chính, khoa học và công nghệ, tài nguyên, môi trường hay cải cách hành chính giúp

hình thành năng lực liên ngành, đáp ứng yêu cầu quản lý hiện đại. Mỗi quyết định điều động đều gắn với nhiệm vụ cụ thể, thời hạn xác định và sản phẩm đầu ra rõ ràng; quá trình đánh giá, giám sát được quy định minh bạch, bảo đảm tránh tình trạng điều chuyển mang tính thủ tục, không gắn nhiệm vụ.

Để thực hiện hiệu quả, quy trình luân chuyển được tổ chức thành ba bước. Trước hết, giao nhiệm vụ cụ thể kèm yêu cầu sản phẩm đầu ra, như hoàn thiện mô hình phục vụ hành chính công, xây dựng khung đánh giá chính sách hoặc tổ chức điều phối phát triển vùng. Tiếp theo, tiến độ được theo dõi định kỳ, kết quả thực hiện được cập nhật trong hồ sơ năng lực cán bộ theo quy định của Luật Công chức [51]. Cuối cùng, nghiệm thu kết quả được tiến hành bởi hội đồng chuyên môn, căn cứ vào tiêu chí định lượng đã xác lập, đúng tinh thần “chú trọng hành động thực tế và thành tích thực” [49].

Song song với luân chuyển, Trung Quốc triển khai chế độ biệt phái có thời hạn nhằm tăng cường kết nối giữa cơ quan hoạch định chính sách và cơ quan kỹ thuật. Đối tượng biệt phái thường là công chức nguồn hoặc chuyên gia có năng lực chuyên môn được cử sang các cơ quan liên quan, doanh nghiệp nhà nước hoặc viện nghiên cứu để thực hiện nhiệm vụ cụ thể, sau đó quay lại vị trí công tác khi hoàn thành. Hình thức này tỏ ra đặc biệt hiệu quả trong các lĩnh vực chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo và phát triển xanh, đây là những trọng tâm được xác định trong Kế hoạch 5 năm lần thứ 14 (2021-2025) [61]. Nhờ đó, năng lực thực hành chính sách và khả năng phối hợp kỹ thuật của đội ngũ công vụ được nâng cao, phù hợp với định hướng cải cách hành chính và hiện đại hóa nền công vụ.

Trong khu vực sự nghiệp công lập, việc quản trị nhân sự theo vị trí việc làm được xác định là công cụ quan trọng bảo đảm sử dụng nhân tài hiệu quả. Theo Nghị định năm 2014, mỗi vị trí đều có bản mô tả công việc, tiêu chuẩn năng lực và chỉ tiêu đánh giá cụ thể [50]. Việc tuyển dụng, bổ nhiệm hay điều chỉnh nhân sự căn cứ vào yêu cầu công vụ và mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Cơ chế phân công tương đối giữa chức vụ quản lý và chức danh chuyên môn cho phép chuyên gia cao cấp phát triển nghề nghiệp theo năng lực chuyên môn mà không bị ràng buộc bởi vị trí hành chính. Cách làm này thể hiện rõ tiêu chí “đúng người, đúng việc”, đồng thời tạo điều kiện khai thác tối đa tiềm năng của đội ngũ nhân tài.

Để nâng cao tính minh bạch và hiệu quả, nhiều cơ quan áp dụng mô hình quản trị kết hợp giữa chức trách, nhiệm vụ và sản phẩm. Theo mô hình này, mỗi vị trí được gắn với nhóm nhiệm vụ cụ thể trong kế hoạch công tác; mỗi nhiệm vụ có sản phẩm, chỉ tiêu đánh giá và mức hoàn thành rõ ràng. Kết quả công việc được cập nhật định kỳ trong hồ sơ năng lực, là căn cứ cho việc điều chuyển, bổ nhiệm hoặc đề bạt. Mô hình này giúp giảm tính chủ quan trong sử dụng nhân tài, đồng thời tạo cơ sở dữ liệu phục vụ công tác giám sát và đánh giá nội bộ, phù hợp với định hướng chuyển đổi số được xác định trong Kế hoạch 5 năm lần thứ 14 [61].

Công tác sử dụng và bố trí nhân tài còn được gắn chặt với các ưu tiên phát triển của từng giai đoạn. Trong giai đoạn hiện nay, Trung Quốc tập trung vào phát triển chính phủ điện tử, điều phối phát triển vùng, chuyển đổi xanh và bảo đảm an ninh chuỗi cung ứng. Các chương trình điều động, luân chuyển và biệt phái được thiết kế hướng tới xử lý các khâu trọng điểm trong tổ chức thực thi chính sách, như chia sẻ dữ liệu công, tích hợp dịch vụ hành chính điện tử hay phối hợp phát triển vùng, đô thị. Gần đây, các văn kiện chính thức của Trung Quốc nhấn mạnh mục tiêu hình thành “lực lượng sản xuất chất lượng mới” [57], coi đó là động lực trung tâm thúc đẩy tiến trình hiện đại hóa quốc gia. Trong khu vực công, điều này được thể chế hóa thành yêu cầu bố trí cán bộ có năng lực phù hợp vào những vị trí then chốt của chuyển đổi số và đổi mới công nghệ.

Nhằm bảo đảm chất lượng và tính minh bạch trong công tác nhân tài, Trung Quốc áp dụng đồng bộ các công cụ quản lý hiện đại. Các vị trí trọng điểm và tiêu chí đầu ra được công khai trước mỗi kỳ kế hoạch; kết quả của các nhiệm vụ luân chuyển và biệt phái được giám sát độc lập, nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích và ngăn chặn can thiệp không chính thức trong công tác cán bộ, phù hợp với tinh thần Quy định năm 2019. Hồ sơ nhân sự và kết quả công vụ được số hóa, liên thông giữa các cấp quản lý, tạo điều kiện cho quá trình thẩm định trở nên khách quan và toàn diện. Khi điều chuyển giữa khu vực hành chính và sự nghiệp, các cơ quan sử dụng phải đối sánh tiêu chuẩn năng lực với yêu cầu vị trí việc làm, bảo đảm bố trí đúng người, đúng việc và phát huy tối đa năng lực của đội ngũ.

Từ thực tiễn trên có thể thấy ba giá trị nổi bật. Thứ nhất, cơ chế luân chuyển liên cấp gắn với nhiệm vụ cụ thể giúp công chức tích lũy năng lực tổng hợp, kết hợp

hiểu biết thực tiễn với năng lực điều phối ở tầm vĩ mô; kết quả được kiểm duyệt bằng sản phẩm cụ thể, phù hợp khi xác định lấy kết quả và trách nhiệm làm chuẩn. Thứ hai, biệt phái theo nhiệm vụ đã thu hẹp khoảng cách giữa hoạch định và triển khai chính sách, đặc biệt trong các lĩnh vực chuyển đổi số và đổi mới công nghệ. Thứ ba, quản trị nhân sự theo vị trí việc làm trong khu vực sự nghiệp công lập tạo nền tảng nghề nghiệp minh bạch, cho phép điều chuyển dựa trên năng lực và kết quả, phát huy giá trị chuyên môn của nhân tài.

Tổng thể, cơ chế sử dụng và bố trí nhân tài khu vực công ở Trung Quốc được vận hành dựa trên ba nguyên tắc: sử dụng đúng người, bố trí đúng việc; tạo cơ hội rèn luyện đa dạng, có kiểm soát; và lấy kết quả đầu ra làm tiêu chí chủ yếu. Các công cụ điều hành như luân chuyển, biệt phái có thời hạn, quản lý theo vị trí việc làm và mô hình đánh giá theo tiêu chí đã hình thành mạng lưới gắn năng lực, trách nhiệm và hiệu quả. Cơ chế này phản ánh tinh thần công khai, bình đẳng, cạnh tranh, chọn người ưu tú, đảm bảo đủ đức và tài, thực hiện phương châm “quản lý nhân sự theo vị trí việc làm” đồng thời phù hợp định hướng của Kế hoạch 5 năm lần thứ 14 (2021-2025) và mục tiêu xây dựng lực lượng sản xuất chất lượng mới. Nhờ đó, chính sách sử dụng và bố trí nhân tài trở thành công cụ chuyển hóa năng lực thành hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng nền hành chính và năng lực đổi mới của đội ngũ công chức Trung Quốc.

3.1.3.4. Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài

Sau khi hoàn thiện cơ chế tuyển chọn và sử dụng, Trung Quốc xác định chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài là khâu then chốt trong việc củng cố sức mạnh nguồn nhân lực chiến lược của khu vực công. Trong định hướng phát triển, nhân tài được đặt ở vị trí trung tâm của tiến trình hiện đại hóa quốc gia. Báo cáo chính trị trình tại Đại hội XX của Đảng Cộng sản Trung Quốc khẳng định: “Nhân tài là nguồn lực số một” [53]. Nhận định này thể hiện rõ tư duy lãnh đạo của Đảng Cộng sản Trung Quốc về vị thế đặc biệt của nhân tài trong quản trị quốc gia, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu xây dựng cơ chế đãi ngộ có chọn lọc, hướng trọng tâm vào những cá nhân có năng lực nổi trội, khả năng sáng tạo và đóng góp thiết thực cho khu vực công.

Về nền tảng pháp lý, Luật Công chức (sửa đổi, bổ sung năm 2018) tạo cơ sở quan trọng để phân biệt chính sách đối với nhân tài với chính sách đãi ngộ chung trong khu vực công. Luật quy định rõ cơ cấu tiền lương, trong đó “lương gồm lương cơ bản, phụ cấp, trợ cấp và tiền thưởng” [62], đồng thời xác lập khuôn khổ pháp lý cho việc thăng tiến, khen thưởng và kỷ luật dựa trên năng lực và kết quả công vụ, qua đó khẳng định nguyên tắc thực tài, công khai và minh bạch trong quản trị nhân lực nhà nước. Trên nền tảng đó, chính sách nhân tài được định hướng theo tiếp cận quản trị nhân tài công hiện đại, tập trung vào các mục tiêu chủ yếu: thiết lập mức chênh lệch khuyến khích có kiểm soát giữa nhân tài và mặt bằng chung; mở rộng con đường phát triển nghề nghiệp song hành giữa chức vụ quản lý và cấp bậc chuyên môn, giúp nhân tài có thể phát triển chuyên sâu mà không bị giới hạn bởi cơ cấu hành chính; hoàn thiện cơ chế an sinh và phúc lợi hướng tới đội ngũ có năng lực, có cam kết phục vụ lâu dài trong khu vực công; và liên kết hệ thống phúc lợi nghề nghiệp với sự ghi nhận chuyên môn và thành tích cống hiến, đặc biệt trong các đơn vị sự nghiệp công lập, nhằm khuyến khích đổi mới sáng tạo và phục vụ hiệu quả, bền vững.

Luật Công chức (sửa đổi, bổ sung năm 2018) đã hình thành nền tảng pháp lý thống nhất cho việc quản lý tiền lương, thưởng, phụ cấp và trợ cấp theo hướng gắn kết chặt chẽ với hiệu quả công vụ và kết quả thực thi nhiệm vụ. Từ năm 2015, các điều chỉnh về chế độ tiền lương được triển khai đồng bộ trong toàn hệ thống, bao gồm khối cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp và người nghỉ hưu, với trọng tâm là tăng tỷ trọng lương cơ bản, thu hẹp chênh lệch thu nhập không hợp lý và chuẩn hóa phụ cấp. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần bảo đảm tính minh bạch và công bằng trong chính sách tiền lương mà còn tạo điều kiện để hình thành cơ chế khuyến khích dựa trên năng lực và mức độ cống hiến, mở đường cho việc thiết kế các gói ưu đãi chuyên biệt dành cho nhân tài trong khu vực công.

Song hành với khung lương thống nhất, Trung Quốc triển khai các cơ chế phụ cấp định hướng nhân tài nhằm thu hút, sử dụng và duy trì đội ngũ có năng lực nổi bật, đặc biệt tại các khu vực khó khăn. Khung pháp luật cho phép áp dụng linh hoạt các hình thức phụ cấp theo vùng, phụ cấp cho địa bàn xa xôi và phụ cấp vị trí chuyên môn, nhằm bù đắp chênh lệch về điều kiện làm việc và khuyến khích phân

bổ nhân lực hợp lý [59]. Trên thực tế, quy định liên tịch của Ủy ban Y tế Quốc gia ban hành năm 2016 xác định mức sàn phụ cấp hằng tháng, ưu tiên những cá nhân có đóng góp chuyên môn xuất sắc, qua đó hình thành cơ chế chênh lệch khích lệ có trọng điểm, hướng nguồn nhân lực chất lượng cao về tuyến cơ sở [59].

Một cải tiến quan trọng trong chính sách nhân tài của Trung Quốc là việc thiết lập lộ trình phát triển nghề nghiệp song hành giữa chức vụ và cấp bậc chuyên môn. Quy định do Văn phòng Trung ương ban hành năm 2019 đã xác lập mô hình “chức vụ và cấp bậc song hành” [48], mở ra hai con đường thăng tiến có giá trị tương đương: thăng chức vụ lãnh đạo hoặc nâng cấp bậc chuyên môn đi kèm với chế độ đãi ngộ tương xứng. Cơ chế này được xem là “lối đi riêng” dành cho nhân tài, tách biệt khỏi quỹ đạo thăng tiến hành chính truyền thống, bảo đảm công bằng giữa cống hiến chuyên môn và vị trí quản lý, qua đó khuyến khích đội ngũ nhân lực chất lượng cao tiếp tục phát huy sở trường, đóng góp chuyên sâu trong lĩnh vực chuyên môn của mình. Cải tiến này thể hiện bước chuyển quan trọng trong quản trị nhân tài của Trung Quốc, khi thừa nhận giá trị cống hiến chuyên môn ngang hàng với vị trí lãnh đạo, qua đó góp phần định hình mô hình công vụ dựa trên năng lực và kết quả.

Cùng với các chính sách khuyến khích vật chất, Trung Quốc đặc biệt coi trọng động lực tinh thần và sự ghi nhận nghề nghiệp như những yếu tố then chốt giúp giữ chân nhân tài một cách bền vững. Theo Luật Công chức (sửa đổi, bổ sung năm 2018), công tác khen thưởng được chuẩn hóa từ hình thức giấy khen đến việc công nhận danh hiệu, làm căn cứ trực tiếp cho việc phát triển và thăng tiến nghề nghiệp trong khu vực công. Đồng thời, chế độ làm việc, nghỉ ngơi và nghỉ bù được quy định rõ ràng, bảo đảm quyền lợi chính đáng của công chức; trường hợp không thể bố trí nghỉ bù thì được chi trả bù đắp tương ứng. Cơ chế ghi nhận thành tích gắn liền với tiến trình phát triển nghề nghiệp, giúp nhân tài cảm nhận rõ giá trị cống hiến của mình, qua đó khơi dậy tinh thần sáng tạo, củng cố động lực phục vụ và cam kết lâu dài với khu vực công.

Hệ thống bảo đảm an sinh dành riêng cho nhân tài được Trung Quốc chú trọng mở rộng theo hướng đồng bộ và bền vững. Năm 2015, Chính phủ triển khai cơ chế bảo hiểm hưu trí bổ sung với mức đóng “đơn vị 8% và cá nhân 4%” [63],

giúp tăng nguồn tích lũy cho giai đoạn nghỉ hưu, qua đó củng cố niềm tin và sự ổn định tâm lý cho đội ngũ nhân tài có thời gian công tác lâu dài. Tiếp đó, Quy định về Quỹ tiết kiệm nhà ở ban hành năm 2019 ấn định tỷ lệ đóng “tối thiểu 5%” [54]; đồng thời, chủ trương phát triển nhà cho thuê bảo đảm năm 2021 ưu tiên công chức trẻ và nhân sự mới tuyển dụng, với mức thuê thấp hơn nhà ở thương mại trong cùng khu vực. Những chính sách này không chỉ cải thiện điều kiện sinh hoạt mà còn tạo nền tảng an sinh vững chắc, góp phần duy trì sự gắn bó và ổn định lâu dài của nhân tài trong khu vực công.

Trong các đơn vị sự nghiệp công, Trung Quốc áp dụng cơ chế trả lương gắn với kết quả thực thi nhiệm vụ từ năm 2009, trước hết trong các ngành y tế, giáo dục, văn hóa và khoa học, công nghệ. Hướng dẫn liên bộ ban hành cùng năm khẳng định nguyên tắc ưu tiên cho các vị trí chuyên môn trực tiếp, đồng thời chuẩn hóa tiêu chí phân bổ thu nhập nhằm bảo đảm công bằng và ngăn chặn chi trả vượt khuôn khổ [65]. Đến năm 2019, các quy định bổ sung tiếp tục lượng hóa mức độ đóng góp thực tế, làm rõ mối liên hệ giữa kết quả công việc và quyền lợi nghề nghiệp. Cơ chế này tạo nền tảng cho việc ghi nhận, đánh giá và đãi ngộ tương xứng đối với đội ngũ nhân tài nòng cốt trong khu vực sự nghiệp công, qua đó củng cố động lực cống hiến và nâng cao chất lượng phục vụ xã hội.

Để các chính sách nhân tài được triển khai hiệu quả, Trung Quốc đặc biệt coi trọng việc bảo đảm kỷ luật và minh bạch tài chính trong quản lý công vụ. Luật về xử lý kỷ luật đối với người giữ chức vụ công (2020) quy định cụ thể thẩm quyền, hình thức và quy trình xử lý các hành vi vi phạm, trong đó có sai phạm liên quan đến chi trả, phụ cấp và tiền thưởng [60]. Năm 2022, Văn phòng Quốc vụ viện tiếp tục nhấn mạnh yêu cầu tăng cường kiểm tra, chấn chỉnh tình trạng “ăn lương không” trong các cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp, đồng thời công khai kết quả xử lý [64]. Cách tiếp cận này góp phần xây dựng văn hóa công vụ liêm chính, củng cố niềm tin của đội ngũ nhân tài vào môi trường làm việc minh bạch, công bằng và có trách nhiệm giải trình.

Từ các cơ chế trên, có thể thấy chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc được xây dựng trên ba nền tảng: pháp lý rõ ràng, tài chính bảo đảm và kỷ luật minh bạch. Các văn bản như Luật

Công chức 2018, Quy định chức vụ cấp bậc song hành 2019, quy định về bảo hiểm hưu trí bổ sung 2015, Quy định Quỹ tiết kiệm nhà ở 2019 và chính sách nhà cho thuê bảo đảm 2021 hình thành hành lang pháp lý cho hệ thống khuyến khích nhân tài. Ngân sách được dự toán riêng cho các khoản phụ cấp chuyên môn, phụ cấp nhiệm vụ trọng điểm; việc chi trả được thực hiện đúng, đủ, kịp thời, đồng thời gắn với cơ chế kiểm toán và giám sát định kỳ để bảo đảm tính công khai và trách nhiệm giải trình.

Chính sách này được theo dõi và đánh giá thông qua các chỉ báo cụ thể phản ánh cả chế độ và quá trình vận hành. Các chỉ báo chính bao gồm: tỷ trọng lương cơ bản trong tổng thu nhập; tỷ lệ trích nộp đúng mức bảo hiểm hưu trí bổ sung; tỷ lệ thực hiện cơ chế “chức vụ cấp bậc song hành” trong lộ trình thăng tiến [48]; cùng việc áp dụng phụ cấp vùng khó khăn và chi trả kịp thời các hình thức khen thưởng. Đối với khối sự nghiệp công, hệ thống theo dõi tập trung vào tỷ trọng quỹ lương gắn với nhiệm vụ công ích và mức độ ưu tiên cho các vị trí chuyên môn trực tiếp theo hướng dẫn năm 2009, được điều chỉnh và hoàn thiện qua các quy định năm 2019. Cách tiếp cận này góp phần bảo đảm nhân tài được đãi ngộ tương xứng với giá trị đóng góp thực tế, đồng thời nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý nhân lực khu vực công.

Như vậy, có thể khẳng định rằng, chính sách đãi ngộ, khuyến khích và giữ chân nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa khuyến khích vật chất và động lực tinh thần, giữa phát triển nghề nghiệp và bảo đảm phúc lợi xã hội, trong khuôn khổ pháp luật và kỷ luật tài chính minh bạch. Cách tiếp cận này giúp nhân tài nhận thấy rõ giá trị cống hiến của mình, nâng cao tinh thần trách nhiệm và củng cố niềm tin vào môi trường làm việc công bằng, minh bạch. Qua đó, chính sách góp phần khuyến khích đội ngũ nhân tài gắn bó lâu dài, phát huy tối đa năng lực sáng tạo và đóng góp hiệu quả cho quá trình hiện đại hóa bộ máy nhà nước.

3.1.4. Thành tựu và hạn chế

Trong giai đoạn gần đây, Trung Quốc theo đuổi mục tiêu hiện đại hóa nhà nước dựa trên đội ngũ nhân tài trình độ cao, phục vụ trực tiếp các nhiệm vụ công và chiến lược phát triển quốc gia. Ở cấp trung ương, các văn kiện chỉ đạo nhấn mạnh

yêu cầu “đẩy nhanh xây dựng trung tâm nhân tài và đổi mới tầm thế giới” [53], coi đây là trụ cột để nâng cao năng lực quản trị quốc gia trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Theo định hướng này, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công được thiết kế theo quy trình tổng thể, bao quát toàn bộ các giai đoạn từ tuyển chọn đến sử dụng, phát triển và đãi ngộ nhân tài. Cách tiếp cận theo quy trình tổng thể cho phép đánh giá đồng thời mức độ đạt mục tiêu, hiệu suất sử dụng nguồn lực, bảo đảm công bằng giữa các vùng và lĩnh vực, cũng như tính bền vững và khả năng giải trình của hệ thống. Kết quả phân tích cho thấy, thu hút và tuyển chọn nhân tài cho khu vực công là nội dung đạt hiệu quả cao nhất, trong khi các chính sách về đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân vẫn còn bộc lộ hạn chế khi đặt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt về nhân lực chất lượng cao.

3.1.4.1. Về thành tựu

Chính sách thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc đạt kết quả rõ nét nhờ xác định đúng đối tượng trọng tâm và áp dụng cơ chế tiếp nhận linh hoạt, tách biệt với tuyển dụng đại trà. Ở cấp trung ương, chính sách tập trung “bồi dưỡng nhà khoa học đẳng cấp thế giới, nhà lãnh đạo công nghệ, kỹ sư xuất sắc và đội ngũ đổi mới trình độ cao” [53], qua đó hình thành lực lượng nhân lực chiến lược phục vụ các lĩnh vực ưu tiên. Ở cấp địa phương, các chương trình thu hút nhân tài gắn với hỗ trợ về nhà ở, điều kiện làm việc và trợ cấp ban đầu cho cá nhân đạt chuẩn, đồng thời tạo điều kiện cho các nhóm nghiên cứu tinh hoa tiếp cận nguồn lực lớn trong giai đoạn khởi tạo và đổi mới sáng tạo.

Ở vùng Vịnh Lớn Quảng Đông, Hồng Kông, Ma Cao, chính sách ưu đãi thuế thu nhập cá nhân cho nhân tài quốc tế trong khu vực phục vụ cộng đồng giúp thu hẹp chênh lệch sau thuế so với khu vực tư, tăng sức hấp dẫn cho khu vực công. Bên cạnh đó, hình thức tuyển dụng theo hợp đồng cho phép tiếp nhận chuyên gia vào vị trí đặc thù, gắn quyền lợi với kết quả công việc trong thời gian nhất định. Sự kết hợp giữa chính sách hướng đối tượng, ưu đãi theo vùng và cơ chế quản lý nhân lực linh hoạt đã giúp Trung Quốc vừa bảo đảm tiêu chuẩn của nhà nước, vừa duy trì mức độ mở cần thiết để thu hút và giữ chân đội ngũ chuyên gia chủ chốt phục vụ phát triển quốc gia.

Trên cơ sở đó, công tác đào tạo và phát triển nhân tài trong khu vực công của Trung Quốc chuyển trọng tâm từ quá trình sang kết quả, hướng tới đầu ra có thể đánh giá được và gắn kết chặt chẽ giữa học tập với thực tiễn công vụ. Kết quả học tập và hiệu quả công việc được xem là căn cứ quan trọng cho việc thăng tiến, bổ nhiệm và ghi nhận, trong đó năng lực được hiểu là khả năng tạo ra giá trị thực tiễn phục vụ nhiệm vụ công. Ở góc độ chuyển đổi số, Trung Quốc khẳng định “tăng cường xây dựng năng lực nền tảng tư vấn chiến lược về khoa học-công nghệ, nâng cao hiệu quả tổng thể của hệ thống sáng tạo đổi mới quốc gia” [53], coi đây là định hướng trọng tâm để phát triển năng lực công chức trong bối cảnh quản trị hiện đại. Theo tinh thần đó, các cơ quan sử dụng nhân lực triển khai cơ chế “đặt hàng năng lực” gắn với mô tả vị trí việc làm, tổ chức cho cán bộ, công chức tham gia thực hành chính sách tại các cơ quan hành chính, đồng thời kết nối dự án công với các phòng thí nghiệm trọng điểm và trung tâm dữ liệu quốc gia. Kết quả đào tạo được đánh giá thông qua các đầu ra có thể đo lường được, phản ánh trực tiếp khả năng ứng dụng trong công vụ. Khi đối chiếu với yêu cầu của từng vị trí, có thể thấy công tác đào tạo đã thực sự chuyển hướng sang phát triển năng lực thực hành và ứng dụng; nhiệm vụ tiếp theo là xác định và kiểm định giá trị sử dụng thực tế của năng lực ấy trong quá trình bố trí và sử dụng nhân tài trong hệ thống công vụ.

Khi năng lực được xác lập thông qua kết quả đầu ra có thể đánh giá được, việc sử dụng và bố trí nhân tài trở thành thước đo giá trị thực tiễn của năng lực trong triển khai nhiệm vụ. Ở cấp trung ương, khung pháp lý cho phép bổ nhiệm theo vị trí việc làm và nhiệm vụ chuyên biệt, trong đó chuyên gia có thể được tuyển dụng làm công chức theo hợp đồng với cơ chế đánh giá gắn kết quả trong khoảng thời gian nhất định. Ở cấp địa phương, mô hình trung tâm đổi mới quốc gia tại Bắc Kinh bảo đảm sự liên thông giữa nhiệm vụ phát triển và cơ chế đánh giá nhân tài, đồng thời ưu tiên bố trí chuyên gia khoa học - công nghệ cho các chương trình đổi mới chiến lược. Cách tiếp cận này giúp nhân tài khu vực công có thể đảm nhiệm nhiều vai trò, từ tư vấn chính sách, dẫn dắt kỹ thuật đến triển khai nhiệm vụ thực tiễn vừa duy trì chuẩn mực công vụ, vừa bảo đảm tính linh hoạt cần thiết cho đổi mới. Khi các quyết định nhân sự dựa trên bằng chứng và kết quả cụ thể, độ tin cậy của hệ thống được củng cố, còn năng lực liên ngành phục vụ

chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo và phát triển xanh dần được tích lũy theo thời gian. Tuy nhiên, để những thành tựu này duy trì bền vững, cần tiếp tục tăng cường hiệu lực chính sách đãi ngộ và cơ chế giữ chân nhân tài nhằm tạo động lực cạnh tranh dài hạn trong khu vực công.

Hệ thống động lực dành cho nhân tài khu vực công của Trung Quốc đã được hình thành ở mức cơ bản, kết hợp giữa khuyến khích vật chất và bảo đảm thể chế. Phụ cấp chuyên gia của Quốc vụ viện ghi nhận những cá nhân có “đóng góp nổi bật” trong các lĩnh vực chuyên môn trình độ cao. Ở một số địa phương, chính sách ưu đãi thuế thu nhập cá nhân giúp thu hẹp chênh lệch sau thuế đối với chuyên gia nước ngoài làm việc trong các lĩnh vực phục vụ cộng đồng. Tại các đô thị lớn, chương trình nhân tài được gắn với các gói hỗ trợ toàn diện về nhà ở, hộ khẩu, giáo dục cho con và bảo hiểm xã hội, góp phần giảm chi phí sinh hoạt, tạo điều kiện ổn định và gắn bó lâu dài [46]. Những chính sách này cho thấy nền tảng của hệ động lực vật chất và thể chế đã được thiết lập, tạo môi trường thuận lợi để nhân tài yên tâm cống hiến trong khu vực công.

3.1.4.2. Về hạn chế

Việc thu hút và tuyển chọn nhân tài ở một số địa phương vẫn còn biểu hiện mở rộng đối tượng quá mức để đạt chỉ tiêu, khiến trọng tâm phục vụ nhiệm vụ công bị phân tán. Khi cả trung ương và địa phương cùng triển khai các chương trình thu hút, đã xuất hiện trùng lặp trong cách tiếp cận và cạnh tranh ưu đãi giữa các địa phương, khiến nguồn lực bị phân tán và hiệu quả chính sách suy giảm. Trong một số trường hợp, việc lựa chọn nhân tài còn chịu ảnh hưởng bởi mức ưu đãi hơn là xuất phát từ nhu cầu thực tế của cơ quan công quyền. Thực tế này cho thấy tiêu chí nhận diện nhân tài khu vực công cần tiếp tục được hoàn thiện, nhằm phân biệt rõ với nhóm nhân lực trình độ cao nói chung và bảo đảm hoạt động thu hút thực sự hướng đến mục tiêu phục vụ lợi ích công và nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước.

Ở khâu đào tạo và phát triển, những hạn chế chủ yếu xuất phát từ sự chênh lệch về năng lực tiếp nhận và khai thác nguồn nhân lực giữa các cơ quan và địa phương. Mặc dù hệ thống đánh giá đã chuyển trọng tâm sang kết quả ứng dụng thực tiễn, song tại một số cơ sở, cách vận hành còn theo quán tính, khiến kết quả đào tạo chưa được chuyển hóa ổn định thành hiệu quả công vụ. Trong quá trình

chuyển đổi số, việc phát triển năng lực dữ liệu và đạo đức số ở một số nơi vẫn mang tính hình thức, trong khi khoảng cách hạ tầng số giữa vùng phát triển và vùng khó khăn còn lớn, làm suy giảm tính nhất quán và độ tin cậy của triển khai chính sách dựa trên dữ liệu. Hệ quả là mối liên kết giữa cơ sở đào tạo, cơ quan sử dụng và bộ phận đánh giá độc lập chưa thật chặt chẽ, khiến giá trị thực hành của kết quả đào tạo chưa được phát huy đầy đủ trong quản lý và sử dụng nhân tài khu vực công.

Trong giai đoạn sử dụng và bố trí nhân tài, cơ chế hợp đồng mang lại độ linh hoạt cao, song cũng tiềm ẩn những rủi ro về tính ổn định và duy trì tri thức tổ chức. Thời hạn hợp đồng ngắn có thể làm gián đoạn quá trình tích lũy kinh nghiệm và giảm tính liên tục trong thực thi chính sách ở cấp cơ sở. Khi việc đánh giá tập trung vào kết quả ngắn hạn, một số đơn vị dễ chịu sức ép về chỉ tiêu định lượng, khiến vai trò chuyên gia bị thu hẹp vào phạm vi thủ tục, làm giảm chiều sâu chuyên môn [8]. Ngoài ra, quá trình trở lại vị trí công tác sau biệt phái giữa viện, trường và cơ quan hành chính không phải lúc nào cũng thuận lợi; hiệu quả chuyển giao tri thức và lan tỏa kinh nghiệm tốt còn phụ thuộc nhiều vào năng lực tổ chức của nơi tiếp nhận, dẫn đến sự khác biệt đáng kể về chất lượng thực hiện giữa các địa bàn.

Cuối cùng, chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài vẫn là khâu bộc lộ nhiều hạn chế. Chênh lệch về thu nhập tổng thể và quyền lợi gắn với tài sản trí tuệ giữa khu vực công và khu vực tư, nhất là trong các lĩnh vực công nghệ lõi, vẫn còn lớn. Phụ cấp chuyên gia chủ yếu mang ý nghĩa ghi nhận và tôn vinh, trong khi mức hỗ trợ tài chính trực tiếp chưa đủ sức cạnh tranh với thị trường nhân lực chất lượng cao. Ưu đãi thuế tại các vùng trọng điểm mới áp dụng ở phạm vi hẹp, dẫn đến sự chênh lệch nhất định về chính sách giữa các địa phương. Ở một số đô thị, các chương trình hỗ trợ gắn với ngân sách địa phương còn mang tính ngắn hạn và dễ điều chỉnh khi nguồn lực tài chính bị thu hẹp. Bên cạnh đó, tâm lý thận trọng trước rủi ro trong bối cảnh kỷ luật tài chính nghiêm ngặt đôi khi làm giảm động lực sáng tạo của một bộ phận nhân tài khu vực công. So với khu vực tư, lợi ích bổ sung từ việc tiếp tục gắn bó với khu vực công chưa thực sự hấp dẫn, khiến nguy cơ dịch chuyển của nhóm nhân tài trình độ cao vẫn hiện hữu.

Phân tích cho thấy, chính sách thu hút và tuyển chọn nhân tài là nội dung đạt kết quả rõ nét nhất, nhờ kết hợp hiệu quả giữa các công cụ hướng đối tượng và

phương thức tuyển chọn có tính mở, linh hoạt trong khu vực công. Hoạt động đào tạo, phát triển, sử dụng và bố trí nhân lực đã từng bước thu hẹp khoảng cách giữa năng lực cá nhân và yêu cầu vị trí việc làm, qua đó thúc đẩy cơ chế ra quyết định nhân sự dựa trên năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, hạn chế trong khả năng hấp thụ công nghệ, tính ổn định của chương trình và cơ chế chuyển giao tri thức vẫn là những yếu tố cản trở tính bền vững của chính sách. Trong khi đó, chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài tiếp tục là điểm nghẽn, chịu tác động của sức ép cạnh tranh trên thị trường lao động, cơ chế phân bổ lợi ích từ tài sản trí tuệ và sự chênh lệch ưu đãi giữa các vùng, ngành. Nhìn tổng thể, những kết quả và vấn đề nêu trên phản ánh bức tranh chung, trong đó cấp quốc gia và các đô thị trung tâm đạt tiến triển rõ rệt, song vẫn tồn tại những khác biệt cục bộ gắn với điều kiện phát triển của từng địa phương.

3.1.5. Bài học kinh nghiệm

Một là, cần có cơ quan điều phối thống nhất ở cấp quốc gia đối với chính sách nhân tài. Việc xác lập rõ một đầu mối chịu trách nhiệm điều phối cho phép thống nhất mục tiêu, kế hoạch triển khai, phân công trách nhiệm và cơ chế theo dõi, đánh giá giữa trung ương và địa phương. Bài học này cho thấy chính sách nhân tài chỉ có thể vận hành hiệu quả khi được tổ chức theo một trục chỉ đạo xuyên suốt, hạn chế chồng chéo và phân tán nguồn lực, đây là vấn đề Việt Nam đang gặp phải trong thực tiễn.

Hai là, phải thiết lập và duy trì chuẩn mực thống nhất dựa trên năng lực và kết quả trong toàn bộ chu trình chính sách nhân tài. Tuyển dụng, bố trí, đánh giá, đề bạt và đãi ngộ cần được đặt trong một khung tiêu chí chung, lấy năng lực thực hiện nhiệm vụ và kết quả công vụ làm căn cứ chủ đạo. Bài học này đặc biệt có ý nghĩa đối với Việt Nam trong bối cảnh yêu cầu chuyển mạnh từ quản lý theo thâm niên sang quản lý theo vị trí việc làm và kết quả đầu ra.

Ba là, kết hợp chặt chẽ yêu cầu chính trị với đánh giá năng lực chuyên môn trong sử dụng nhân tài. Kinh nghiệm Trung Quốc cho thấy việc bảo đảm tiêu chuẩn chính trị không loại trừ, mà cần được tích hợp trong một khung đánh giá thống nhất với năng lực và hiệu quả thực thi công vụ. Cách tiếp cận này giúp vừa giữ vững

nguyên tắc chính trị của khu vực công, vừa khuyến khích nhân tài phát huy năng lực thực chất, đây là bài học phù hợp với đặc thù hệ thống chính trị Việt Nam.

Bốn là, xây dựng con đường phát triển nghề nghiệp và cơ chế đãi ngộ gắn với vị trí, nhiệm vụ và kết quả. Bên cạnh lộ trình quản lý, cần phát triển lộ trình chuyên môn với tiêu chí rõ ràng, đãi ngộ tương xứng và cơ hội thăng tiến phù hợp để giữ chân người tài. Việc phân bổ nguồn lực cần tập trung vào các vị trí then chốt và nhiệm vụ có tác động lớn, trong khuôn khổ ngân sách cho phép, đồng thời tránh dàn trải và tránh chênh lệch ưu đãi quá lớn giữa các địa bàn, nhằm bảo đảm động lực cống hiến gắn với kết quả thực thi công vụ.

Năm là, tăng cường quản trị nhân tài dựa trên dữ liệu để nâng cao minh bạch và trách nhiệm giải trình. Quản lý thống nhất thông tin về vị trí việc làm, nhiệm vụ và kết quả thực hiện là điều kiện để đánh giá khách quan, điều chỉnh kịp thời và ra quyết định trên cơ sở thông tin đầy đủ và đáng tin cậy. Bài học này có giá trị đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang thúc đẩy chuyển đổi số và cải cách nền công vụ theo hướng hiện đại, minh bạch.

Nhìn chung, các bài học kinh nghiệm từ Trung Quốc cho thấy chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công chỉ phát huy hiệu quả khi được tổ chức theo trực chỉ đạo thống nhất, đánh giá dựa trên kết quả gắn với vị trí, và phân bổ nguồn lực có trọng tâm. Đây là những gợi mở quan trọng cho việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

3.2. THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở NHẬT BẢN

3.2.1. Nền tảng triết lý, thể chế và văn hóa của chính sách trọng dụng nhân tài

Có thể nhận thấy rằng, khu vực công Nhật Bản được xây dựng trên nền tảng ổn định, kỷ luật và hiệu quả, đồng thời liên tục đổi mới để thích ứng với hai thách thức lớn của thời đại: chuyển đổi số và già hóa dân số. Trong tiến trình đó, tư duy trọng dụng nhân tài được xác định là trụ cột trung tâm, vừa bảo đảm hiệu lực của bộ máy hành chính, vừa tạo động lực cho phát triển quốc gia bền vững.

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Nhật Bản được định hình trên ba nền tảng gắn bó hữu cơ: hệ thống pháp luật minh bạch, thiết chế

nhân sự độc lập hoạt động theo pháp luật và được chỉ đạo thống nhất trong hệ thống hành chính trung ương, cùng văn hóa công vụ đề cao đạo đức, liêm chính và tinh thần phục vụ nhân dân. Luật Công vụ quốc gia xác lập mục tiêu xây dựng “một nền hành chính dân chủ và hiệu quả, phục vụ nhân dân” [73], đồng thời quy định rõ nguyên tắc tuyển chọn, bổ nhiệm dựa trên thi tuyển công khai, đánh giá theo năng lực và phẩm chất đạo đức. Song hành với yêu cầu về hiệu quả là yêu cầu về liêm chính, được cụ thể hóa trong Luật Đạo đức công vụ và Quy tắc đạo đức công vụ, nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích, bảo đảm tính vô tư, trách nhiệm và củng cố niềm tin xã hội đối với đội ngũ công chức.

Về tổ chức nhân sự, Ủy ban Nhân sự quốc gia giữ vai trò trung tâm trong việc bảo đảm tính công bằng và chuẩn mực của hệ thống nhân lực khu vực công. Cơ quan này chịu trách nhiệm tổ chức thi tuyển, xác lập tiêu chuẩn bổ nhiệm và miễn nhiệm, xây dựng chương trình bồi dưỡng theo cấp bậc và chức trách, đồng thời kiến nghị điều chỉnh tiền lương hằng năm để chính sách đãi ngộ phù hợp với tín hiệu thị trường lao động nhưng vẫn tuân thủ kỷ luật ngân sách. Cục Nhân sự thuộc Văn phòng Nội các đóng vai trò phối hợp và điều hòa nhân sự cấp cao giữa các bộ, ngành, bảo đảm tính thống nhất và liên thông trong quản lý nhân lực công trên phạm vi toàn quốc.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, Cơ quan Số Nhật Bản được thành lập với sứ mệnh dẫn dắt hiện đại hóa nền hành chính. Cơ quan này không chỉ thực hiện vai trò điều phối kỹ thuật số mà còn đặt ra yêu cầu mới đối với cơ cấu, năng lực và phương thức làm việc của đội ngũ công chức, với phương châm “số hóa thân thiện với con người, không để ai bị bỏ lại phía sau” [67]. Đây là bước phát triển quan trọng thể hiện tầm nhìn nhân văn của chính phủ Nhật Bản trong việc ứng dụng công nghệ để nâng cao năng lực phục vụ công dân, chứ không chỉ nhằm tối ưu hóa quy trình hành chính.

Như vậy, sự gắn kết giữa khuôn khổ pháp luật rõ ràng, thiết chế nhân sự chuyên nghiệp và văn hóa công vụ coi trọng đạo đức, trách nhiệm và tinh thần cống hiến đã tạo nên nền tảng vững chắc cho chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công Nhật Bản. Triết lý quản trị của quốc gia này thể hiện sự hài hòa giữa hiệu

quả, liêm chính, nhân văn, trong đó con người được xem là trung tâm của cải cách và giá trị phục vụ công là mục tiêu cao nhất của nền hành chính hiện đại.

3.2.1.1. Mô hình hành chính duy lý pháp quyền và nền tảng trọng dụng nhân tài Nhật Bản

Trong mô hình hành chính duy lý pháp quyền, tính hợp pháp, trật tự thứ bậc và sự chuẩn hóa thủ tục là nền tảng bảo đảm cho kỷ luật, tính ổn định và hiệu lực của bộ máy nhà nước. Ở Nhật Bản, các nguyên tắc đó không chỉ là đặc điểm của nền hành chính hiện đại mà còn là điều kiện thể chế để chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công được vận hành minh bạch, công bằng và bền vững. Hệ thống pháp luật và thiết chế nhân sự chuyên trách của Nhật Bản được tổ chức thống nhất, vừa duy trì trật tự hành chính, vừa tạo cơ chế để phát hiện, tuyển chọn, sử dụng và giữ chân người có năng lực thực sự trong khu vực công.

Luật Công vụ quốc gia không chỉ quy định mục tiêu hành chính mà còn xác lập nguyên tắc “trọng dụng theo năng lực”, thể hiện qua cơ chế tuyển chọn và bổ nhiệm dựa trên thi tuyển công khai, tiêu chí công bằng và đánh giá thực tài. Mọi quyết định nhân sự đều có thể kiểm chứng, giải trình và hướng tới hiệu quả công vụ [73]. Luật Đạo đức công vụ và Quy tắc đạo đức công vụ chuyển hóa các giá trị liêm chính thành nghĩa vụ pháp lý, quy định ranh giới hành vi để phòng ngừa xung đột lợi ích; trong đó, quy định cấm tiếp nhận lợi ích vượt quá phép xã giao thông thường đặt ra tiêu chuẩn rõ ràng cho hành vi công vụ [75]. Những quy định này vừa bảo vệ uy tín của đội ngũ công chức, vừa khẳng định rằng trọng dụng nhân tài không thể tách rời liêm chính và trách nhiệm xã hội.

Giữ vai trò trung tâm trong việc thể chế hóa chính sách nhân tài là Ủy ban Nhân sự quốc gia, cơ quan bảo đảm tính công bằng và chuẩn mực nghề nghiệp trong toàn hệ thống công vụ. Ủy ban tổ chức thi tuyển theo năng lực, ban hành tiêu chuẩn bổ nhiệm, miễn nhiệm, xây dựng chương trình bồi dưỡng theo cấp bậc và trách nhiệm, đồng thời kiến nghị điều chỉnh tiền lương hằng năm. Cơ chế kiến nghị tiền lương vừa là sự bù đắp cho việc công chức bị giới hạn quyền lao động, vừa là công cụ duy trì sức cạnh tranh của khu vực công trong thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời bảo đảm tính minh bạch, kỷ luật tài khóa và công bằng xã hội.

Đáng chú ý, năm 2024, Ủy ban này kiến nghị bốn cải cách trọng điểm: tăng lương khởi điểm, cải thiện thang lương quản lý theo trọng trách, điều chỉnh phụ cấp khu vực theo đơn vị hành chính và nâng trần phụ cấp đi lại lên 150.000 yên mỗi tháng [82]. Các cải cách này cho thấy xu hướng chuyển từ trả công theo thâm niên sang trả công theo giá trị vị trí và mức độ đóng góp, qua đó tạo động lực trọng dụng thực chất dựa trên năng lực và hiệu quả công vụ.

Bên cạnh đó, Cục Nhân sự thuộc Văn phòng Nội các giữ vai trò điều phối nhân sự cấp cao giữa các bộ, quy hoạch đội ngũ theo tầm nhìn tổng thể, gắn kết hoạch định với bổ nhiệm để bảo đảm tính liên thông và thống nhất trong chính sách nhân sự quốc gia. Trong cơ cấu Chính phủ Nhật Bản, Ủy ban Nhân sự quốc gia là cơ quan độc lập song hành với Nội các, hình thành hai trụ thể chế bổ trợ: Ủy ban Nhân sự quốc gia bảo đảm chuẩn mực và điều kiện làm việc, còn Cục Nhân sự thuộc Văn phòng Nội các chịu trách nhiệm điều tiết và quy hoạch nhân sự ở cấp cao nhất [86]. Sự bố trí tương hỗ giữa hai thiết chế này không chỉ duy trì kỷ luật hành chính, ngăn ngừa xu hướng cục bộ, mà còn bảo đảm cho chính sách trọng dụng nhân tài được vận hành nhất quán, có kiểm soát và gắn chặt với mục tiêu phát triển quốc gia.

3.2.1.2. Văn hóa “hòa” và cơ chế đồng thuận trong chính sách trọng dụng nhân tài Nhật Bản

Nếu pháp luật và thiết chế tạo nên khung thể chế của nền công vụ, thì văn hóa tổ chức chính là dòng chảy nuôi dưỡng để chính sách trọng dụng nhân tài đi vào thực tiễn một cách hài hòa, bền vững và hiệu quả. Trong nền hành chính Nhật Bản, văn hóa “hòa” biểu trưng cho sự đồng thuận, tôn trọng tập thể và hài hòa lợi ích đã trở thành yếu tố định hình sâu sắc phương thức quản trị nhân sự, góp phần xây dựng môi trường công vụ ổn định, hợp tác và coi trọng giá trị con người. Chính đặc trưng này giúp quá trình phát hiện, sử dụng và phát huy nhân tài diễn ra trong không khí tin cậy và trách nhiệm lẫn nhau, thay vì dựa trên áp đặt hành chính hay quyền lực cá nhân.

Theo nhiều nghiên cứu chuyên sâu về nền công vụ Nhật Bản, quy trình hai bước “tham vấn” và “trình ký” được xem là biểu hiện điển hình của văn hóa đồng thuận trong ra quyết định hành chính, đồng thời là công cụ thể chế hóa triết lý trọng

dụng nhân tài. Giai đoạn “tham vấn” giúp hình thành nhận thức chung, dự liệu các ý kiến khác biệt và điều chỉnh phương án phù hợp; giai đoạn “trình ký” là bước phê chuẩn chính thức, xác lập trách nhiệm của người có thẩm quyền [157]. Cách thức này không chỉ bảo đảm sự thống nhất trong nội bộ tổ chức, mà còn tạo điều kiện để ý kiến chuyên môn của các cấp, dù không giữ vị trí cao, được lắng nghe và phản hồi, qua đó phát huy năng lực và trách nhiệm của từng cá nhân trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách. Nhờ đó, nhân tài trong khu vực công được đánh giá dựa trên giá trị cống hiến và uy tín nghề nghiệp, chứ không bị giới hạn bởi thâm niên hay vị thế hành chính.

Cơ chế đồng thuận này đặc biệt hữu hiệu trong các vấn đề nhân sự nhạy cảm, nơi đòi hỏi sự kết hợp giữa lý tính, kinh nghiệm và yếu tố nhân văn. Khi điều chỉnh phụ cấp khu vực, quá trình tham vấn giúp lượng hóa chênh lệch chi phí sinh hoạt, tiếp nhận phản hồi từ các địa phương, trong khi bước trình ký bảo đảm tính hợp pháp và trách nhiệm của cấp phê duyệt. Trong tuyển dụng giữa kỳ đối với chuyên gia công nghệ thông tin, tham vấn giúp thống nhất tiêu chí và cách bố trí nhân lực, còn trình ký khẳng định tính chính danh và khả năng giải trình của quyết định. Nhờ cơ chế này, quá trình trọng dụng nhân tài trở nên minh bạch, dựa trên năng lực và kết quả công vụ, hạn chế được tác động của lợi ích cục bộ hoặc cảm tính cá nhân.

Trên phương diện giá trị, hình ảnh “võ sĩ đạo” vẫn được xem là biểu tượng tinh thần của công vụ Nhật Bản, nơi liêm chính, danh dự và trách nhiệm được coi là chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Tuy nhiên, nền hành chính Nhật Bản không vận hành bằng đạo lý truyền thống đơn thuần, mà kết hợp chặt chẽ giữa khuôn khổ pháp quyền và văn hóa “hòa” để xây dựng một cơ chế trọng dụng nhân tài nhân văn, bền vững và hiệu quả. Chính sự giao thoa này đã tạo nên bản sắc riêng của chính sách nhân tài công vụ Nhật Bản: tôn trọng con người, đề cao năng lực, coi hiệu quả phục vụ công là thước đo giá trị cuối cùng của nhân tài trong bộ máy hành chính.

3.2.1.3. Động lực cải cách nhân sự và định hướng trọng dụng nhân tài trong thời đại số

Cải cách nhân sự ở Nhật Bản bắt nguồn từ những sức ép thực tiễn của bối cảnh phát triển mới, đòi hỏi chính sách vừa linh hoạt thích ứng, vừa giữ vững tính

kỷ cương và hiệu quả quản trị. Xét về cơ cấu dân số, tính đến ngày 1 tháng 10 năm 2024, nhóm người từ 65 tuổi trở lên chiếm 29,3% dân số cả nước, làm thu hẹp nguồn lao động và gia tăng gánh nặng an sinh xã hội [71]. Trước tình hình đó, chính sách nhân sự được điều chỉnh từ mô hình dựa vào thâm niên sang mô hình coi trọng trách nhiệm và kết quả, hướng tới chuẩn hóa quy trình làm việc, lượng hóa đầu ra và sắp xếp lại vị trí việc làm theo năng lực thực hiện nhiệm vụ.

Về phương diện thể chế và công nghệ, Cơ quan Số Nhật Bản được thành lập với sứ mệnh “số hóa thân thiện với con người, không để ai bị bỏ lại phía sau” [67], đảm nhận vai trò điều phối dữ liệu, hạ tầng và thủ tục giữa trung ương và địa phương. Sự ra đời của cơ quan này mở ra nhu cầu mới về nhân lực, thúc đẩy các hình thức tuyển dụng giữa kỳ, bổ nhiệm có thời hạn đối với chuyên gia công nghệ, thiết kế chính sách đãi ngộ gắn với kết quả và triển khai chương trình đào tạo theo chuẩn năng lực số. Những thay đổi này phản ánh bước chuyển từ tư duy ổn định sang tư duy đổi mới, lấy trọng dụng nhân tài làm động lực trung tâm cho cải cách hành chính và chuyển đổi số quốc gia.

Trước sức ép cạnh tranh nhân lực trình độ cao giữa khu vực nhà nước và khu vực tư nhân, cơ chế kiến nghị tiền lương hằng năm của Ủy ban Nhân sự quốc gia tiếp tục phát huy vai trò điều tiết linh hoạt, phản ánh tín hiệu thị trường lao động nhưng vẫn bảo đảm kỷ luật ngân sách. Cục Nhân sự thuộc Văn phòng Nội các chịu trách nhiệm phối hợp và thống nhất trong triển khai, tránh tình trạng cục bộ giữa các bộ, ngành, đồng thời duy trì liên chính trong quản lý nhân sự. Cùng với đó, Quy tắc đạo đức công vụ tiếp tục là hàng rào mềm bảo vệ tính chính danh của chính sách, bảo đảm sự trong sạch và tinh thần trách nhiệm trong toàn bộ hệ thống.

Từ những động lực cải cách nêu trên có thể thấy, chính sách trọng dụng nhân tài của Nhật Bản đang chuyển dần sang mô hình quản trị dựa trên năng lực và kết quả, gắn liền giữa hiệu suất công việc và giá trị con người. Triết lý lấy con người làm trung tâm được thể chế hóa thông qua sự kết hợp hài hòa giữa pháp luật, tổ chức và văn hóa, tạo nên một chỉnh thể thống nhất. Mô hình hành chính duy lý pháp quyền củng cố nền kỷ luật và tính chuyên nghiệp; văn hóa hòa duy trì sự đồng thuận và gắn kết; còn cơ chế điều hành nhân sự ở cấp trung ương bảo đảm tính thống nhất, liên chính và khả năng thích ứng cao. Nhờ sự kết hợp đó, chính sách

trọng dụng nhân tài của Nhật Bản không chỉ duy trì được hiệu quả và ổn định, mà còn chứng minh năng lực thích ứng với xã hội già hóa và nền kinh tế số hiện nay.

3.2.2. Thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài

3.2.2.1. Thu hút và tuyển chọn nhân tài khu vực công

Thu hút và tuyển chọn là khâu mở đầu của chu trình chính sách nhân tài khu vực công, giữ vai trò then chốt trong việc định hình chất lượng đội ngũ ở tầm chiến lược và bảo đảm sự minh bạch, tin cậy cho các giai đoạn tiếp theo. Khung pháp lý của Nhật Bản xác lập ba nguyên tắc nền tảng trong thu hút nhân tài gồm mở, bình đẳng và minh bạch. Luật Công vụ quốc gia quy định rằng “kỳ thi tuyển phải được tổ chức công khai, bình đẳng cho mọi công dân có đủ điều kiện theo quy tắc của Ủy ban Nhân sự quốc gia” [73], đồng thời yêu cầu công bố toàn bộ thông tin liên quan đến kỳ thi. Những quy định này đã xác lập chuẩn mực pháp lý ngay từ giai đoạn tuyển chọn, qua đó bảo đảm sự cạnh tranh công bằng trong tuyển dụng, củng cố niềm tin xã hội và tạo nền vững chắc cho tính minh bạch của nền hành chính Nhật Bản.

Trên cơ sở pháp lý đó, Ủy ban Nhân sự quốc gia được tổ chức như một thiết chế trung lập, chuyên trách về nhân sự ở tầm quốc gia, có nhiệm vụ bảo đảm công bằng trong quản trị nhân tài và chủ động kiến nghị điều kiện làm việc phù hợp với bối cảnh kinh tế, xã hội, theo đúng thẩm quyền pháp luật quy định. Như vậy, thu hút và tuyển chọn nhân tài ở Nhật Bản trước hết là một quy trình được vận hành trên nền tảng pháp quyền, nhấn mạnh tính công khai, khả năng kiểm tra và trách nhiệm giải trình của cơ quan tổ chức tuyển chọn, qua đó củng cố niềm tin xã hội đối với đầu vào của hệ thống công vụ.

Về phương diện triển khai, kinh nghiệm hơn hai thập kỷ qua cho thấy cơ chế tuyển chọn nhân tài của Nhật Bản được thiết kế gắn liền với yêu cầu vị trí việc làm, thay vì áp dụng một mô hình đồng nhất cho mọi nhóm ứng viên. Các kỳ thi do Ủy ban Nhân sự quốc gia tổ chức được phân nhóm, vừa bảo đảm phạm vi bao quát, vừa tạo chiều sâu chuyên môn theo tiêu chuẩn đầu vào của từng ngạch. Cụ thể, có nhóm thi tổng hợp hướng tới đội ngũ hoạch định và nghiên cứu chính sách ở cấp trung ương; nhóm thi hành chính tổng quát phục vụ công tác tham mưu và thực hiện nghiệp vụ; nhóm thi chuyên viên tuyển nhân lực kỹ thuật và chuyên ngành;

đồng thời có chương trình tuyển chọn dành cho người đã đi làm, nhằm tận dụng kinh nghiệm thực tiễn và thành tích đã được kiểm duyệt.

Toàn bộ quy trình được vận hành trên cổng thông tin hướng dẫn tuyển dụng do Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản quản lý, công khai lịch thi, hướng dẫn, kết quả và các thông tin bắt buộc sau khi trúng tuyển. Cơ chế này giúp ứng viên tiếp cận dữ liệu thống nhất, giảm thiểu tình trạng bất cân xứng thông tin. Cổng thông tin hướng dẫn tuyển dụng công chức cũng nêu rõ rằng trúng tuyển kỳ thi quốc gia là điều kiện cần, còn quyết định tiếp nhận chính thức phải thông qua vòng phỏng vấn tại cơ quan sử dụng. Cách tổ chức này vừa duy trì kỷ luật tuyển chọn, vừa kết nối giữa chuẩn đầu vào quốc gia và yêu cầu chuyên môn của từng vị trí.

Về nội dung đánh giá, xu hướng cải cách trong những năm gần đây đã chuyển trọng tâm từ kiểm tra kiến thức sang đánh giá năng lực thực thi nhiệm vụ theo yêu cầu công việc. Bài thi được cấu trúc gồm phần khoa học xã hội cơ bản, bài luận tổng hợp và xử lý tình huống, nhằm đo lường năng lực tư duy phản biện, khả năng lập luận chính sách và năng lực phản ứng có hệ thống với các vấn đề công. Cùng với đó, Ủy ban Nhân sự quốc gia công bố lộ trình tổ chức thi trên máy tính dự kiến áp dụng từ năm ngân sách 2027, đồng thời mở thêm địa điểm thi nhằm giảm chi phí và mở rộng cơ hội tiếp cận cho ứng viên trên phạm vi toàn quốc [121]. Việc công khai số liệu dự thi, kết quả trúng tuyển và kế hoạch điều chỉnh hằng năm thông qua hệ thống cổng thông tin hướng dẫn tuyển dụng công chức thể hiện tinh thần cải tiến thường xuyên, giúp khâu đầu vào vừa mở rộng, vừa được kiểm soát chặt chẽ, phù hợp biến động của thị trường nhân lực chất lượng cao.

Cùng với hình thức tuyển chọn công chức theo quy trình tiêu chuẩn, Nhật Bản còn áp dụng chính sách tuyển dụng nhân lực có kinh nghiệm nhằm thu hút nhanh những người đã có chuyên môn và kỹ năng đặc thù vào các vị trí yêu cầu năng lực thực hành cao. Chính sách này được thiết kế để bổ sung và làm giàu năng lực chuyên môn trong hệ thống nhân sự công vụ, đáp ứng những yêu cầu mới của quá trình chuyển đổi số, đặc biệt trong các lĩnh vực dữ liệu, an toàn thông tin, kiến trúc hệ thống, thiết kế sản phẩm số và quản lý dự án liên ngành. Ủy ban Nhân sự quốc gia chịu trách nhiệm tổ chức các kỳ thi tuyển phối hợp giữa các bộ, ngành trong đó tập trung vào nhóm ứng viên có kinh nghiệm thực tiễn nhằm đáp ứng các

nhệm vụ đòi hỏi sự phối hợp liên cơ quan. Cách làm này vừa giúp lựa chọn nhân lực có năng lực chuyên sâu, vừa tăng cường tính liên thông và hiệu quả trong triển khai chính sách [121].

Về cơ sở pháp lý, Luật số 125 năm 2000 về các biện pháp đặc biệt đối với tuyển dụng và tiền lương của công chức có nhiệm kỳ quy định cho phép bổ nhiệm có thời hạn đối với những người có tri thức, kinh nghiệm chuyên sâu hoặc có đóng góp xuất sắc trong lĩnh vực chuyên môn. Văn bản này mở ra cơ chế linh hoạt để khu vực công tiếp nhận và phát huy năng lực của nhân tài từ nhiều nguồn khác nhau, đặc biệt là những chuyên gia có trình độ cao trong các ngành kỹ thuật và quản lý hiện đại. Trên cơ sở đó, Ủy ban Nhân sự quốc gia ban hành Quy tắc số 23-0, cụ thể hóa quy trình tuyển chọn, chế độ làm việc và tiền lương, hình thành một khung pháp lý thống nhất, minh bạch và có thể giám sát. Nhờ vậy, việc thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công Nhật Bản vừa bảo đảm tính linh hoạt, vừa dựa trên nền tảng pháp lý vững chắc, góp phần tạo động lực cống hiến, củng cố niềm tin xã hội và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực tinh hoa của Nhà nước.

Cùng với việc mở rộng nguồn tuyển chọn, Nhật Bản đặc biệt coi trọng chuẩn mực đạo đức công vụ, xem đây là điều kiện tiên quyết bảo đảm tính minh bạch và sự tin cậy của cơ chế thu hút nhân tài. Luật Đạo đức công vụ và Quy tắc đạo đức công vụ quy định cấm nhận khoản chiêu đãi, tiếp đãi hoặc lợi ích vật chất vượt quá giới hạn của phép xã giao thông thường [75]. Quy định này thiết lập ranh giới ứng xử, phòng ngừa xung đột lợi ích, đặc biệt với nhóm ứng viên xuất thân từ khu vực tư, qua đó loại bỏ nguy cơ vi phạm chuẩn mực ngay từ khâu tuyển chọn. Bên cạnh đó là cơ chế công khai kết quả, báo cáo dữ liệu theo từng nhóm thi và kết nối thông tin giữa Ủy ban Nhân sự quốc gia với các bộ, ngành, góp phần tăng cường giám sát xã hội, bảo đảm tính khách quan và hạn chế tùy tiện trong quá trình lựa chọn nhân tài.

Một minh chứng rõ nét cho sự kết hợp giữa hệ thống tuyển chọn thống nhất ở cấp quốc gia và phương thức tiếp nhận linh hoạt là thực tiễn tại Cơ quan Số Nhật Bản. Trên trang tuyển dụng chính thức, cơ quan này công bố hai hình thức tiếp nhận nhân tài hành chính: thứ nhất, thông qua kỳ thi quốc gia do Ủy ban Nhân sự quốc gia tổ chức kết hợp với vòng phỏng vấn tại cơ quan; thứ hai, tuyển chọn trực

tiếp thông qua sàng lọc hồ sơ và phỏng vấn theo yêu cầu của từng vị trí công việc [69]. Trang tuyển dụng của Cơ quan Số được liên kết trực tiếp với cổng thông tin hướng dẫn tuyển dụng công chức quốc gia, cho phép ứng viên tra cứu thông tin, chế độ và phúc lợi một cách thuận tiện, đồng thời bảo đảm tính thống nhất và khả năng đối chiếu thông tin giữa hai cấp tuyển chọn.

Đáng chú ý, cơ quan này công bố định kỳ tỷ lệ tiếp nhận giữa sự nghiệp theo từng năm ngân sách, phản ánh mức độ thường xuyên và vai trò thiết yếu của kênh này trong chiến lược nhân lực số: năm 2022 đạt 25%, năm 2023 đạt 52% và năm 2024 đạt 37% [70]. Việc công khai các số liệu này không chỉ đáp ứng yêu cầu minh bạch mà còn tạo tín hiệu tích cực đối với thị trường nhân lực, khích lệ nguồn nhân tài tiềm năng và gia tăng khả năng thu hút trong các lĩnh vực kỹ năng đặc thù.

Nhìn một cách tổng thể, cơ chế thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công của Nhật Bản được xác định trên nền tảng pháp lý vững chắc, vận hành bởi hệ thống cơ quan chuyên trách theo các nguyên tắc công khai, minh bạch và bảo đảm khả năng kiểm soát hiệu quả. Toàn bộ quy trình diễn ra trong khuôn khổ pháp quyền, đề cao trách nhiệm giải trình và sự công bằng trong tiếp cận cơ hội. Chính sự chuẩn mực về pháp lý, tính chuyên nghiệp trong tổ chức cùng cơ chế vận hành rõ ràng là tiền đề vững chắc cho các khâu tiếp theo trong chu trình nhân tài, đặc biệt là công tác sử dụng và bố trí nhân tài, qua đó bảo đảm hiệu quả và tính ổn định lâu dài của hệ thống công vụ quốc gia.

3.2.2.2. Sử dụng và bố trí nhân tài

Trong kiến trúc chính sách nhân tài khu vực công của Nhật Bản, sử dụng và bố trí giữ vai trò trung gian, kết nối giữa các khâu tuyển chọn, phát triển và đề bạt. Trọng tâm của chính sách không nằm ở việc phân bổ đều nguồn lực, mà ở khả năng đặt đúng người vào đúng vị trí, vào đúng thời điểm, để những cá nhân có tiềm năng và thành tích nổi trội tích lũy được kinh nghiệm cần thiết cho các vai trò lãnh đạo tương lai. Nền tảng pháp luật tạo cơ sở bảo đảm cho toàn bộ quá trình đó được vận hành có trật tự, minh bạch và có trách nhiệm giải trình.

Luật Công vụ quốc gia quy định Thủ tướng quản lý các vấn đề liên quan đến hồ sơ nhân sự của công chức đồng thời yêu cầu thực hiện chế độ báo cáo và

thống kê định kỳ về cơ cấu đội ngũ. Hai quy định này tạo nền tảng pháp lý bảo đảm mọi quyết định điều chuyển, biệt phái hoặc luân chuyển nhân sự được tiến hành trên cơ sở dữ liệu thống nhất, có thể kiểm tra và phục vụ trực tiếp cho mục tiêu quản trị quốc gia hiệu quả. Cùng với đó, Trung tâm Giao lưu nhân sự giữa cơ quan nhà nước và tổ chức tư nhân, trực thuộc Văn phòng Nội các, giữ vai trò đầu mối chuyên trách trong việc tiếp nhận và cử cán bộ, qua đó bảo đảm hoạt động bố trí nhân tài khu vực công được thực hiện trong khuôn khổ pháp luật rõ ràng, với cơ chế điều phối tập trung và quy trình vận hành minh bạch.

Nhật Bản vận dụng hình thức luân chuyển theo chức năng như một công cụ trọng yếu để phát triển đội ngũ nhân tài có năng lực toàn diện và tầm nhìn chiến lược. Ở các bộ, những người được xác định là nguồn nhân tài nòng cốt thường trải qua bốn nhóm nhiệm vụ chủ chốt gồm xây dựng và hoạch định chính sách, quản lý ngân sách và tài chính công, thẩm định pháp lý, cùng tổ chức và điều hành thực thi. Cách bố trí này giúp nhân tài nắm bắt toàn bộ chu trình giá trị công từ khâu hình thành chính sách, phân bổ nguồn lực, thẩm định tính hợp pháp đến tổ chức triển khai qua đó hình thành năng lực lãnh đạo, điều hành và đổi mới trong môi trường hành chính hiện đại.

Theo hướng dẫn của Ủy ban Nhân sự quốc gia, đối với ngạch tổng hợp, sau khi trúng tuyển, cán bộ tiềm năng được điều động giữa các đơn vị trung bình hai đến ba năm một lần, chủ yếu đảm nhận nhiệm vụ hoạch định chính sách để tích lũy năng lực cốt lõi. Văn phòng Nội các cũng ghi nhận thông lệ điều chuyển tương tự, giúp nhân tài trẻ sớm được tiếp cận nhiều lĩnh vực, rèn luyện tư duy tổng hợp và bộc lộ năng lực liên kết chính sách [77]. Khi các chu kỳ luân chuyển và nhóm nhiệm vụ được chuẩn hóa, cơ chế này trở thành một yếu tố bền vững trong chiến lược phát hiện, đào tạo và sử dụng nhân tài hành chính, góp phần duy trì tính kế thừa, linh hoạt và hiệu quả của đội ngũ tinh hoa trong nền công vụ Nhật Bản.

Một trụ cột quan trọng trong chính sách trọng dụng nhân tài của Nhật Bản là cơ chế luân chuyển cán bộ giữa trung ương và địa phương theo kỳ hạn, được thiết kế như mắt xích đào tạo bắt buộc đối với nguồn cán bộ lãnh đạo tương lai. Thông qua luân chuyển, nhân tài trẻ dịch chuyển từ môi trường hoạch định chính sách ra

không gian vận hành thực tế, trực tiếp xử lý các vấn đề phát sinh dưới những điều kiện quản trị khác nhau. Việc tích lũy trải nghiệm tại cơ sở giúp họ nhận biết khoảng cách giữa chủ trương và thực tiễn khai, qua đó hình thành nền tảng vững chắc để khi trở lại trung ương có thể tham mưu, thiết kế và điều hành chính sách bao quát hơn, giảm rủi ro và tăng khả năng đưa quyết sách đi vào cuộc sống.

Chương trình hỗ trợ nhân lực cho phát triển địa phương do Văn phòng Nội các chủ trì là ví dụ tiêu biểu. Thông báo ngân sách năm 2025 cho biết chương trình đã cử 94 nhân sự tới 74 địa phương, đảm nhiệm các vị trí như phó thị trưởng, trưởng ban tái thiết và cố vấn chuyên môn; trong đó có 55 chuyên gia số tại 46 địa phương và 18 công chức trung ương được biệt phái tới 18 địa phương. Thời hạn công tác đối với công chức trung ương được quy định là hai năm; còn với chuyên gia tư nhân, thời hạn dao động từ sáu tháng đến hai năm tùy theo yêu cầu của từng địa bàn [85]; [84]

Nhằm bổ sung năng lực số cho chính quyền địa phương, một tiểu chương trình khác kết nối doanh nghiệp công nghệ với các cơ quan hành chính địa phương, cho phép doanh nghiệp cử nhân sự tham gia hoặc giới thiệu chuyên gia phù hợp. Cơ chế này bảo đảm tính khách quan, sự liêm chính và minh bạch trong thực hiện nhiệm vụ, được cụ thể hóa bằng hợp đồng rõ ràng và quy định chặt chẽ về trách nhiệm giải trình đối với kết quả công tác. Nhờ cùng vận hành trong khuôn khổ pháp luật thống nhất và hệ thống báo cáo chính xác, các quyết định điều động nhân sự theo địa bàn không làm gián đoạn hồ sơ năng lực; trái lại còn tăng độ tin cậy trong quá trình xem xét và bố trí tiếp theo.

Một hướng sử dụng nhân tài quan trọng khác là tăng cường trao đổi giữa khu vực công và khu vực tư. Mục tiêu của cơ chế này không chỉ nhằm tiếp thu công nghệ, phương pháp quản lý dự án hay kỹ năng quản trị rủi ro hiện đại, mà còn để bổ sung kịp thời năng lực còn thiếu cho các vị trí đang đảm nhận nhiệm vụ trọng điểm. Ủy ban Nhân sự quốc gia xác định hai hình thức chính: cử đi vì mục đích trao đổi đối với người đang làm việc trong cơ quan nhà nước và tiếp nhận vì mục đích trao đổi đối với người đang công tác tại doanh nghiệp [76].

Văn phòng Nội các quy định cụ thể về thời hạn và trách nhiệm thực hiện thời hạn nguyên tắc khi cử đi là ba năm, tối đa năm năm; tiền lương do cơ quan tiếp

nhận chi trả. Đồng thời, cơ chế này áp dụng các giới hạn nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích, như không cho phép trao đổi liên tiếp với cùng một doanh nghiệp, hoặc với doanh nghiệp thuộc phạm vi cấp phép, quản lý hay đang có hợp đồng với cơ quan nhà nước. Ở Trung ương, Luật Công vụ quốc gia giao Thủ tướng trách nhiệm bảo đảm triển khai thông suốt các nhiệm vụ này và ủy quyền cho Trung tâm Giao lưu nhân sự điều phối, ban hành hướng dẫn cũng như công khai số liệu thực hiện.

Nhờ vậy, việc tiếp nhận nhân tài từ khu vực doanh nghiệp vào cơ quan nhà nước, hay cử nhân tài công sang khu vực tư, đều được vận hành trong khuôn khổ có giới hạn rõ ràng, bảo đảm tính liêm chính, khách quan và minh bạch. Song hành với trao đổi trong nước là biệt phái và trao đổi quốc tế nhằm bồi dưỡng năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu. Những người được cử đi tập trung vào chuyên viên phụ trách chủ đề đến cấp quản lý. Về thời hạn, thông thường bắt đầu với nhiệm kỳ 1 năm và gia hạn theo nhu cầu thực tế [72]. Ủy ban Nhân sự quốc gia duy trì chương trình nghiên cứu dài hạn ở nước ngoài và biệt phái sang cơ quan chính phủ nước ngoài, mỗi đợt thường 2 năm, nhằm bồi dưỡng nhân tài công đáp ứng yêu cầu hợp tác và tiêu chuẩn quốc tế [81]. Dữ liệu công bố cho thấy năm 2017 có 411 trường hợp cử đi, trong đó 131 người đến Liên hợp quốc, 134 người đến cơ quan chính phủ nước ngoài và 128 người đến tổ chức quốc tế khác; phân bố theo khu vực tập trung tại Châu Á 191 và Châu Âu 148 [80] [81]. Điều đó cho thấy sử dụng theo hướng quốc tế hóa đã trở thành nhiệm vụ thường xuyên, qua đó bổ sung nguồn nhân lực đáp ứng chuẩn mực toàn cầu cho các vị trí quản trị theo chuẩn quốc tế.

Sự gắn kết giữa dữ liệu nhân sự, chế độ báo cáo và cơ chế phối hợp ở cấp trung ương là nền tảng bảo đảm cho việc quản lý, sử dụng và phát triển đội ngũ nhân tài trong khu vực công của Nhật Bản. Mỗi bộ, ngành lập và lưu giữ hồ sơ nhân tài theo quy chuẩn thống nhất, gửi về trung ương để phân tích và cân đối nguồn lực theo lĩnh vực, cấp chính quyền và tính chất nhiệm vụ. Trên cơ sở đó, chế độ thống kê do Thủ tướng ban hành và chỉ đạo thực hiện giúp các cơ quan báo cáo định kỳ, phát hiện sớm những khoảng trống về nhân tài và kịp thời điều chỉnh bố trí theo nhu cầu ưu tiên của quốc gia.

Đối với những lĩnh vực có nguy cơ phát sinh rủi ro như luân chuyển và trao đổi nhân tài giữa khu vực công và khu vực tư, Ủy ban Nhân sự quốc gia thiết lập cơ

chế bảo đảm liên chính lòng ghép ngay trong quy trình, yêu cầu kê khai và kiểm tra xung đột lợi ích trước, trong và sau thời gian công tác. Văn phòng Nội các giữ vai trò điều phối trung tâm, bảo đảm mọi quyết định về nhân tài cấp cao cũng như các chương trình cử đi, tiếp nhận đều hướng tới mục tiêu phát triển chung, tránh tình trạng cục bộ giữa các bộ, ngành.

Khi dữ liệu được đồng bộ, quy tắc vận hành thống nhất và sự phối hợp diễn ra nhịp nhàng, công tác sử dụng và bố trí nhân tài trở thành một cơ chế tổ chức vừa chặt chẽ, vừa linh hoạt. Nhờ đó, nhân tài khu vực công có cơ hội phát triển toàn diện về năng lực chuyên môn và kỹ năng quản trị, đồng thời góp phần củng cố tính ổn định và hiệu quả của bộ máy hành chính.

Như vậy, Nhật Bản tổ chức sử dụng và bố trí theo bốn hướng triển khai có liên hệ chặt chẽ từ chức năng, không gian thể chế, trao đổi giữa khu vực công và khu vực tư, cùng trao đổi quốc tế. Mỗi hướng đều có căn cứ pháp luật, quy trình rõ ràng và chế độ theo dõi cụ thể. Điều này lý giải vì sao Nhật Bản có thể nuôi dưỡng một lớp nhân tài công vừa nắm rõ chu trình chính sách, vừa có trải nghiệm thực thi, lại có khả năng kết nối với doanh nghiệp và môi trường quốc tế. Đây cũng là điều kiện để các cơ chế đào tạo và phát triển ở mức tiếp theo bám sát, bảo đảm đường nghề nghiệp của nhân tài công gắn với nhiệm vụ quốc gia, liên tục và vững chắc.

3.2.2.3. Đào tạo và phát triển

Trong chính sách trọng dụng nhân tài của Nhật Bản, đào tạo và phát triển được coi là trụ cột trung tâm nhằm nuôi dưỡng và phát huy đội ngũ nhân tài khu vực công. Hoạt động này được tổ chức theo một hệ thống thống nhất, nối tiếp từ cơ bản đến nâng cao, từ trong nước ra quốc tế, từ đào tạo kỹ năng nghiệp vụ đến bồi dưỡng năng lực lãnh đạo và quản trị con người. Ủy ban Nhân sự quốc gia giữ vai trò chủ trì và định hướng triển khai, thiết kế các nhóm chương trình theo cấp chức trách, theo chuyên đề và theo hình thức cử đi nghiên cứu, bảo đảm mỗi giai đoạn đào tạo đều hướng tới phát triển toàn diện năng lực của nhân tài. Cổng thông tin chính thức của Ủy ban khẳng định rõ đào tạo nhân tài công là chức năng trọng yếu trong chiến lược phát triển đội ngũ của quốc gia. Nhờ đó, công tác đào tạo không tách rời mà gắn kết hữu cơ với các khâu sử dụng và bố trí nhân tài, hình thành con

đường phát triển nghề nghiệp có định hướng rõ ràng, tạo điều kiện để nhân tài khu vực công trưởng thành nhanh, bền vững và đóng góp hiệu quả cho mục tiêu phát triển quốc gia.

Trước hết là chương trình đào tạo theo cấp chức trách. Nhóm chương trình này xác định rõ mục tiêu rèn luyện đạo đức công vụ, năng lực phối hợp liên bộ và kỹ năng tổ chức thực hiện, phù hợp với cấp độ trách nhiệm ở từng vị trí. Mục tiêu nền tảng của đào tạo hành chính là “nâng cao ý thức sứ mệnh phục vụ cộng đồng, mở rộng tầm nhìn và tư duy linh hoạt, xây dựng sự tin cậy lẫn nhau để chính sách có thể được thực thi thông qua hợp tác của đội ngũ công chức quốc gia” [156]. Đối với những người mới trúng tuyển vào bộ phận hoạch định chính sách, chương trình tập trung trang bị kiến thức về quy trình chính sách, kỷ cương pháp lý và phương pháp phối hợp giữa các đơn vị. Ở cấp trung gian, trọng tâm đào tạo chuyển sang phát triển năng lực phân tích, tổng hợp và tổ chức triển khai nhiệm vụ.

Một điểm đáng chú ý là Ủy ban Nhân sự quốc gia tổ chức khóa trải nghiệm thực tế tại quầy tiếp dân dành cho các cán bộ vừa được bổ nhiệm phó cục trưởng. Hoạt động này giúp họ trực tiếp lắng nghe phản hồi của người dân, qua đó hiểu rõ hơn những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn phục vụ và gắn kết công tác chỉ đạo ở cấp vụ, cục với chất lượng phục vụ của nền hành chính. Cách thiết kế chương trình theo cấp độ chức trách giúp yêu cầu về năng lực và phẩm chất tăng dần theo trách nhiệm, bảo đảm bố trí đúng người, đúng vị trí, đúng yêu cầu công vụ.

Tiếp theo là đào tạo theo chuyên đề, tập trung phát triển năng lực cốt lõi của đội ngũ lãnh đạo và quản lý trực tiếp, những người giữ vai trò then chốt trong phát hiện, bồi dưỡng và phát huy nhân tài khu vực công. Nổi bật là chương trình nâng cao năng lực đánh giá và phát triển nhân viên, được duy trì ổn định từ năm 2008. Theo đó, chương trình gồm hai phần: phần thứ nhất kết hợp giảng dạy và thảo luận, giúp người quản lý nắm vững khung đánh giá và biết cách vận dụng để phát triển nhân tài; phần thứ hai tập trung rèn luyện kỹ năng phỏng vấn và đánh giá qua các tình huống thực tế. Mục tiêu của khóa học là giúp người đánh giá “vận dụng cho kèm cặp và huấn luyện cấp dưới” [83].

Từ góc độ phát triển nhân tài khu vực công, các chương trình này góp phần trực tiếp củng cố cơ chế vận hành nguyên tắc thực tài trong tổ chức, bởi đánh giá đúng sẽ dẫn đến bồi dưỡng phù hợp và đề bạt đúng người. Để bảo đảm chất lượng và sức lan tỏa, Ủy ban Nhân sự quốc gia tiếp tục triển khai chương trình bồi dưỡng dành cho đội ngũ phụ trách công tác đào tạo tại các bộ, ngành cùng cán bộ hướng dẫn tại chỗ. Mục tiêu là giúp những người mới nhận nhiệm vụ nắm vững kiến thức cơ bản về đào tạo công vụ, nâng cao năng lực lập kế hoạch và xây dựng mạng lưới giảng viên nòng cốt cho từng lĩnh vực.

Cùng với đào tạo trong nước, cử nhân tài đi nghiên cứu và bồi ở nước ngoài là một hướng chiến lược trong phát triển nhân tài khu vực công của Nhật Bản. Hoạt động này không chỉ mở rộng tầm nhìn quốc tế, mà còn giúp đội ngũ nhân tài công tiếp thu các giá trị quản trị tiên tiến và rèn luyện khả năng thích ứng trong môi trường đa văn hóa. Theo quy định của Ủy ban Nhân sự quốc gia, nhân tài khu vực công có thể được cử sang các cơ sở đào tạo sau đại học hoặc cơ quan chính phủ ở nước ngoài trong thời gian hai năm để học tập, nghiên cứu và tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, qua đó tiếp thu kỹ năng trong môi trường quốc tế [81]. Song song với đó, Ủy ban cũng tăng cường gửi học viên đến các chương trình sau đại học trong nước, nhằm bồi dưỡng chuyên môn sâu, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nền hành chính hiện đại.

Điểm nổi bật của mô hình Nhật Bản là đào tạo quốc tế được lồng ghép ngay trong chương trình đào tạo chức trách trong nước, thay vì tổ chức riêng biệt. Từ năm 2008, trong chương trình dành cho nhân tài mới tuyển chọn vào khu vực công đã có nội dung về kỳ vọng của các đối tác quốc tế đối với Nhật Bản, do các nhà ngoại giao và công chức nước ngoài đang làm việc tại Nhật Bản trình bày. Ở cấp trợ lý vụ, Ủy ban tổ chức khóa bồi dưỡng quốc tế nhằm nâng cao kỹ năng giao tiếp, thuyết trình và đàm phán bằng tiếng Anh, thông qua trao đổi trực tiếp với khách mời quốc tế.

Cách tiếp cận kết hợp giữa học tập trong nước và trải nghiệm quốc tế giúp nhân tài khu vực công Nhật Bản không chỉ được mở rộng tri thức và năng lực hợp tác đa dạng, mà còn hình thành phẩm chất lãnh đạo toàn cầu, sẵn sàng đảm nhận vai

trò cầu nối trong các chương trình hợp tác quốc tế. Sự kết nối này là điểm cộng quan trọng của hệ sinh thái đào tạo của Nhật Bản.

Nhật Bản xem đào tạo nhân tài khu vực công là khâu then chốt trong chiến lược chuyển đổi nền hành chính theo hướng hiện đại và thích ứng. Phương thức đào tạo được đổi mới mạnh mẽ, kết hợp học trực tuyến với các khóa tập trung, giúp nhân tài chủ động học tập, cập nhật tri thức và phát triển năng lực số. Ở cấp chiến lược, cơ quan phụ trách chuyển đổi số xây dựng xã hội học tập suốt đời, trong đó nhân tài khu vực công giữ vai trò trung tâm, tiên phong trong ứng dụng công nghệ, thúc đẩy đổi mới và lan tỏa văn hóa học tập trong bộ máy nhà nước: “tất cả người quản lý mới nhận nhiệm vụ phải tham gia khóa đào tạo nâng cao năng lực lãnh đạo; thực hiện quan sát đa chiều, phản hồi và cải thiện quản lý” [68]. Cách tiếp cận này cho thấy đào tạo nhân tài không chỉ dừng ở việc trang bị kỹ năng, mà đã được thể chế hóa như yêu cầu bắt buộc, nhằm hình thành đội ngũ nòng cốt có tư duy đổi mới, năng lực lãnh đạo và khả năng thích ứng linh hoạt trong kỷ nguyên số.

Điểm cốt lõi trong chiến lược phát triển nhân tài của Nhật Bản là gắn kết đào tạo với đánh giá công việc và quy hoạch đội ngũ lãnh đạo kế cận. Báo cáo của Ủy ban Nhân sự quốc gia khẳng định quản trị nhân sự dựa trên năng lực và kết quả thông qua đánh giá thích hợp là quan trọng, đồng thời yêu cầu kiểm soát chặt chẽ các quyết định đề bạt “thông qua việc thực hiện đúng và sử dụng hiệu quả các khóa bồi dưỡng ứng viên lãnh đạo” [79]. Điều này cho thấy đào tạo không chỉ là hoạt động nâng cao trình độ, mà còn được xem như điều kiện bắt buộc để nhân tài được xét bổ nhiệm, bảo đảm quá trình phát triển và lựa chọn nhân tài lãnh đạo diễn ra có kế hoạch, dựa trên tiêu chí thực tài. Đồng thời, từ góc độ quản lý nhân tài, các chương trình bồi dưỡng về đánh giá và phát triển nhân viên cung cấp công cụ giúp người quản lý gắn kết kết quả đánh giá với kế hoạch phát triển của từng nhân tài, qua đó duy trì nguyên tắc trọng dụng người có năng lực và phẩm chất trong toàn bộ quá trình vận hành công vụ.

Tổng hợp lại, chính sách đào tạo và phát triển nhân tài công của Nhật Bản có ba đặc trưng nổi bật. Thứ nhất, nội dung bám sát yêu cầu chức trách và chuẩn mực đạo đức, tạo cân bằng giữa năng lực chuyên môn và tư cách công vụ. Thứ hai,

phương thức đa dạng, kết hợp trực tiếp và trực tuyến, đào tạo trong nước và quốc tế, học thuật và thực hành, đồng thời có công cụ nhận diện kết quả học tập như huy hiệu số. Thứ ba, đào tạo gắn chặt với đánh giá, quy hoạch và bổ nhiệm, nhờ đó trở thành trục nâng chất lượng đội ngũ và duy trì năng lực học hỏi liên tục của hệ thống công vụ. Với cấu trúc đó, Nhật Bản đã thiết lập được một môi trường nuôi dưỡng nhân tài công theo chuẩn mực hiện đại mà vẫn bảo đảm kỷ cương của thể chế.

3.2.2.4. Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài

Trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Nhật Bản, nội dung đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài giữ vị trí trung tâm, phản ánh năng lực quản trị và tầm nhìn của Nhà nước trong phát triển đội ngũ có năng lực, phẩm chất và tinh thần cống hiến. Chính phủ Nhật Bản coi chính sách tiền lương, phụ cấp, thưởng và điều kiện làm việc không chỉ là biện pháp bảo đảm thu nhập, mà còn là công cụ phát hiện, khuyến khích và giữ chân nhân tài, những người có trình độ, kinh nghiệm và khả năng đóng góp vượt trội cho nền hành chính quốc gia.

Trong cơ chế đãi ngộ của Nhật Bản, chính sách điều chỉnh tiền lương được thiết kế thống nhất trên phạm vi toàn quốc nhằm bảo đảm công bằng, minh bạch và ổn định cho đội ngũ nhân tài khu vực công. Trọng tâm của hệ thống là đề xuất điều chỉnh tiền lương hằng năm do Ủy ban Nhân sự quốc gia công bố. Việc duy trì cơ chế này là cần thiết bởi công chức không thuộc phạm vi điều chỉnh của luật lao động tiêu chuẩn, nên nhà nước phải xây dựng cơ chế riêng để bảo đảm mức thù lao tương xứng với khu vực tư [122]. Cách tiếp cận đó thể hiện vai trò điều tiết chủ động của Nhà nước trong quản trị nhân tài công, duy trì sự hài hòa giữa khu vực công và khu vực tư, đồng thời củng cố kỷ luật tài chính, tính thống nhất thể chế và niềm tin của đội ngũ nhân tài đối với Nhà nước.

Những điều chỉnh gần đây cho thấy chính sách nhân tài khu vực công của Nhật Bản vận hành linh hoạt, thích ứng với biến động của thị trường lao động nhưng vẫn duy trì ổn định ngân sách quốc gia. Theo số liệu năm 2024, chênh lệch thu nhập giữa khu vực công và tư được thu hẹp còn 2,76%, mức thưởng trung bình tăng nhẹ và tổng thu nhập bình quân dự kiến tăng khoảng 4,4% [82]. Đây là mức điều chỉnh cao nhất trong gần ba thập niên, diễn ra trong bối cảnh tiền lương toàn

quốc tăng vượt 5%, một tín hiệu cho thấy Nhà nước điều hành chính sách đãi ngộ nhân tài công theo hướng bám sát thị trường nhưng có kỷ luật tài khóa rõ ràng [151]. Trong giai đoạn tăng cường thu hút nhân tài, Chính phủ điều chỉnh thang bậc và lương khởi điểm theo hướng khuyến khích đóng góp sớm, áp dụng từ tháng 4 năm 2024 [82]. Cách tiếp cận này phản ánh rõ triết lý trọng dụng dựa trên năng lực và trả công theo công hiến, qua đó tạo động lực phát triển nghề nghiệp và củng cố niềm tin của thế hệ nhân tài trẻ đối với khu vực công.

Khi đội ngũ nhân tài đã được tuyển chọn và bố trí ổn định trong hệ thống, yêu cầu đặt ra đối với Nhà nước là bảo đảm môi trường làm việc công bằng và chính sách đãi ngộ tương xứng. Chính vì vậy, trong giai đoạn công tác ổn định, Nhật Bản chú trọng điều chỉnh chính sách theo hướng phản ánh đúng điều kiện làm việc và chi phí thực hiện nhiệm vụ, giúp nhân tài khu vực công yên tâm cống hiến và phát huy năng lực. Từ ngày 01/4/2025, phụ cấp khu vực được tính theo đơn vị tỉnh, chia năm bậc, có lộ trình điều chỉnh hợp lý; phụ cấp vùng lạnh tăng 11,3% theo dữ liệu khí hậu cập nhật; trần phụ cấp đi lại nâng lên 150.000 yên/tháng, “trong hạn mức này, vé tàu tốc độ cao được thanh toán đầy đủ” khi đáp ứng điều kiện [82]. Bên cạnh đó, phụ cấp gia đình được điều chỉnh, bỏ khoản cho vợ hoặc chồng và tăng mức cho con, phù hợp cấu trúc hộ gia đình hiện nay. Việc lượng hóa các yếu tố địa bàn, khí hậu và chi phí sinh hoạt giúp chính sách tiền lương phản ánh đúng thực tế công tác, giảm chênh lệch giữa các vùng và nâng cao mức độ gắn bó của nhân tài với hệ thống công vụ.

Đối với đội ngũ cán bộ quản lý, chính sách tiền lương của Nhật Bản được thiết kế nhằm bảo đảm sự tương xứng giữa trách nhiệm và quyền lợi, qua đó phản ánh đúng giá trị của nhân tài trong bộ máy hành chính. Bản điều chỉnh tiền lương năm 2024 nêu rõ “hệ thống lương cho chức vụ quản lý sẽ được điều chỉnh để tập trung vào nhiệm vụ và trách nhiệm” [82]. Đồng thời, phụ cấp dành cho cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được nâng gấp ba lần so với mức trung bình. Cách tiếp cận này thể hiện nguyên tắc phân phối dựa trên hiệu quả và đóng góp, qua đó khuyến khích tinh thần trách nhiệm, phát huy năng lực lãnh đạo và củng cố đội ngũ nòng cốt giàu kinh nghiệm trong khu vực công.

Đối với nhân tài có chuyên môn cao, Nhật Bản áp dụng cơ chế bổ nhiệm có thời hạn và tiếp nhận nhân sự từ khu vực tư nhân với mức đãi ngộ tương xứng, đồng thời vẫn duy trì nguyên tắc liêm chính và tính thống nhất của hệ thống công vụ. Theo Ủy ban Nhân sự quốc gia các hình thức bổ nhiệm người có kinh nghiệm chuyên môn cao từ ngoài khu vực công và bổ nhiệm có thời hạn được thực hiện công khai, dựa trên đánh giá năng lực khách quan và trả công phù hợp với trình độ. Trong năm 2024, cơ chế này tiếp tục được mở rộng phạm vi đãi ngộ cho nhân tài làm việc theo thời hạn ở các vị trí đặc thù, đặc biệt trong các lĩnh vực như chuyển đổi số, quản trị dữ liệu và an ninh mạng là những lĩnh vực đòi hỏi tri thức, kỹ năng và sáng tạo cao. Cách làm này giúp Nhà nước chủ động thu hút và sử dụng nhân tài chiến lược, đồng thời giữ vững kỷ cương, cân bằng trong thang bảng lương công vụ.

Bên cạnh chính sách ở cấp trung ương, Nhật Bản đặc biệt quan tâm xây dựng cơ chế đãi ngộ và duy trì nhân tài khu vực công ở cấp địa phương, coi đây là yếu tố bảo đảm hiệu quả. Mục tiêu là tạo điều kiện để nhân tài có năng lực, kinh nghiệm được bố trí, phát huy và gắn bó lâu dài tại cơ sở, nơi trực tiếp triển khai chính sách và phục vụ nhân dân. Luật Công vụ địa phương Nhật Bản quy định thời hạn bổ nhiệm trong phạm vi một năm ngân sách và giao thẩm quyền bổ nhiệm cho người đứng đầu cơ quan [74]. Cơ chế này giúp địa phương chủ động quản lý, bố trí và giữ chân nhân tài, sử dụng hiệu quả nguồn lực hiện có, hạn chế tình trạng hợp đồng ngắn hạn; làm rõ quyền lợi, nghĩa vụ, giảm khác biệt trong cách đối xử giữa các đơn vị và góp phần duy trì đội ngũ có năng lực tại tuyến cơ sở [78]. Khi trung ương điều chỉnh lương thưởng và địa phương vận hành thống nhất, chính sách đãi ngộ khu vực công trở nên ổn định, có thể dự báo, qua đó củng cố niềm tin và tăng khả năng gắn bó của nhân tài hành chính với bộ máy nhà nước.

Cùng với chính sách về thu nhập, điều kiện làm việc và phúc lợi công vụ được điều chỉnh nhằm giảm áp lực nghề nghiệp và bảo đảm sự gắn bó của nhân tài khu vực công. Báo cáo tóm lược năm tài chính 2024 của Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản xác định mục tiêu “tạo ra một nền công vụ hấp dẫn, quy tụ tài năng đa dạng và cho phép mỗi cá nhân thực hiện nhiệm vụ với hoài bão cao cả” [123]. Mở

rộng phạm vi tính phụ cấp làm đêm cho nhóm quản lý, tăng số tháng thưởng, và áp dụng chế độ nghỉ theo giờ để chăm sóc con nhỏ, tổng cộng tương đương 10 ngày/năm; bỏ giới hạn số giờ nghỉ tối đa trong ngày và mở rộng cho người làm việc không trọn thời gian có con trước tuổi đến trường [82]. Đây là những điều chỉnh có ý nghĩa nhân văn, thể hiện tư duy lấy con người làm trung tâm trong quản lý nhân tài công vụ, tạo sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống, góp phần củng cố động lực, niềm tin và tinh thần phục vụ của đội ngũ nhân tài khu vực công.

Mọi chính sách liên quan đến tiền lương, phụ cấp, thưởng và hợp đồng có thời hạn trong khu vực công của Nhật Bản đều được triển khai trên nền tảng đạo đức công vụ, bảo đảm tính hợp pháp, minh bạch và niềm tin của nhân dân đối với Nhà nước. Luật Đạo đức công vụ quy định công chức không được nhận lợi ích vượt quá giới hạn của phép xã giao thông thường và phải luôn phân biệt công và tư, không sử dụng chức vụ vì lợi ích riêng [66]. Việc kiên định duy trì và thực hiện nghiêm các chuẩn mực ấy giúp chính sách đãi ngộ được hiểu đúng với bản chất của nó là khuyến khích tinh thần trách nhiệm, nâng cao chất lượng phục vụ và củng cố hình ảnh liêm chính, chuyên nghiệp của nền hành chính Nhật Bản.

Như vậy, chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài khu vực công của Nhật Bản không chỉ dừng ở việc điều chỉnh thu nhập mà là hệ thống giải pháp tổng thể nhằm xây dựng đội ngũ nhân tài hành chính chuyên nghiệp, có năng lực và tận tụy. Chính sách này thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa cơ sở pháp lý, cơ chế quản lý và chuẩn mực đạo đức công vụ, góp phần tạo nền tảng vững chắc cho một nền hành chính liêm chính, hiệu quả và phát triển bền vững.

3.2.3. Thành tựu và hạn chế

3.2.3.1. Thành tựu

Chính sách nhân tài khu vực công của Nhật Bản được hình thành trên cơ sở nhận thức sâu sắc về vai trò trung tâm của con người trong phát triển quốc gia. Hệ thống chính sách này không chỉ hướng tới việc tuyển chọn và quản lý đội ngũ công chức, mà còn xác lập một cơ chế riêng nhằm phát hiện, bồi dưỡng và trọng dụng những người có năng lực nổi trội, có khả năng đảm đương các vị trí then chốt trong bộ máy hành chính. Nhờ sự kết hợp giữa pháp luật, thể chế và văn hóa công vụ,

Nhật Bản đã xây dựng được một nền hành chính hiệu quả, minh bạch và gắn bó chặt chẽ với nhân dân.

Trước hết, thành tựu quan trọng của Nhật Bản là thiết lập được cơ chế tuyển chọn nhân tài khu vực công công khai, khách quan và có tính cạnh tranh cao. Các kỳ thi tuyển công chức quốc gia được tổ chức thống nhất theo quy định của pháp luật và do Ủy ban Nhân sự Quốc gia chịu trách nhiệm điều hành. Ủy ban này hoạt động độc lập, bảo đảm tính công bằng và minh bạch trong toàn bộ quy trình tuyển chọn. Cùng với đó, Nhật Bản mở rộng hình thức tuyển dụng giữa sự nghiệp, cho phép tiếp nhận những người đã có thành tích nổi bật trong khu vực tư hoặc các tổ chức quốc tế vào làm việc trong khu vực công. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong khâu tổ chức thi, chấm điểm và công bố kết quả giúp giảm sai sót, hạn chế tác động chủ quan và tăng tính minh bạch. Cơ chế này góp phần quan trọng trong việc thu hút và tuyển chọn được những người có năng lực, đạo đức và khát vọng cống hiến cho nhà nước.

Tiếp theo, Nhật Bản đạt được kết quả nổi bật trong việc sử dụng và phát triển nhân tài khu vực công theo định hướng lâu dài. Đội ngũ nhân tài được bố trí theo kế hoạch có tính chiến lược, được luân chuyển qua các lĩnh vực khác nhau trong chu trình hoạch định và thực thi chính sách. Mỗi cá nhân được tạo điều kiện đảm nhiệm những vị trí trọng yếu ở cả cấp trung ương và địa phương để rèn luyện năng lực toàn diện. Việc luân chuyển này không chỉ giúp đội ngũ này hiểu rõ hơn về thực tiễn quản trị, mà còn giúp Nhà nước kiểm soát năng lực thực tế của từng cá nhân. Các chương trình trao đổi giữa khu vực công và khu vực tư được quản lý chặt chẽ, bảo đảm tính liên chính và giúp nhân tài công vụ tiếp cận với các phương thức quản trị hiện đại. Nhờ đó, hệ thống sử dụng và phát triển nhân tài của Nhật Bản vừa bảo đảm tính kế thừa, vừa khuyến khích đổi mới trong quá trình triển khai nhiệm vụ.

Công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân tài được tổ chức bài bản, gắn chặt với yêu cầu thực tế của bộ máy hành chính. Nhật Bản chú trọng thiết kế chương trình đào tạo theo từng cấp độ, phù hợp với năng lực và chức trách của người học. Đặc biệt, các khóa học dành cho nhân tài tiềm năng và công chức quản lý được xây

dụng với mục tiêu phát triển năng lực lãnh đạo, khả năng phối hợp liên ngành và tư duy hoạch định chính sách. Hình thức đào tạo kết hợp giữa học tập trực tiếp và trực tuyến, có đánh giá, quan sát và phản hồi thường xuyên để bảo đảm kết quả thực chất. Mỗi khóa học không chỉ cung cấp kiến thức, mà còn giúp người học rèn luyện phẩm chất đạo đức, kỹ năng làm việc nhóm và tư duy phản biện. Cách tiếp cận này khiến việc đào tạo trở thành một quá trình phát triển năng lực toàn diện, qua đó bảo đảm đội ngũ nhân tài khu vực công luôn được bồi dưỡng và nâng cao.

Chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài khu vực công của Nhật Bản thể hiện rõ tính nhân văn và công bằng. Hằng năm, Ủy ban Nhân sự quốc gia tiến hành khảo sát và so sánh mức lương giữa khu vực công và khu vực tư, qua đó đề xuất các điều chỉnh có căn cứ và được công khai minh bạch. Các yếu tố như địa bàn, khí hậu, chi phí sinh hoạt, chi phí đi lại và điều kiện làm việc cụ thể đều được tính toán thỏa đáng để bảo đảm thu nhập của nhân tài trong khu vực công phản ánh đúng thực tế lao động và trách nhiệm công vụ. Ở cấp quản lý, chính sách thường gắn trực tiếp với kết quả và mức độ hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời được giám sát chặt chẽ để tránh đặc lợi và duy trì công bằng trong hệ thống. Những điều chỉnh về phụ cấp gia đình, thời gian làm việc và hỗ trợ người có con nhỏ thể hiện sự quan tâm của Nhà nước đối với đời sống nhân tài công, góp phần tăng cường sự gắn bó và ổn định của đội ngũ.

Nhìn tổng thể, thành tựu lớn nhất của Nhật Bản là xây dựng được một hệ thống chính sách nhân tài khu vực công vừa có cơ sở pháp lý vững chắc, vừa thể hiện rõ tính hiệu quả và nhân văn. Sự thống nhất giữa tuyển chọn, đào tạo, bố trí và đãi ngộ đã tạo nên một chu trình khép kín, giúp Nhà nước chủ động trong phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng người tài. Chính nhờ vậy, nền công vụ Nhật Bản duy trì được đội ngũ nhân tài có trình độ, có đạo đức và có ý thức phụng sự xã hội, qua đó khẳng định năng lực quản trị và vị thế của quốc gia.

3.2.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu rõ nét, chính sách nhân tài khu vực công của Nhật Bản vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được nhận diện để tiếp tục hoàn thiện.

Thứ nhất, cơ chế tuyển chọn tuy công bằng và minh bạch, nhưng còn chậm trong việc thích ứng với yêu cầu mới của thời đại số. Kỳ thi công chức quốc gia vẫn

thiên về kiểm tra kiến thức tổng hợp, trong khi năng lực đổi mới, tư duy công nghệ, kỹ năng phân tích dữ liệu và khả năng làm việc trong môi trường liên ngành chưa được đánh giá đầy đủ. Điều này khiến khu vực công gặp khó khăn trong việc phát hiện và thu hút nhân tài sáng tạo. Các hình thức tuyển dụng giữa sự nghiệp đã mở ra hướng đi mới, song quy mô còn hạn chế, chưa đủ sức bù đắp khoảng trống về nhân lực có kỹ năng đặc thù.

Thứ hai, cơ chế luân chuyển và phát triển nghề nghiệp của nhân tài khu vực công vẫn chưa đạt được độ sâu cần thiết. Mặc dù việc điều động cán bộ giữa trung ương và địa phương giúp mở rộng tầm nhìn, nhưng thời gian luân chuyển ngắn khiến việc tích lũy kinh nghiệm chuyên môn sâu gặp khó khăn. Một số trường hợp luân chuyển còn mang tính hành chính, chưa thật sự gắn với kế hoạch phát triển năng lực cá nhân. Sự phối hợp giữa các bộ, ngành trong việc quy hoạch và sử dụng nhân tài cấp cao chưa đồng bộ, dẫn đến sự phân tán nguồn lực. Cơ chế trao đổi giữa khu vực công và khu vực tư, nếu không được giám sát chặt chẽ, có thể gây ảnh hưởng tới tính liên chính của nền công vụ.

Thứ ba, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhân tài đôi khi còn mang nặng tính hình thức. Khi các khóa học được quy định như điều kiện bắt buộc cho việc đề bạt, nhiều người tham gia chỉ nhằm hoàn tất yêu cầu về thủ tục mà chưa thực sự coi trọng việc nâng cao năng lực. Việc đánh giá kết quả sau đào tạo còn thiếu linh hoạt, chưa phản ánh đúng năng lực thực tế của người học. Một số nội dung đào tạo chưa được cập nhật theo yêu cầu của quản trị công hiện đại, đặc biệt là các lĩnh vực chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo trong dịch vụ công.

Thứ tư, chính sách đãi ngộ dành cho nhân tài khu vực công tuy được điều chỉnh định kỳ, nhưng vẫn còn khoảng cách so với mức thu nhập và điều kiện làm việc trong khu vực tư. Vòng điều chỉnh lương thường đến sau biến động của thị trường, làm giảm tính cạnh tranh trong thu hút nhân tài trẻ. Chính sách nâng lương khởi điểm nhằm thu hút người mới lại vô tình tạo ra khoảng cách nhỏ giữa các nhóm có thâm niên, ảnh hưởng đến động lực phấn đấu. Phụ cấp vùng và phụ cấp gia đình tuy bảo đảm tính minh bạch, nhưng chưa thật sự phản ánh hết khác biệt giữa các khu vực có điều kiện sống chênh lệch. Bên cạnh đó, chính sách hỗ trợ

người lao động có con nhỏ nếu không giám sát chặt chẽ có thể tạo ra sự bất bình trong phân bổ khối lượng công việc.

Thứ năm, sự mất cân đối giữa trung ương và địa phương trong phát hiện và sử dụng nhân tài vẫn là vấn đề nổi bật. Các địa phương có quy mô nhỏ hoặc điều kiện kinh tế khó khăn chưa đủ khả năng thu hút và giữ chân nhân tài, trong khi nhân lực chất lượng cao lại tập trung chủ yếu ở các cơ quan trung ương. Việc bổ nhiệm và ký hợp đồng ngắn hạn theo chu kỳ tài chính giúp linh hoạt về ngân sách, nhưng làm giảm tính ổn định của đội ngũ. Khi kế hoạch nhân sự trung hạn chưa được gắn chặt với chiến lược phát triển địa phương, việc phát huy vai trò của nhân tài khu vực công còn hạn chế.

Nhìn tổng thể, những hạn chế nêu trên phản ánh những thách thức của một nền hành chính phát triển cao, nơi vấn đề không còn là thiết kế thể chế, mà là khả năng thích ứng của chính sách với bối cảnh mới. Nhật Bản cần tiếp tục điều chỉnh cơ chế phát hiện, đào tạo và đãi ngộ nhân tài khu vực công theo hướng linh hoạt, thực chất và gắn với yêu cầu của xã hội tri thức, để bảo đảm rằng nguồn nhân lực chất lượng cao của Nhà nước luôn được phát huy đầy đủ và bền vững.

3.2.4. Bài học kinh nghiệm

Thực tiễn chính sách nhân tài khu vực công của Nhật Bản cho thấy, hiệu quả quản trị quốc gia phụ thuộc sâu sắc vào cách Nhà nước phát hiện, sử dụng và phát triển con người trong bộ máy công vụ. Khi mỗi khâu từ tuyển chọn, đào tạo, sử dụng đến đãi ngộ được vận hành thống nhất, chính sách nhân tài trở thành nền tảng duy trì sức mạnh thể chế và củng cố niềm tin xã hội. Từ kinh nghiệm Nhật Bản, có thể rút ra một số bài học có giá trị cho Việt Nam trong quá trình hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công hiện nay.

Thứ nhất, bảo đảm tính hợp pháp, công khai và gắn kết giữa tuyển chọn nhân tài với yêu cầu của từng vị trí việc làm. Nhật Bản khẳng định rằng, chất lượng đầu vào quyết định hiệu quả của toàn bộ hệ thống. Quy trình tuyển chọn phải do cơ quan có thẩm quyền độc lập tổ chức, được thực hiện minh bạch, công bố công khai và có cơ chế kiểm tra xã hội. Người được tuyển dụng không chỉ đáp ứng tiêu chuẩn chung của quốc gia mà còn phù hợp với yêu cầu cụ thể của cơ quan sử dụng.

Thứ hai, việc bố trí và sử dụng nhân tài là quá trình có định hướng, được rèn luyện qua nhiều lĩnh vực và cấp độ hoạt động của nền hành chính. Nhật Bản cho thấy nhân tài chỉ phát huy được năng lực khi có cơ hội tham gia toàn bộ các khâu từ xây dựng chính sách, tổ chức thực hiện đến đánh giá kết quả. Việc điều động, luân chuyển được xem là phương thức đào tạo trong thực tiễn, giúp người làm công vụ tích lũy kinh nghiệm và hình thành tư duy tổng hợp.

Thứ ba, đào tạo và bồi dưỡng nhân tài trở thành yêu cầu bắt buộc gắn liền với đánh giá, sử dụng và đề bạt. Nhật Bản coi đào tạo là công cụ chủ yếu để duy trì “kỷ luật thực tài”, trong đó người học được đánh giá thông qua kết quả công việc và sự tiến bộ trong năng lực lãnh đạo, quản lý. Quá trình đào tạo được thiết kế theo cấp độ trách nhiệm và gắn trực tiếp với nhiệm vụ thực tế. Cách làm này nhấn mạnh sự thống nhất giữa học và hành, bảo đảm người được đào tạo trở thành người có khả năng giải quyết công việc cụ thể.

Thứ tư, chính sách đãi ngộ nhân tài bảo đảm tính cạnh tranh với thị trường lao động nhưng vẫn giữ vững kỷ cương, đạo đức công vụ và niềm tin xã hội. Kinh nghiệm Nhật Bản cho thấy, việc điều chỉnh đãi ngộ cần dựa trên cơ sở khoa học, có giải trình và minh bạch. Động lực vật chất chỉ có ý nghĩa khi đi đôi với cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự tôn trọng giá trị cống hiến. Đãi ngộ nhân tài không chỉ là trả lương cao hơn, mà là tạo môi trường làm việc công bằng, được ghi nhận và đánh giá đúng năng lực.

Thứ năm, công tác quản lý và phát triển nhân tài dựa trên dữ liệu thống nhất, bảo đảm tính ổn định của đội ngũ, đặc biệt ở cấp địa phương. Nhật Bản đã hình thành cơ chế quản lý nhân sự dựa trên hồ sơ và thống kê bắt buộc, giúp Nhà nước có cái nhìn tổng thể, kịp thời điều chỉnh và dự báo nhu cầu nhân lực. Việc chuẩn hóa quy trình quản lý, xác định rõ quyền và nghĩa vụ của người làm việc trong khu vực công tạo nên sự ổn định và công bằng trong thực thi chính sách.

Tổng kết lại, bài học quan trọng nhất từ kinh nghiệm Nhật Bản là tính thống nhất giữa pháp luật, tổ chức và đạo đức công vụ trong mọi khâu của chính sách nhân tài. Khi các yếu tố này được vận hành đồng bộ, chính sách nhân tài khu vực công không chỉ tạo ra đội ngũ cán bộ có năng lực thực sự, mà còn củng cố

nền hành chính phục vụ, nâng cao hiệu quả quản trị và niềm tin của nhân dân đối với Nhà nước. Đây là giá trị cốt lõi mà Việt Nam có thể kế thừa, vận dụng sáng tạo trong quá trình đổi mới chính sách trọng dụng và phát triển nhân tài trong giai đoạn hiện nay.

3.3. THỰC TRẠNG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở SINGAPORE

3.3.1. Triết lý và nền tảng thể chế của chính sách trọng dụng nhân tài

Chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Singapore được xây dựng trên nền triết lý chọn người theo năng lực và phụng sự lợi ích chung của quốc gia. Trong quan niệm quản trị của Nhà nước Singapore, năng lực và đạo đức nghề nghiệp là hai yếu tố cốt lõi bảo đảm cho công bằng và hiệu quả trong quản lý nhà nước. Nguyên tắc chọn người theo năng lực được đặt ở vị trí trung tâm của toàn bộ cơ chế nhân sự, chi phối cả tuyển chọn, đánh giá, bổ nhiệm và phát triển nghề nghiệp. Trên nền tảng đó, Singapore hình thành khuôn chuẩn nghề nghiệp thống nhất, trong đó liêm chính trong hành xử, tinh thần phục vụ tận tụy và khát vọng đạt tới chất lượng cao trong công việc trở thành nền tảng định hướng cho mọi hoạt động công vụ. Báo cáo của Trường Hành chính công Singapore nêu rõ: “Giá trị là bản sắc của nền công vụ Singapore, là kim chỉ nam cho hành vi và quyết định của công chức” [97]. Việc đưa những yêu cầu này vào hệ thống đào tạo, đánh giá và khen thưởng đã tạo nên sự gắn kết giữa đạo đức nghề nghiệp và năng lực thực thi, giúp môi trường công vụ vừa giữ được kỷ cương vừa khuyến khích cống hiến, từ đó hình thành niềm tin lâu dài của xã hội đối với khu vực công.

Trên nền giá trị này, Singapore phát triển khái niệm niềm tin thể chế như điều kiện để biến các nguyên tắc đạo đức thành hành vi công vụ thực tiễn. Niềm tin ấy được nâng đỡ bằng các cơ quan giám sát độc lập, bảo đảm bộ máy hành chính luôn vận hành trong liêm chính và minh bạch. Cục Điều tra Tham nhũng được giao quyền điều tra những hành vi sai phạm, kể cả khi xảy ra trong khu vực tư, đồng thời có cơ chế báo cáo trực tiếp với nguyên thủ để tránh can thiệp hành chính. Bộ trưởng phụ trách Văn phòng Thủ tướng từng nhấn mạnh: “tính liêm chính và các tiêu chuẩn cao của Cơ quan Công chức được giữ vững” [99]. Cùng với đó, Văn phòng

Tổng Kiểm toán tiến hành kiểm toán độc lập hằng năm và báo cáo trực tiếp cho Tổng thống và Quốc hội, tạo vòng giám sát song hành giúp phòng ngừa và phát hiện kịp thời sai phạm.

Từ tổng hòa các giá trị đạo đức, niềm tin thể chế và cơ chế giám sát, Singapore hình thành văn hóa công vụ đặc trưng, nơi thực tài, liêm chính và phụng sự công là chuẩn mực của uy tín chính trị. Đây chính là nền tảng quan trọng để Singapore duy trì nền công vụ minh bạch, hiệu lực và có khả năng thích ứng cao. Trên cơ sở đó, các nguyên tắc và giá trị nêu trên được chuyển hóa thành các quy định pháp luật và cơ cấu tổ chức tương ứng, tạo tiền đề cho việc triển khai cơ chế pháp lý cụ thể ngay sau đây.

3.3.2. Khung pháp luật và cơ cấu tổ chức bảo đảm thực thi chính sách nhân tài

Nếu ở nội dung trước nhấn mạnh triết lý và giá trị làm nền tảng, thì nội dung này tập trung trình bày hệ thống pháp luật và thiết chế tổ chức cụ thể để hiện thực hóa triết lý trọng dụng nhân tài trong thực tiễn. Khung pháp luật của Singapore được xây dựng theo hướng minh bạch hóa thẩm quyền, phân định trách nhiệm và bảo đảm kiểm soát quyền lực nhằm duy trì kỷ cương trong khu vực công.

Ở cấp chiến lược, Ủy ban Công vụ được hiến định là cơ quan có thẩm quyền cao nhất trong quản lý nhân sự công vụ. Quy định pháp lý xác định rõ Ủy ban có trách nhiệm “bổ nhiệm, xác nhận vào biên chế lâu dài, thăng cấp, điều chuyển, miễn nhiệm và thực hiện kỷ luật đối với công chức” [131]. Ngoài việc quyết định nhân sự cấp cao, Ủy ban còn điều hành chương trình học bổng công vụ để phát hiện và bồi dưỡng thế hệ nhân tài kế cận, hình thành cơ chế tuyển chọn liên tục, có định hướng. Điều này bảo đảm công bằng và tính công tâm trong mọi quyết định về nhân sự, đồng thời củng cố uy tín của nền hành chính và niềm tin xã hội vào đội ngũ nhân tài khu vực công.

Song song với cơ quan hoạch định chiến lược, Singapore thiết lập các Hội đồng Nhân sự đảm nhiệm việc giải quyết các vấn đề nhân sự thường nhật theo ủy quyền của Ủy ban Công vụ. Các hội đồng này được thành lập theo quy định của Hiến pháp, trong đó xác định rõ thành phần, thẩm quyền và phạm vi xử lý công việc

[144]. Cơ chế phân cấp thẩm quyền này giúp duy trì sự phối hợp hợp lý giữa cấp hoạch định và cấp thực thi, bảo đảm quá trình ra quyết định nhân sự vừa tuân thủ chuẩn mực, vừa linh hoạt trước yêu cầu thực tế. Với vai trò cầu nối, các Hội đồng Nhân sự cụ thể hóa các tiêu chuẩn do Ủy ban Công vụ xác lập vào hoạt động hằng ngày của các cơ quan, bảo đảm mọi quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm và thăng tiến đều được thực hiện thống nhất, khách quan và minh bạch. Cơ chế phối hợp hai cấp này tạo ra sự cân bằng giữa kiểm soát và chủ động, giữa chuẩn mực ở cấp chiến lược và hiệu quả ở cấp vận hành, qua đó hình thành một nền hành chính thông suốt, minh bạch và có khả năng dự báo cao.

Vụ Dịch vụ công, trực thuộc Văn phòng Thủ tướng, đảm nhận vai trò điều hành toàn bộ chính sách nhân sự của nhà nước. Cơ quan này xác lập và điều chỉnh các nguyên tắc về tiền lương, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và phát triển năng lực lãnh đạo. Vụ Dịch vụ công “rà soát cơ cấu tiền lương để giữ nhịp với thị trường lao động có kỹ năng cao, đồng thời không dẫn dắt thị trường” [137]. Quan điểm này bảo đảm khu vực công có tính cạnh tranh trong thu hút nhân tài mà vẫn duy trì được kỷ luật tài chính và đạo đức công vụ. Việc công bố định kỳ các điều chỉnh tiền lương và chương trình phát triển lãnh đạo tạo cơ chế thông tin minh bạch, giúp nhân tài định hình rõ lộ trình nghề nghiệp, đồng thời củng cố hình ảnh Nhà nước như một tổ chức tuyển dụng uy tín, chuyên nghiệp và đáng tin cậy.

Hai cơ quan độc lập khác được duy trì để bảo đảm liêm chính và trách nhiệm giải trình trong toàn hệ thống hành chính. Cục Điều tra Tham nhũng là cơ quan chuyên trách có quyền điều tra các hành vi vi phạm trong khu vực công và khu vực tư, đồng thời được phép báo cáo trực tiếp với Tổng thống trong trường hợp đặc biệt khi người đứng đầu chính phủ không chấp thuận đề nghị điều tra. Cơ chế này thể hiện quyết tâm chính trị của Singapore trong việc duy trì liêm chính công vụ và phòng ngừa xung đột lợi ích [99]. Cùng với đó, Văn phòng Tổng Kiểm toán tiến hành kiểm toán độc lập các bộ, cơ quan nhà nước và quỹ công, báo cáo kết quả cho Tổng thống, trình Quốc hội và công bố công khai [99]. Hai thiết chế này vận hành song song, một bên giám sát hành vi công vụ, bên kia kiểm soát tài chính, tạo nên cơ chế giám sát hai chiều nhằm bảo đảm tính công khai, minh bạch và uy tín của nền hành chính.

Đạo luật Quản trị Khu vực công năm 2018 là nền tảng pháp lý điều tiết và chuẩn hóa toàn bộ hệ thống nhân sự công vụ. Văn bản này quy định cụ thể trách nhiệm, công khai, quản lý xung đột lợi ích và chia sẻ thông tin giữa các cơ quan. Đạo luật được đánh giá là “nền tảng pháp lý thúc đẩy liêm chính, trách nhiệm và quản trị tốt trong toàn bộ khu vực công” [147]. Việc luật hóa các giá trị cốt lõi đã biến triết lý liêm chính và hiệu quả thành khuôn khổ bắt buộc trong quản trị nhân sự. Nhờ đó, các cơ quan nhân sự phối hợp nhịp nhàng, giảm chồng chéo thẩm quyền, đồng thời nâng cao tính nhất quán và khả năng dự đoán trong thực thi chính sách nhân tài. Khi nền tảng pháp luật vững chắc, cơ cấu tổ chức nhân sự được định hình rõ, chính sách nhân tài có điều kiện vận hành thông suốt, kết nối chặt chẽ giữa hoạch định, điều hành và thực thi.

Tổng kết lại, khung pháp luật và cơ cấu tổ chức của Singapore tạo nên một hệ thống triển khai đồng bộ, kết hợp hài hòa giữa chuẩn mực và hiệu quả, giữa kiểm soát và khuyến khích, giữa giám sát quyền lực và phát triển năng lực. Đây là điều kiện bảo đảm cho chính sách nhân tài khu vực công vận hành ổn định, minh bạch và có sức cạnh tranh cao. Trên cơ sở này, các nội dung cụ thể của chính sách nhân tài, gồm thu hút và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, sử dụng và bố trí, đãi ngộ và giữ chân được triển khai nhất quán, thể hiện bản sắc của nền hành chính Singapore hiện đại, nơi giá trị và thể chế hội tụ để phát huy năng lực con người.

3.3.3. Thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Singapore

3.3.3.1. Thu hút và tuyển chọn

Chính sách thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công của Singapore được xây dựng trên nền tảng các nguyên tắc cốt lõi, bao gồm tuyển theo vị trí việc làm, đánh giá dựa trên năng lực và bảo đảm công khai, minh bạch, có trách nhiệm giải trình. Mục tiêu của cơ chế này là lựa chọn người có năng lực, phẩm chất phù hợp với từng vị trí cụ thể, đồng thời củng cố niềm tin xã hội vào một nền hành chính trong sạch và hiệu quả. Trong khuôn khổ thể chế được hoàn thiện cao, Singapore vận hành đồng thời ba phương thức chính: tuyển theo vị trí việc làm trên công tuyển dụng thống nhất của khu vực công; phát hiện và bồi dưỡng nhân tài

thông qua hệ thống học bổng công vụ gắn với nghĩa vụ phục vụ; và tiếp nhận nhân sự đang ở giai đoạn giữa sự nghiệp cho các lĩnh vực còn thiếu kỹ năng trong nước. Ba phương thức này tạo nên một chỉnh thể thống nhất, vừa mở rộng cơ hội, vừa duy trì tiêu chuẩn cao trong lựa chọn nhân tài.

Tuyển theo vị trí việc làm được xem là trụ cột của chính sách nhân tài Singapore, thể hiện rõ nguyên tắc cạnh tranh công bằng và đánh giá dựa trên năng lực. Theo hướng dẫn chính thức: “Tuyển dụng trong khu vực công dựa trên cạnh tranh công bằng và công khai; việc sàng lọc đánh giá kết hợp kỹ năng, năng lực, kinh nghiệm và mức độ phù hợp với công việc” [96]. Việc công khai tiêu chí của từng vị trí trên công tuyển dụng thống nhất giúp rút ngắn khoảng cách thông tin giữa cơ quan tuyển dụng và người dự tuyển, hạn chế lệ thuộc vào bằng cấp hình thức, đồng thời tạo điều kiện để ứng viên tự đánh giá mức độ phù hợp của bản thân. Cách tiếp cận này chuyển trọng tâm từ ngạch bậc sang năng lực thực sự được kiểm nghiệm trong thực tiễn, giúp tiêu chuẩn tuyển dụng trở nên khách quan, có thể giải trình, qua đó nâng cao chất lượng đầu vào và tính chính danh của nền hành chính.

Bên cạnh hình thức tuyển dụng mở, hệ thống học bổng công vụ do Ủy ban Công vụ quản lý là công cụ phát hiện và nuôi dưỡng đội ngũ nhân tài tiềm năng. Ủy ban Công vụ là cơ quan hiến định có thẩm quyền cao trong các quyết định nhân sự trọng yếu, đồng thời thực hiện chức năng phát hiện, đào tạo và ràng buộc nghĩa vụ phục vụ của người được tuyển chọn [131]. Cơ chế này không chỉ tạo nguồn nhân sự có chọn lọc cho chương trình phát triển lãnh đạo, mà còn duy trì tính ổn định nhân sự cho các vị trí chiến lược. Quy định thời hạn ràng buộc sau đào tạo đối với bậc đại học là bốn năm nếu học tại Singapore, năm năm nếu học tại quốc gia không sử dụng tiếng Anh và sáu năm nếu học tại quốc gia sử dụng tiếng Anh. Nguyên tắc này gắn kết chặt chẽ giữa đầu tư cho đào tạo nhân tài và nghĩa vụ phục vụ lợi ích công.

Trong cùng hệ thống đó, Singapore mở rộng cơ hội tiếp nhận nhân sự giữa sự nghiệp đối với những lĩnh vực đang thiếu kỹ năng, điều này thể hiện năng lực thích ứng cao của nhà nước trong sử dụng nguồn lực. Vụ Dịch vụ công đã xác lập khung năng lực chung để chuẩn hóa tiêu chí tuyển chọn, khẳng định: “Chúng tôi xây dựng khung và các chương trình để cho phép tuyển dụng dựa trên năng lực”

[139]. Nhờ khung tiêu chuẩn thống nhất, việc tuyển dụng giữa các cơ quan được bảo đảm. Ở các vị trí đặc thù, hướng dẫn chính thức quy định: “Người không có quốc tịch có thể nộp hồ sơ và được xem xét tuyển dụng vào khu vực công. Viên chức không có quốc tịch thường phục vụ ở các vai trò đòi hỏi kỹ năng đang thiếu trong lực lượng lao động trong nước” [95]. Chính sách này cho phép tiếp nhận nhân lực chất lượng cao từ nhiều nguồn khác nhau, song vẫn bảo đảm nguyên tắc an ninh và tính liêm chính của bộ máy. Toàn bộ quy trình được đặt trong thẩm quyền theo Hiến pháp và điều chỉnh bằng Đạo luật Quản trị Khu vực công, tạo nên sự thống nhất, minh bạch và ổn định.

Nguyên tắc đánh giá theo năng lực là sợi chỉ xuyên suốt toàn bộ quá trình tuyển chọn. Trên cơ sở đó, cơ quan tuyển dụng tổ chức quy trình đánh giá theo khung năng lực thống nhất, kết hợp phỏng vấn theo năng lực với kiểm tra tình huống và thẩm định hồ sơ năng lực thực tế, nhằm xem xét mức độ đáp ứng của ứng viên về kỹ năng, kinh nghiệm và sự phù hợp với yêu cầu vị trí công vụ. Đồng thời, Vụ Dịch vụ công đã công bố khung năng lực cốt lõi gắn với định hướng phát triển lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi nhanh của quản trị nhà nước, bảo đảm tiêu chí đầu vào hài hòa với tiêu chuẩn phát triển lãnh đạo về sau [133]. Khi khâu tuyển chọn và khâu bồi dưỡng được kết nối bằng cùng một khung năng lực, chất lượng nguồn nhân lực công vụ được bảo đảm tính liên thông, tránh tình trạng thiếu gắn kết giữa tuyển dụng và đào tạo.

Một trong những điểm đặc trưng làm nên sức mạnh của chính sách nhân tài Singapore là cơ chế bảo đảm thể chế và trách nhiệm giải trình trong tuyển chọn. Ở lĩnh vực kiểm soát và phòng chống tham nhũng, cơ quan điều tra có quyền độc lập đặc biệt, được quy định cụ thể để tránh can thiệp từ phía hành pháp. Cơ chế này bảo đảm mọi hành vi vi phạm đều được xử lý khách quan, tăng niềm tin xã hội vào tính liêm chính của bộ máy. Trong lĩnh vực kiểm toán, việc công bố báo cáo kiểm toán hằng năm của cơ quan kiểm toán tối cao tạo ra một cơ chế giám sát độc lập, minh bạch đối với sử dụng ngân sách và nguồn lực công [90]. Bên cạnh đó, thẩm quyền giữa Ủy ban Công vụ và các Hội đồng Nhân sự được phân định rõ, trong đó Ủy ban Công vụ giữ vai trò chuẩn mực, còn các Hội đồng Nhân sự xử lý kịp thời quyết

định ở cấp thực thi. Đạo luật Quản trị Khu vực công đóng vai trò điều tiết, quy định rõ trách nhiệm, quy trình và bảo đảm tính công khai [146]. Nhờ đó, mọi quyết định tuyển chọn vừa có cơ sở pháp lý, vừa phản ánh đúng yêu cầu của vị trí.

Để đánh giá và hoàn thiện chính sách, Singapore xây dựng hệ thống chỉ báo cụ thể, phản ánh cả khía cạnh hiệu quả quản trị lẫn niềm tin xã hội. Bốn nhóm chỉ báo chính gồm: cơ cấu nguồn vào giữa các hình thức tuyển theo vị trí, học bổng và tuyển giữa sự nghiệp; thời gian lấp chỗ và mức độ phù hợp vị trí; độ đa dạng về nền đào tạo và kinh nghiệm của người được tuyển; và tỉ lệ tuân thủ chuẩn mực liêm chính, tỉ lệ hoàn thành nghĩa vụ học bổng. Khi được công bố định kỳ, các chỉ báo này trở thành công cụ quản lý, giúp theo dõi hiệu quả và điều chỉnh chính sách theo hướng bền vững, đồng thời nâng cao niềm tin của người dân vào chất lượng tuyển chọn nhân tài của khu vực công.

Thực tiễn cũng cho thấy Singapore kết hợp chặt chẽ giữa việc duy trì chuẩn mực tuyển chọn và mở rộng khả năng tiếp cận có điều kiện. Cách làm này dựa trên bốn nguyên tắc nhất quán. Một là, công bố rõ tiêu chí vị trí để tập trung đánh giá năng lực và minh chứng công việc thay vì xuất thân. Hai là, kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhằm hạn chế thiên lệch, như phỏng vấn theo năng lực, bài tập tình huống và kiểm chứng tham chiếu. Ba là, mở rộng tuyển giữa sự nghiệp và tuyển dựa trên năng lực đã được chứng minh ở các lĩnh vực thiếu kỹ năng, nhưng vẫn đặt dưới chuẩn mực an ninh và liêm chính. Bốn là, duy trì toàn bộ quy trình trong khuôn khổ pháp lý thống nhất để bảo đảm không có sự khác biệt giữa các cơ quan. Cách tiếp cận này cho phép hệ thống tuyển chọn của Singapore vừa công bằng, vừa bao quát, đảm bảo các tiêu chuẩn đề ra.

Liên kết giữa thu hút và phát triển nhân tài là điều kiện quyết định tới chất lượng của nền công vụ. Tuyển chọn đúng ngay từ đầu là điều kiện để các nội dung bồi dưỡng, quy hoạch, luân chuyển phát huy tác dụng. Vụ Dịch vụ công xác định rõ định hướng xây dựng đội ngũ lãnh đạo thích ứng với bối cảnh biến động, coi trọng quản lý theo lộ trình bảo đảm sự tiếp nối thế hệ lãnh đạo [133]. Vì vậy, ngay trong khâu thu hút và tuyển chọn, tiêu chí đánh giá không chỉ dừng ở năng lực hiện tại mà còn hướng tới tiềm năng phát triển, mức độ phù hợp với giá trị nghề nghiệp công vụ

và khả năng học tập suốt đời. Khi đầu vào đáp ứng được các tiêu chí này, quá trình đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài sẽ được triển khai hiệu quả, tạo nên chu trình khép kín, thống nhất và bền vững.

Từ toàn bộ thực tiễn nêu trên có thể rút ra ba nhận định khái quát. Thứ nhất, tuyển theo vị trí việc làm dựa trên năng lực, công khai tiêu chí và cạnh tranh bình đẳng là nền tảng tạo nên công bằng và hiệu quả trong lựa chọn nhân tài. Thứ hai, học bổng do Ủy ban Công vụ quản lý gắn với nghĩa vụ phục vụ sau đào tạo vừa cung ứng nguồn nhân sự kế cận, vừa duy trì cam kết gắn bó của người được đào tạo với khu vực công. Thứ ba, cơ chế bảo đảm thể chế gồm điều tra độc lập, kiểm toán công khai và phân định thẩm quyền rõ ràng giúp mọi quyết định tuyển chọn có thể kiểm chứng và được xã hội tin cậy. Đây là điều kiện trực tiếp để Singapore phát triển đội ngũ nhân tài công vụ ổn định, hiệu quả, tạo sức lan tỏa cho toàn bộ chính sách nhân tài quốc gia.

3.3.3.2. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nhân tài khu vực công ở Singapore được coi là giai đoạn trung tâm trong toàn bộ quá trình xây dựng đội ngũ công vụ. Đây không chỉ là hoạt động bồi dưỡng kiến thức hay kỹ năng quản lý, mà còn là cơ chế kiến tạo năng lực lãnh đạo công vụ mang tầm quốc gia. Nền hành chính Singapore chú trọng hình thành những nhà lãnh đạo có năng lực hoạch định chính sách, kết nối và phối hợp liên ngành tạo ra sự thay đổi trong môi trường quản trị hiện đại.

Toàn bộ quá trình đào tạo được tổ chức trên cơ sở kết nối giữa tầm nhìn tổng thể của nền hành chính với yêu cầu chuyên biệt trong từng lĩnh vực, vừa bảo đảm sự thống nhất của hệ thống, vừa duy trì chiều sâu chuyên môn. Trọng tâm của cơ chế này là hai hướng phát triển tập trung vào đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao, đại diện cho năng lực điều hành và tầm nhìn toàn diện của bộ máy công vụ; và Chương trình Lãnh đạo khu vực công, hướng tới năng lực chuyên sâu trong từng lĩnh vực quản lý. Hai hướng phát triển này được hỗ trợ bởi khung năng lực lãnh đạo, phản hồi toàn diện 360 độ cùng cơ chế luân chuyển, biệt phái, từ đó bảo đảm đào tạo không tách rời thực tiễn công vụ, mà trở thành một quá trình phát triển năng lực thực chất gắn với công việc [133].

Đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao được hình thành để bồi dưỡng những nhà lãnh đạo có tầm nhìn, có năng lực kết nối chính sách và xử lý các vấn đề mang tính liên ngành. Mục tiêu của hướng phát triển này là xây dựng đội ngũ có khả năng gắn kết giữa hoạch định và tổ chức thực hiện chính sách, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ nhân dân [132]. Lộ trình phát triển được thiết kế qua nhiều vị trí công tác ở các lĩnh vực khác nhau, giúp cán bộ rèn luyện tư duy tổng hợp, kỹ năng phối hợp và năng lực chịu trách nhiệm về kết quả công vụ. Khi kinh nghiệm được tích lũy đủ rộng, đội ngũ này hình thành khả năng cân bằng mục tiêu, điều hòa lợi ích và nâng cao hiệu quả điều hành. Có thể khẳng định, đây là điều kiện tạo nên nguồn lực cho các vị trí lãnh đạo cấp cao của Nhà nước, dựa trên quá trình trải nghiệm thực tiễn gắn liền giữa hoạch định và thực thi.

Chương trình Lãnh đạo khu vực công hướng tới phát triển năng lực lãnh đạo theo chiều sâu từng lĩnh vực, đồng thời bảo đảm tính kế tục của đội ngũ chuyên môn trong các mảng trọng yếu như kinh tế, xã hội, hạ tầng, môi trường, an ninh và hành chính trung ương. Năm 2013, khi Singapore chính thức áp dụng cơ cấu gồm hai giai đoạn: giai đoạn nền tảng chung và giai đoạn chuyên sâu [136]. Giai đoạn sau tập trung bồi dưỡng chuyên sâu theo lĩnh vực đảm nhiệm, đồng thời tăng cường quan hệ công tác để nâng năng lực giải quyết các vấn đề phức tạp hơn trong quản trị nhà nước. Sự kết hợp giữa trải nghiệm theo chiều rộng và chiều sâu chuyên môn không chỉ giúp hình thành năng lực quản trị linh hoạt, mà còn bồi dưỡng tư duy tổng hợp, nâng cao khả năng liên kết giữa các lĩnh vực, đồng thời duy trì tính chính xác và kỷ luật chuyên môn. Dưới góc nhìn quản trị nhân tài, đây là hướng phát triển bổ sung và hoàn thiện cho Đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao, giúp nền hành chính duy trì chất và lượng hiệu quả trong hoạt động công vụ.

Từ những phân tích trên có thể khẳng định rằng mô hình phát triển nhân tài tại Singapore được tổ chức bài bản và có sự nối tiếp giữa các giai đoạn đào tạo và sử dụng. Năng lực mà mỗi cá nhân tích lũy không bị tách rời mà được thể chế hóa và lan tỏa trong hệ thống, qua đó tạo ra hiệu quả cộng hưởng trong tập thể. Nhờ vậy Singapore hình thành được đội ngũ lãnh đạo có trình độ cao, có sự gắn bó trong công vụ và tạo nên sức cạnh tranh bền vững cho nền hành chính.

Điểm nổi bật trong cách đào tạo lãnh đạo của Singapore là biến quá trình học tập thành một hành trình tự hoàn thiện liên tục. Người học không chỉ tiếp thu kiến thức, mà còn được khuyến khích tự phản tư và điều chỉnh hành vi lãnh đạo thông qua các công cụ hỗ trợ như khung năng lực lãnh đạo và phản hồi toàn diện 360 độ. Cơ chế phản hồi này giúp cán bộ lãnh đạo nhận rõ điểm mạnh, điểm cần cải thiện và những giới hạn trong phong cách làm việc của mình, từ đó điều chỉnh để phù hợp hơn với yêu cầu của tổ chức. Nhờ vậy, hoạt động đào tạo không còn là những khóa học rời rạc mà trở thành một quá trình rèn luyện cụ thể, nơi mỗi cá nhân chủ động học hỏi, hoàn thiện và trưởng thành, góp phần hình thành văn hóa học tập và tinh thần trách nhiệm trong đội ngũ lãnh đạo công vụ Singapore.

Trong bối cảnh đó, luân chuyển và biệt phái công tác được sử dụng như một công cụ quan trọng để rèn luyện và phát triển nhân tài lãnh đạo, gắn liền với hai hướng đã nêu. Singapore coi trọng việc học ngay tại nơi làm việc và xem đó là phương thức bồi dưỡng tự nhiên, tiết kiệm và hiệu quả. Khi đảm nhận những nhiệm vụ vượt ngoài phạm vi chuyên môn quen thuộc, cán bộ lãnh đạo được thử thách trong điều kiện thực tế, mở rộng góc nhìn và tăng năng lực điều hành. Các chương trình luân chuyển được thiết kế có mục tiêu cụ thể và đánh giá minh bạch, tạo cơ hội rèn luyện kỹ năng quản lý, hoàn thiện tư duy lãnh đạo và nâng khả năng thích ứng trước yêu cầu công vụ ngày càng cao. Nhờ định hướng rõ ràng, luân chuyển và biệt phái không chỉ là thủ tục trong quản lý nhân sự mà trở thành môi trường học tập, nơi cán bộ tích lũy kinh nghiệm, phát triển bản lĩnh nghề nghiệp và hình thành tư duy quản trị hiện đại.

Song song với đào tạo và phát triển là công tác theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện nhằm bảo đảm chất lượng và hiệu quả của toàn bộ quá trình. Việc đánh giá dựa trên ba nhóm chỉ báo chính, phản ánh đầy đủ năng lực tích lũy, kinh nghiệm thực tiễn và tác động lãnh đạo. Trước hết là mức độ hoàn thành các mốc phát triển trong từng chương trình đào tạo, thể hiện tiến trình tích lũy năng lực và khả năng đáp ứng chuẩn nghề nghiệp. Tiếp đến là kết quả luân chuyển và biệt phái hằng năm, được xem qua thời lượng, chất lượng và hiệu quả công tác sau luân chuyển, qua đó phản ánh mức độ rèn luyện thực tiễn. Cuối cùng là sự cải thiện điểm phản hồi 360

độ tại các giai đoạn then chốt, cho thấy ảnh hưởng của đào tạo đối với hành vi lãnh đạo và văn hóa tổ chức.

Khi các chỉ báo này được tổng hợp định kỳ trong một khung năng lực lãnh đạo thống nhất, cơ quan quản lý nhân sự có cơ sở điều chỉnh nội dung đào tạo, phân bổ phù hợp cơ hội luân chuyển và triển khai huấn luyện theo nhu cầu từng cá nhân. Cách làm này giúp duy trì tính liên tục trong quá trình phát triển nhân tài khu vực công và nâng hiệu quả lâu dài của chính sách.

Như vậy, đào tạo và phát triển nhân tài khu vực công ở Singapore được vận hành trên ba nền tảng chủ đạo. Thứ nhất, hai hướng phát triển gồm Đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao và Chương trình Lãnh đạo khu vực công tạo nên sự hài hòa giữa năng lực tổng hợp và năng lực chuyên sâu, bảo đảm tính kế tục vững chắc của đội ngũ. Thứ hai, khung năng lực lãnh đạo cùng phản hồi toàn diện 360 độ giúp chuyển hóa việc học tập thành quá trình phát triển có thể đo lường, kiểm chứng. Thứ ba, cơ chế luân chuyển và biệt phái giữa các ngành cung cấp môi trường rèn luyện thực tế, hình thành đội ngũ lãnh đạo năng động, sáng tạo và gắn bó với nhiệm vụ công.

3.3.3.3. Sử dụng và bố trí

Sau giai đoạn đào tạo và phát triển, sử dụng và bố trí nhân tài là bước hiện thực hóa chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công Singapore. Đây là quá trình Nhà nước trao niềm tin, giao trọng trách và mở ra cơ hội để người tài phát huy năng lực của mình. Theo triết lý quản trị của Singapore, trọng dụng nhân tài chỉ có ý nghĩa khi người giỏi được giao việc xứng đáng, có cơ hội thử thách bản thân, được đánh giá công bằng và được ghi nhận đúng mức những đóng góp của họ. Từ quan điểm đó, cơ chế sử dụng và bố trí nhân tài được thiết kế theo hướng kết hợp giữa công bằng thể chế và chủ động hành động, bảo đảm rằng người tài không chỉ được trọng dụng trong danh nghĩa chính sách, mà thực sự trở thành trung tâm của nền hành chính công vụ, nơi năng lực và cống hiến là thước đo giá trị, còn niềm tin thể chế là động lực để họ gắn bó và cống hiến lâu dài.

Trong lĩnh vực hoạch định chính sách nhân tài khu vực công, Ủy ban Công vụ giữ vai trò then chốt trong việc xác định tiêu chuẩn sử dụng nhân tài và duy trì

liên chính trong toàn bộ hệ thống công vụ. Theo Hiến pháp, Ủy ban có thẩm quyền “bổ nhiệm, xác nhận vào biên chế lâu dài, thăng cấp, điều chuyển, miễn nhiệm và kỷ luật đối với công chức” [144]. Tuy nhiên, vai trò của Ủy ban không chỉ dừng ở việc kiểm soát quy trình mà còn trực tiếp tham gia đánh giá và lựa chọn đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao, những người được xem là lực lượng nòng cốt bảo đảm hiệu lực và tính chuyên nghiệp của nền hành chính Singapore. Mọi quyết định bố trí đều được xem xét trên cơ sở năng lực thể hiện qua kết quả công vụ, phẩm chất đạo đức và uy tín xã hội, chứ không dựa vào thâm niên hay quan hệ cá nhân. Cơ chế này thể hiện rõ triết lý trọng dụng nhân tài dựa trên thực tài và cống hiến, bảo đảm người có năng lực được giao đúng vị trí, được thử thách trong môi trường tương xứng và được ghi nhận một cách công bằng.

Trong giai đoạn thực hiện chính sách nhân tài khu vực công, Hội đồng Nhân sự được ủy quyền xem xét và quyết định phần lớn các vấn đề liên quan đến việc bố trí, điều động và phát huy nhân tài trong hệ thống hành chính. Các hội đồng này đóng vai trò kết nối giữa định hướng chiến lược về nhân tài và yêu cầu thực tiễn của công vụ, bảo đảm việc sử dụng nhân tài linh hoạt nhưng vẫn tuân theo các chuẩn mực thể chế và nguyên tắc liên chính [144], [145]. Nhờ cơ chế phối hợp đó, nhân tài khu vực công Singapore được bố trí đúng năng lực, đúng vị trí và trong môi trường có khả năng khơi dậy cống hiến, qua đó tăng hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính mà vẫn duy trì tính thống nhất về tiêu chuẩn năng lực và đạo đức nghề nghiệp. Cách làm này thể hiện sự linh hoạt trong khuôn khổ, kỷ luật trong đổi mới, đồng thời khẳng định văn hóa trọng dụng nhân tài của Singapore, nơi mọi cải cách đều hướng đến phát huy con người như nguồn lực cốt lõi của nền hành chính hiện đại.

Trọng tâm trong bố trí và sử dụng nhân tài của Singapore là nguyên tắc dựa trên năng lực và kết quả công việc. Để lựa chọn người phù hợp, nhà nước xây dựng khung đối chiếu năng lực và kinh nghiệm nhằm so sánh yêu cầu của vị trí với thành tích thực tế của ứng viên. Theo hướng dẫn của Vụ Dịch vụ công, nhân tài được phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu: chiều rộng thông qua trải nghiệm ở nhiều lĩnh vực để hình thành tầm nhìn hệ thống, và chiều sâu thông qua bồi dưỡng chuyên

môn nhằm nâng cao năng lực xử lý vấn đề. Mỗi vị trí đều có tiêu chuẩn rõ ràng về kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm, giúp việc bổ nhiệm dựa trên kết quả công việc cụ thể thay vì cảm tính. Cách tiếp cận này thể hiện tinh thần “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm”, qua đó tạo môi trường cạnh tranh dựa trên thực tài, củng cố uy tín của nền hành chính Singapore.

Để người tài được thử thách và phát triển trong thực tiễn, Singapore áp dụng rộng rãi cơ chế luân chuyển có định hướng. Luân chuyển được xem là quá trình đào tạo giúp cán bộ được trải nghiệm ở nhiều lĩnh vực khác nhau, tích lũy kỹ năng điều chỉnh và xử lý các vấn đề phức tạp. Theo quy định của Vụ Dịch vụ công, cán bộ có thể đảm nhiệm công tác ngắn hạn, tham gia dự án phối hợp liên cơ quan hoặc biệt phái sang tổ chức tư nhân để “mở rộng trải nghiệm và giúp họ có được những góc nhìn cũng như hiểu biết mới bên ngoài vai trò hiện tại. Bao gồm nhiều lĩnh vực chuyên môn, ngành nghề và thời gian cam kết khác nhau, những cơ hội này cũng sẽ giúp phát triển mạng lưới quan hệ và làm sâu sắc thêm các kỹ năng của mình” [138]. Cách làm này thể hiện rõ triết lý “dụng nhân như dụng mộc”, đặt người tài vào hoàn cảnh thử thách để họ lớn lên cùng tổ chức. Sau luân chuyển, những người có kết quả tốt thường được bố trí vào vị trí quan trọng hơn, vừa là phần thưởng, vừa là cơ hội thử thách mới trong hoàn thiện bản lĩnh và năng lực lãnh đạo.

Cùng với chính sách luân chuyển, Singapore đặc biệt chú trọng kế hoạch nhiệm kỳ và chuyển giao lãnh đạo, xem đây là hai yếu tố quan trọng bảo đảm sự ổn định và tính liên thông của bộ máy. Thời hạn công tác đủ dài giúp người lãnh đạo hiểu sâu quy trình làm việc và tích lũy kinh nghiệm quản lý, song vẫn được đánh giá định kỳ để duy trì hiệu quả và tinh thần trách nhiệm. Vụ Dịch vụ công ban hành hướng dẫn về tiêu chí năng lực, phẩm chất và cơ chế hỗ trợ trong giai đoạn chuyển giao, góp phần xây dựng văn hóa kế thừa công khai và có trách nhiệm [108]. Ở cấp hoạch định chính sách nhân tài, Ủy ban Công vụ xem xét bổ nhiệm, đề bạt và gia hạn nhiệm kỳ dựa trên hiệu quả công vụ và đóng góp cụ thể của từng cá nhân, bảo đảm quá trình chuyển giao lãnh đạo diễn ra công bằng, có tầm nhìn và thống nhất trong đội ngũ cán bộ chủ chốt. Cách làm này không chỉ giữ vững sự ổn định của hệ

thống, mà còn khơi dậy tinh thần đổi mới, ý chí phấn đấu và trách nhiệm công hiến lâu dài của đội ngũ nhân tài công vụ, qua đó nâng cao năng lực thích ứng và sức bền của quản trị Singapore hiện đại.

Bố trí và sử dụng nhân tài ở Singapore còn là công cụ kiểm soát chất lượng đội ngũ và bảo vệ niềm tin của xã hội đối với Nhà nước. Với các vị trí quan trọng, Ủy ban Công vụ trực tiếp thẩm định để bảo đảm tính khách quan, tránh sai lệch trong bổ nhiệm. Vụ Dịch vụ công đóng vai trò điều phối chung, bảo đảm quy trình sử dụng và bố trí nhân tài được thực hiện công bằng, minh bạch và nhất quán giữa các cơ quan. Cách vận hành này giúp nền hành chính Singapore kết hợp được tính nguyên tắc và tính hiệu quả, củng cố niềm tin xã hội vào sự liêm chính của Nhà nước.

Để quản lý và sử dụng nhân tài một cách khoa học, Singapore áp dụng hệ thống chỉ số đánh giá khách quan, coi đây là công cụ phản ánh chất lượng bố trí và hiệu quả trọng dụng nhân tài. Các chỉ số này tập trung vào mức độ phù hợp giữa năng lực và vị trí công tác, mối liên hệ giữa thời gian đảm nhiệm và kết quả thực hiện nhiệm vụ, cùng tần suất luân chuyển gắn với độ phức tạp của công việc. Khi được tổng hợp và phân tích định kỳ, hệ thống dữ liệu này giúp cơ quan quản lý nhân sự theo dõi sát quá trình sử dụng nhân tài, đánh giá khả năng phát huy năng lực trong thực tiễn và điều chỉnh chính sách trọng dụng dựa trên bằng chứng thực tế. Cách tiếp cận này thể hiện triết lý quản trị đặc trưng của Singapore lấy kết quả và năng lực làm thước đo cho mọi quyết định về con người, qua đó bảo đảm công bằng, minh bạch và tính hiệu quả trong quản lý nhân tài khu vực công.

Từ thực tiễn đó cho thấy, việc sử dụng và bố trí nhân tài là trung tâm của chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công Singapore, thể hiện rõ triết lý “dùng người để phát triển quốc gia”. Cơ chế hai cấp: hoạch định và triển khai bảo đảm công bằng, liêm chính và hiệu quả trong mọi quyết định về nhân sự. Việc bố trí dựa trên năng lực, luân chuyển có định hướng và kế nhiệm minh bạch giúp người tài được chọn đúng, thử thách đúng và phát triển đúng. Chính sự tin cậy, cơ hội và công bằng ấy đã biến chính sách trọng dụng nhân tài của Singapore thành nguồn động lực nội sinh cho sự vươn lên của quốc gia này, đồng thời tạo tiền đề cho chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài giai đoạn sau.

3.3.3.4. Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài

Chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài khu vực công ở Singapore thể hiện một triết lý quản trị tiên bộ, đặt con người, đặc biệt là nhân tài ở vị trí trung tâm của năng lực nhà nước. Trong cách tiếp cận ấy, đãi ngộ không chỉ là phần thưởng vật chất, mà còn là cơ chế khuyến khích trách nhiệm và khơi dậy khát vọng cống hiến. Nhà nước xác lập nguyên tắc trả công tương xứng với năng lực và kết quả công việc, bảo đảm người có đóng góp thực sự được ghi nhận, người giữ trọng trách được thử thách trong môi trường công bằng và minh bạch.

Điểm đặc sắc của mô hình Singapore nằm ở sự cân bằng giữa ổn định và thích ứng: mức lương được điều chỉnh theo biến động của thị trường lao động trình độ cao nhưng không vượt lên dẫn dắt thị trường. Chính phủ khẳng định nguyên tắc điều chỉnh lương “theo kịp thị trường, nhưng không dẫn dắt thị trường” [135]. Cách làm này bảo đảm cho hệ thống đãi ngộ vừa cạnh tranh để thu hút nhân tài, vừa giữ kỷ luật tài chính và tính liêm chính của bộ máy công vụ.

Quan trọng hơn, chính sách đãi ngộ của Singapore hướng đến bồi dưỡng niềm tin và ý thức trách nhiệm nghề nghiệp. Khi thu nhập gắn liền với hiệu quả làm việc, khi thông tin được công khai và các giá trị nghề nghiệp như liêm chính, tinh thần phục vụ và khát vọng hoàn thiện được đề cao, thì đãi ngộ không còn là lợi ích vật chất đơn thuần, mà trở thành nguồn động lực nội sinh, giúp duy trì tinh thần phục vụ, lòng trung thành và sự gắn bó lâu dài của nhân tài với Nhà nước.

Từ nền tảng đó, Singapore xây dựng chính sách thu nhập khu vực công theo hướng ổn định nhưng linh hoạt, bảo đảm sự hài hòa giữa bảo đảm đời sống và khuyến khích cống hiến. Cơ cấu thu nhập được thiết kế vừa tạo sự an tâm cho người làm việc công, vừa khơi dậy ý thức phấn đấu và tinh thần trách nhiệm. Phụ cấp hằng năm, tương đương tháng lương thứ mười ba và không tính vào lương hưu, giúp duy trì mức sống ổn định và tạo cân bằng trong thu nhập. Việc điều chỉnh lương gắn với kết quả công tác thể hiện sự ghi nhận tiên bộ của mỗi cá nhân, trong khi thường cuối năm phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ trong năm làm việc. Điều này khẳng định “người hoàn thành tốt hơn sẽ được hưởng mức tăng cao hơn” [134], cho thấy nguyên tắc lấy năng lực và kết quả làm thước đo của công bằng

được thực hiện một cách rõ ràng, minh bạch và nhất quán trong toàn bộ hệ thống. Nhờ cơ chế này, chính sách đãi ngộ của Singapore không chỉ hướng tới động lực vật chất, mà còn củng cố tinh thần trách nhiệm và ý thức cống hiến, qua đó chuyển hóa công bằng từ một định hướng giá trị thành nguyên tắc vận hành được hiện thực hóa trong thực tiễn.

Singapore lựa chọn điều chỉnh có trọng tâm thay vì tăng đồng loạt, thể hiện tư duy quản trị dựa trên dữ liệu và nhu cầu thực tế. Các quyết định điều chỉnh tập trung vào những vị trí đòi hỏi năng lực chuyên biệt hoặc chịu áp lực cạnh tranh cao, đồng thời được so sánh định kỳ với mức lương thị trường tại thời điểm xem xét. Cách làm này giúp tránh dàn trải ngân sách, bảo đảm công bằng nội bộ và giữ vững sức hấp dẫn của khu vực công đối với nhân lực chất lượng cao. Việc tham vấn công đoàn khu vực công trước khi quyết định cũng góp phần tạo sự đồng thuận xã hội, giúp việc điều chỉnh thu nhập được nhìn nhận như một biện pháp phục vụ lợi ích chung. Nhờ cơ chế điều hành linh hoạt mà thận trọng này, Singapore vừa duy trì được sức cạnh tranh về nhân lực, vừa giữ vững kỷ luật tài chính, qua đó khẳng định năng lực quản trị hiệu quả và tính bền vững của bộ máy hành chính.

Bên cạnh yếu tố tài chính, phúc lợi phi tài chính giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố sự gắn bó nghề nghiệp và cam kết công vụ của đội ngũ nhân tài khu vực công. Thay vì chỉ tập trung vào thu nhập, Singapore chú trọng thiết kế môi trường làm việc coi trọng con người, gắn phúc lợi với chăm sóc sức khỏe, phát triển đời sống tinh thần và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Cách tiếp cận này giúp phúc lợi trở thành một yếu tố quan trọng trong chính sách trọng dụng nhân tài, không chỉ hỗ trợ đời sống mà còn góp phần định hình văn hóa công vụ dựa trên các giá trị nghề nghiệp cốt lõi như tinh thần phục vụ, liêm chính và trách nhiệm công. Khi được thể chế hóa trên nền tảng các giá trị đó, phúc lợi vượt ra ngoài ý nghĩa hỗ trợ vật chất, trở thành công cụ củng cố lòng tự trọng nghề nghiệp và ý thức cống hiến cho Nhà nước. Qua đó, chính sách phúc lợi vừa tạo sự an tâm trong công tác, vừa tăng cường niềm tin, bồi đắp văn hóa phục vụ và duy trì sự gắn bó bền vững trong bộ máy công vụ Singapore.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt về nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ, an ninh mạng và phân tích dữ liệu, Singapore triển khai chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công theo hướng chủ động và linh hoạt. Nhà nước điều chỉnh thu nhập có chọn lọc cho các vị trí đòi hỏi kỹ năng đặc thù nhằm thu hẹp chênh lệch giữa khu vực công và tư, đồng thời mở rộng hình thức làm việc linh hoạt và tăng cường hợp tác với khu vực tư để nâng cao năng lực, mở rộng trải nghiệm và củng cố sự gắn bó của nhân tài với khu vực công. Hai hướng tiếp cận này không chỉ nâng cao sức cạnh tranh trong thu hút và giữ chân nhân tài, mà còn khẳng định lại sức hấp dẫn của nền công vụ Singapore.

Cơ chế thu nhập được thiết kế theo nguyên tắc chia sẻ lợi ích và cân bằng trách nhiệm, vận hành công khai, minh bạch và gắn với thực tiễn phát triển, giúp người làm việc công cảm nhận rõ sự đồng hành giữa Nhà nước và đội ngũ nhân tài, đồng thời nuôi dưỡng niềm tin và động lực cống hiến lâu dài. Các khoản điều chỉnh không đơn thuần là phần thưởng vật chất, mà là công cụ ổn định tâm lý, duy trì tính tích cực, củng cố văn hóa “chia sẻ lợi ích và trách nhiệm” nơi người tài được đối xử công bằng, được ghi nhận xứng đáng và thấy rõ giá trị đóng góp của mình đối với đất nước.

Song song đó, sự phân định rõ giữa các khoản cố định và linh hoạt giúp hệ thống đãi ngộ vừa bảo đảm công bằng nội bộ, vừa duy trì tính bền vững tài chính, tạo điều kiện để Nhà nước chủ động điều chỉnh theo biến động kinh tế mà không ảnh hưởng tới niềm tin của đội ngũ nhân tài. Chính sách này thể hiện tư duy trọng dụng dựa trên thực tài và kết quả cống hiến, lấy năng lực, đạo đức và hiệu quả công vụ làm nền tảng cho mọi quyết định về con người. Giá trị nghề nghiệp của nhân tài khu vực công Singapore thể hiện ở sự trung thực, tinh thần phục vụ và khát vọng hoàn thiện. Khi chính sách trọng dụng được xây dựng trên nền tảng giá trị và sự minh bạch, động lực vật chất và tinh thần được dung hòa, hình thành văn hóa hành chính dựa trên các chuẩn mực và giá trị công vụ, nuôi dưỡng niềm tự hào và ý thức cống hiến cho quốc gia. Người tài gắn bó với Nhà nước không chỉ vì thu nhập, mà vì được tôn trọng, được phát triển và được khẳng định qua sự công bằng và liêm chính của thể chế. Đây chính là cơ sở vững chắc giúp Singapore duy trì đội ngũ

nhân tài tận tâm, chuyên nghiệp, góp phần bảo đảm hiệu lực, hiệu quả và tính ổn định của nền công vụ quốc gia.

Như vậy, chính sách đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài của Singapore thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa tư duy quản trị hiện đại và giá trị nghề nghiệp. Cơ cấu thu nhập được thiết kế cân đối giữa ổn định, tích lũy và kết quả, đồng thời gắn chặt với thị trường lao động trình độ cao thông qua cơ chế điều chỉnh có chọn lọc và công khai. Cùng với đó, phúc lợi phi tài chính và hệ giá trị nghề nghiệp đã góp phần chuyển hóa lợi ích vật chất thành động lực tinh thần và ý thức phụng sự, giúp đội ngũ nhân tài gắn bó với Nhà nước bằng niềm tin, trách nhiệm và khát vọng cống hiến. Nhờ đó, nền công vụ Singapore không chỉ thích ứng linh hoạt trước biến động kinh tế, mà còn giữ được tính hiệu quả, sự chuyên nghiệp và niềm tin xã hội. Có thể khẳng định, chính sách đãi ngộ nhân tài khu vực công ở Singapore không đơn thuần là một cơ chế thù lao, mà là một công cụ quản trị chiến lược, góp phần củng cố lòng tin chính trị, nâng cao năng lực điều hành và bảo đảm tính bền vững của bộ máy hành chính hiện đại.

3.3.4. Thành tựu và hạn chế

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Singapore được định vị như một trụ cột của năng lực nhà nước, coi nhân tài là lực lượng tinh hoa đảm nhiệm các vị trí chủ chốt để dẫn dắt cải cách và nâng cao chất lượng phục vụ nhân dân, khẳng định một nền hành chính vững mạnh phải dựa trên đội ngũ những người tài năng, tận tụy và trung thực phục vụ đất nước. Từ nhận thức đó, nhà nước hình thành cơ chế phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài mang cụ thể hóa trong khuôn khổ pháp luật, đề cao công bằng, minh bạch, trách nhiệm và chuẩn mực đạo đức.

3.3.4.1. Thành tựu

Thứ nhất, Singapore đã hình thành chu trình trọng dụng nhân tài tinh hoa khép kín, liên kết giữa phát hiện, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ. Ngay từ khâu phát hiện, Singapore lựa chọn những cá nhân có năng lực nổi bật và phẩm chất phù hợp thông qua hệ thống học bổng do Ủy ban Công vụ Quốc gia tổ chức, gắn với cam kết phục vụ nhà nước sau đào tạo. Sau giai đoạn học tập, các cá nhân được đưa vào

chương trình phát triển lãnh đạo và các vị trí tương xứng để rèn luyện năng lực hoạch định, tổ chức thực thi và đánh giá chính sách. Chu trình khép kín này bảo đảm chất lượng đầu vào, định hướng phát triển nghề nghiệp và liên kết chặt chẽ khâu sử dụng với kết quả công vụ, qua đó tạo nguồn kế cận bền vững cho hệ thống hành chính.

Thứ hai, thiết lập cơ chế quản lý nhân tài phù hợp, giữ được tính thống nhất và tăng quyền chủ động ở các cấp triển khai thực hiện. Điều này thể hiện ở việc Ủy ban Công vụ Quốc gia chịu trách nhiệm tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá và kỷ luật nhân sự tinh hoa theo thẩm quyền hiến định; ở cấp thực thi, các bộ và cơ quan chuyên ngành quản lý nhân tài trong phạm vi phân cấp trên cơ sở tiêu chuẩn thống nhất. Sự phân định rõ ràng quyền hạn và trách nhiệm giúp duy trì kỷ luật hành chính, đồng thời tạo điều kiện cho các đơn vị chủ động phát hiện và đề xuất nhân tài tại chỗ. Cơ chế hai cấp làm rõ việc ra quyết định, nâng cao yêu cầu giải trình và củng cố niềm tin của nhân dân.

Thứ ba, phát triển nhân tài theo hai hướng kết hợp giữa chuyên môn sâu và năng lực điều hành tổng hợp. Singapore tổ chức bồi dưỡng theo hai hướng bổ sung. Hướng thứ nhất chú trọng bồi dưỡng nhân tài lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược, có khả năng phối hợp chính sách giữa các cơ quan. Hướng thứ hai chú trọng bồi dưỡng nhân tài chuyên môn sâu trong các lĩnh vực trọng yếu để nâng cao chất lượng tham mưu và tiêu chuẩn nghề nghiệp. Mỗi cá nhân có lộ trình phát triển riêng, gắn với đánh giá định kỳ và điều chỉnh kế hoạch rèn luyện khi cần thiết. Kết quả là đội ngũ nhân tài vừa có chiều sâu chuyên môn, vừa có năng lực quản trị và triển khai chính sách ở tầm hệ thống.

Thứ tư, đãi ngộ nhân tài công bằng, minh bạch, gắn trách nhiệm với kết quả. Nhà nước áp dụng nguyên tắc trả công tương xứng với mức độ đóng góp và trách nhiệm, có tham chiếu tín hiệu của thị trường lao động nhưng vẫn bảo đảm kỷ luật ngân sách. Thu nhập được công bố theo chu kỳ, có giải trình về căn cứ và phạm vi điều chỉnh, có tham vấn các tổ chức liên quan. Chính sách này tạo động lực bền vững cho người có năng lực, giúp giữ chân nhân tài và duy trì niềm tin về sự công bằng trong quản lý ngân sách công.

Thứ năm, coi tính trong sạch, chính trực và chuẩn mực đạo đức công vụ là tiêu chuẩn bắt buộc đối với nhân tài. Hệ thống giám sát độc lập về tài chính công và về phòng, chống tham nhũng vận hành thường xuyên, yêu cầu mọi quyết định nhân sự cấp cao đều có thể kiểm tra và phải giải trình. Điều này khiến nhân tài khu vực công không chỉ được trọng dụng nhờ năng lực mà còn phải giữ vững sự chính trực và tinh thần phụng sự nhân dân, qua đó khẳng định nhà nước trong sạch, vững mạnh.

Thứ sáu, kết hợp hài hòa giữa định hướng chiến lược và quyền chủ động trong sử dụng nhân tài. Cơ quan nhân sự trung ương xây dựng mục tiêu, ban hành tiêu chuẩn và theo dõi kết quả; các bộ và cơ quan chuyên ngành chủ động bố trí, luân chuyển và đánh giá nhân sự phù hợp yêu cầu chuyên môn. Sự kết hợp giữa thống nhất và linh hoạt giúp phát huy tối đa năng lực của nhân tài trong từng lĩnh vực, đồng thời bảo đảm mọi quyết định cá nhân đều nằm trong khuôn khổ pháp luật và chuẩn mực chung.

3.3.4.2. Hạn chế

Thứ nhất, phạm vi phát hiện và tuyển chọn nhân tài còn hẹp, chưa khai thác hết nguồn lực xã hội. Chính sách phát hiện nhân tài hiện chủ yếu dựa vào nhóm sinh viên ưu tú tại các trường đại học lớn, trong khi các cơ chế thu hút nhân tài đã tích lũy năng lực nghề nghiệp trong khu vực tư nhân hoặc ở các giai đoạn phát triển nghề nghiệp khác nhau chưa được thiết kế một cách tương xứng. Báo cáo của Ủy ban Công vụ Quốc gia nhận định: “Chúng tôi tiếp tục phát hiện và bồi dưỡng các tài năng trẻ thông qua hệ thống học bổng, nhưng cần mở rộng kênh thu hút nhân tài giữa sự nghiệp và tăng cường tính đa dạng của đội ngũ phục vụ nhà nước” [140]. Cách tiếp cận thiên về đầu vào học thuật làm giảm tính đa dạng về xuất thân và trải nghiệm, ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận vấn đề mới và giải pháp đột phá.

Thứ hai, việc luân chuyển với tần suất cao có thể làm suy giảm chiều sâu chuyên môn ở một bộ phận nhân tài. Luân chuyển góp phần mở rộng tầm nhìn và bồi dưỡng năng lực quản trị tổng hợp, tuy nhiên, nếu thời gian đảm nhiệm mỗi vị trí quá ngắn, tri thức nghề nghiệp khó có điều kiện tích lũy và chuyển hóa thành năng lực chuyên sâu. Trong trường hợp đó, có thể hình thành một bộ phận nhân sự mạnh về quản lý tổng thể nhưng thiếu nền tảng chuyên môn đặc thù để dẫn dắt các

lĩnh vực kỹ thuật phức tạp, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng tham mưu và triển khai nhiệm vụ chuyên môn trong thực tiễn quản lý nhà nước.

Thứ ba, chính sách đãi ngộ ở mức cao làm gia tăng áp lực giải trình và kỳ vọng của xã hội. Trong những giai đoạn kinh tế khó khăn, thu nhập của nhân tài khu vực công dễ trở thành đối tượng so sánh và đặt ra các câu hỏi về tính công bằng trong phân bổ và sử dụng ngân sách nhà nước. Mặc dù Nhà nước công khai các nguyên tắc chi trả và cung cấp thông tin tương đối đầy đủ, niềm tin và sự chấp nhận của xã hội vẫn là yếu tố cần được quan tâm và xử lý một cách thận trọng. Thách thức đặt ra là vừa duy trì được sức hấp dẫn của chính sách đối với người tài, vừa củng cố sự đồng thuận xã hội thông qua minh bạch hóa thông tin và bảo đảm các kết quả công hiến được thể hiện rõ ràng, có thể đánh giá trong thực tiễn.

Thứ tư, hệ thống tiêu chuẩn cao làm giảm tính linh hoạt trong thích ứng với yêu cầu mới. Quy định chi tiết về tiêu chuẩn và quy trình tuyển chọn, đánh giá và phát triển nhân tài giúp bảo đảm công bằng, nhưng lại khiến chính sách phản ứng chậm trước biến động của khoa học, công nghệ và nhu cầu xã hội. Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị dữ liệu và kinh tế xanh, nếu tiêu chí năng lực và phương thức bồi dưỡng không được cập nhật kịp thời, chính sách có nguy cơ đi sau yêu cầu của thời đại.

Thứ năm, quyền quyết định tập trung ở cấp trung ương làm giảm tính chủ động và linh hoạt ở cấp thực hiện. Nhiều quyết định quan trọng về tuyển dụng, bổ nhiệm và khen thưởng nhân tài do cơ quan trung ương đảm nhiệm. Cách làm này bảo đảm tính thống nhất, song hạn chế khả năng phát hiện và phát huy nhân tài tại chỗ của các bộ và cơ quan chuyên ngành. Việc thiếu phản hồi hai chiều có thể làm chậm quá trình điều chỉnh theo thực tiễn, khiến chính sách khó phát huy tối đa hiệu quả ở cấp cơ sở.

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Singapore thể hiện năng lực tổ chức và vận hành một hệ thống tinh hoa dựa trên công bằng, minh bạch, trách nhiệm và chuẩn mực đạo đức. Sáu thành tựu lớn khẳng định giá trị của chu trình phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ gắn kết trong khuôn khổ pháp luật. Năm hạn chế chỉ ra những điểm cần điều chỉnh để mở rộng phạm vi tìm kiếm, tăng

tính đa dạng và linh hoạt, đồng thời củng cố sự đồng thuận xã hội đối với chính sách đãi ngộ. Giữ được cân bằng giữa ổn định và sáng tạo, giữa tiêu chuẩn và linh hoạt, giữa đãi ngộ xứng đáng và công bằng xã hội sẽ quyết định sức bền và giá trị lâu dài của chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công Singapore trong giai đoạn mới.

3.3.5. Bài học kinh nghiệm

Thứ nhất: bảo đảm công bằng và minh bạch trong tuyển chọn nhân tài bằng thiết chế pháp lý vững chắc. Kinh nghiệm của Singapore cho thấy, việc tuyển chọn nhân tài phải được đặt trong khuôn khổ pháp luật rõ ràng và do cơ quan có thẩm quyền độc lập thực hiện. Ủy ban Công vụ Quốc gia được giao quyền tổ chức tuyển dụng, bổ nhiệm và kỷ luật đối với nhân sự tinh hoa. Mọi tiêu chí đều dựa vào phẩm chất, năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ, loại trừ ảnh hưởng của lợi ích cá nhân. Cách làm này củng cố niềm tin của xã hội vào sự trong sạch và công bằng của Nhà nước.

Thứ hai: phát triển đội ngũ nhân tài lãnh đạo và quản lý theo hai hướng kết hợp trong cùng một khung tiêu chuẩn. Singapore triển khai phát triển nhân tài theo hai hướng bổ sung cho nhau: nhân tài có khả năng điều hành tổng hợp và nhân tài chuyên sâu từng lĩnh vực trọng yếu. Hai hướng này cùng vận hành trong một khung tiêu chuẩn thống nhất, có kế hoạch rèn luyện gắn với thực tiễn, được đánh giá theo từng giai đoạn và điều chỉnh phù hợp. Cách tổ chức đó bảo đảm tính kế thừa, duy trì đội ngũ chuyên nghiệp, vừa có tầm nhìn chiến lược, vừa có năng lực chuyên môn vững vàng.

Thứ ba: thực hiện chính sách đãi ngộ nhân tài theo nguyên tắc công bằng, minh bạch và gắn với hiệu quả công tác. Singapore áp dụng chế độ đãi ngộ đặc thù đối với nhân tài chủ chốt trong khu vực công, bảo đảm thu nhập tương xứng với trách nhiệm và kết quả làm việc. Việc điều chỉnh thu nhập được công bố định kỳ, có tham vấn các tổ chức đại diện người lao động, giúp quản trị kỳ vọng xã hội và củng cố đạo đức công vụ. Cách tiếp cận này giữ chân người có năng lực mà vẫn duy trì cảm nhận công bằng của xã hội.

Thứ tư: tăng cường liêm chính công vụ bằng cơ chế giám sát độc lập và minh bạch thông tin. Ở Singapore, liêm chính là điều kiện cốt lõi để được công nhận là nhân tài công vụ. Hai thiết chế bảo đảm liêm chính gồm Cơ quan Kiểm toán

Nhà nước và Cục Điều tra tham nhũng, được giao quyền điều tra độc lập và báo cáo kết quả trực tiếp cho Thủ tướng. Hệ thống giám sát này ngăn ngừa sai phạm từ gốc và tạo nền tảng niềm tin xã hội.

Thứ năm: quản lý nhân tài trọng điểm theo hướng tập trung định hướng, phân cấp thực thi và kiểm soát chặt chẽ. Kinh nghiệm của Singapore cho thấy, Nhà nước giữ vai trò định hướng thống nhất trong quy hoạch nhân tài chiến lược, còn các bộ, ngành chủ động trong sử dụng, bồi dưỡng và đề xuất bổ nhiệm. Mọi quyết định được giám sát bằng cơ chế phản hồi và đánh giá kết quả định kỳ. Cách làm này vừa bảo đảm kỷ luật, vừa khuyến khích sáng tạo trong tổ chức thực hiện.

Thứ sáu: bồi dưỡng năng lực đổi mới và khả năng thích ứng của nhân tài hành chính trước yêu cầu phát triển mới. Singapore xem việc rèn luyện, học tập thường xuyên là yêu cầu bắt buộc đối với nhân tài công vụ. Các chương trình bồi dưỡng kết hợp lý luận với thực hành, chú trọng phát triển tư duy phản biện, năng lực làm việc với dữ liệu và công nghệ số, cùng khả năng đổi mới trong quản lý. Nhờ đó, nhân tài hành chính có thể dẫn dắt thay đổi, thu hẹp khoảng cách giữa yêu cầu mới và năng lực hiện có.

Kinh nghiệm của Singapore khẳng định rằng, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công chỉ bền vững khi đặt trên nền tảng pháp quyền, liêm chính và trách nhiệm xã hội. Tuyển chọn công bằng, khung tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo thống nhất, đãi ngộ minh bạch gắn với kết quả, cơ chế giám sát độc lập, quản lý nhân tài trọng điểm theo phân cấp hợp lý và bồi dưỡng năng lực đổi mới là những yếu tố tạo sức mạnh cho nền hành chính Singapore. Quan trọng hơn, chính sách đó cho thấy trọng dụng nhân tài không chỉ là chính sách nhân sự, mà là chiến lược phát triển quốc gia, trong đó hiệu quả cống hiến và niềm tin của nhân dân là thước đo cao nhất của thành công.

3.4. SO SÁNH CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG CỦA TRUNG QUỐC, NHẬT BẢN VÀ SINGAPORE

3.4.1. Những điểm tương đồng trong chính sách trọng dụng nhân tài

Một là, thống nhất ở quan điểm coi nhân tài khu vực công là nền tảng của năng lực nhà nước. Dù khác nhau về hệ thống chính trị, cả Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore đều xem trọng nhân tài trong khu vực công như một yếu tố chiến

lược, quyết định hiệu quả điều hành và sự phát triển bền vững của đất nước. Ở Nhật Bản, nhân tài công vụ được coi là “linh hồn” của nền hành chính kỷ cương; ở Singapore, là “nguồn vốn trí tuệ” tạo nên sức cạnh tranh quốc gia; ở Trung Quốc, là “nguồn lực đầu tiên” trong chiến lược hiện đại hóa nhà nước. Nhận thức này khiến việc trọng dụng nhân tài được đặt ngang hàng với chính sách phát triển kinh tế - xã hội và được triển khai nhất quán trong dài hạn. Tuy nhiên, cách tiếp cận coi nhân tài là nguồn lực chiến lược cũng đặt ra rủi ro thể chế nếu thiếu các cơ chế minh bạch và trách nhiệm giải trình, khi chính sách nhân tài có thể bị công cụ hóa theo các ưu tiên quản lý hoặc mục tiêu ngắn hạn.

Hai là, tuyển chọn dựa trên năng lực và công bằng là nguyên tắc xuyên suốt. Nhật Bản duy trì kỳ thi quốc gia công khai, được giám sát độc lập; Singapore tuyển theo vị trí việc làm và tiêu chí năng lực cụ thể; Trung Quốc kết hợp thi tuyển diện rộng với phỏng vấn tình huống. Tuy cách thức khác nhau, cả ba đều hướng tới cùng một nguyên tắc: chọn người thực tài cho vị trí phù hợp, bảo đảm công bằng trong tiếp cận cơ hội. Chính cơ chế tuyển chọn minh bạch này tạo nên tính chính danh và niềm tin xã hội cho các chính sách nhân tài khu vực công. Mặc dù vậy, hiệu quả của nguyên tắc này phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng thiết chế giám sát; nếu thiếu cơ chế bảo đảm khách quan, tuyển chọn theo năng lực có thể bị hình thức hóa và làm suy giảm niềm tin xã hội.

Ba là, liêm chính và trách nhiệm giải trình được coi là nền đạo đức của trọng dụng. Ba quốc gia cùng nhận thức rằng, chính sách nhân tài chỉ có hiệu lực khi đi đôi với sự trong sạch và minh bạch của nền hành chính. Nhật Bản có hệ thống đạo đức công vụ rõ ràng và quy trình bổ nhiệm với cơ chế giám sát chặt chẽ ở nhiều cấp; Singapore bảo đảm liêm chính thông qua cơ quan kiểm toán và phòng chống tham nhũng độc lập; Trung Quốc quy định kỷ luật hành chính nghiêm đối với người giữ chức vụ công. Dù mức độ khác nhau, điểm chung là coi liêm chính vừa là tiêu chuẩn của người được trọng dụng, vừa là cam kết đạo đức của chính sách công vụ; xét về phương diện thể chế, nếu các chuẩn mực liêm chính không được nâng đỡ bởi cơ chế giám sát độc lập và phản biện xã hội, nguy cơ “liêm chính hình thức” có thể làm suy giảm hiệu lực thực chất của chính sách.

Bốn là, đào tạo nhân tài gắn chặt với thực tiễn và yêu cầu đổi mới. Nhật Bản đào tạo theo cấp trách nhiệm, chú trọng kinh nghiệm thực tế và đạo đức nghề nghiệp; Singapore kết hợp đào tạo trong công vụ với luân chuyển có mục tiêu, coi đây là quá trình rèn luyện năng lực lãnh đạo; Trung Quốc gắn đào tạo với các nhiệm vụ cụ thể, đánh giá hiệu quả qua sản phẩm hoàn thành. Cả ba đều hướng tới hình mẫu nhân tài “vừa có năng lực chuyên môn, vừa có khả năng thích ứng và sáng tạo”, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị công. Trong trường hợp đào tạo quá lệ thuộc vào nhiệm vụ trước mắt của tổ chức, chính sách có thể đối diện với rủi ro thu hẹp tầm nhìn dài hạn và hạn chế năng lực tư duy chiến lược của đội ngũ nhân tài.

Năm là, đãi ngộ gắn với trách nhiệm và kết quả được coi là công cụ tạo động lực. Nhật Bản điều chỉnh lương và phụ cấp theo trọng trách, phản ánh công bằng thực chất; Singapore trả công theo hiệu suất, công khai tiêu chí chi trả; Trung Quốc kết hợp lương cơ bản với phúc lợi theo địa bàn và mở đường thăng tiến song hành cho quản lý và chuyên môn. Dù cơ chế khác nhau, tất cả đều thống nhất rằng: tôn trọng người tài bằng chế độ đãi ngộ phù hợp là biểu hiện trực tiếp của văn hóa trọng dụng và là điều kiện để giữ chân nhân tài trong khu vực công. Song, hiệu quả của đãi ngộ theo kết quả chỉ được bảo đảm khi đi kèm hệ thống đánh giá công bằng và minh bạch; nếu không, có thể làm gia tăng xu hướng ưu tiên các kết quả đo lường được trước mắt, từ đó làm suy giảm khả năng theo đuổi các mục tiêu chính sách mang tính dài hạn và bền vững, đồng thời phát sinh cạnh tranh không lành mạnh trong khu vực công.

Từ năm điểm tương đồng trên có thể khẳng định, chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở ba quốc gia được xây dựng trên một nền tảng chung: coi nhân tài là trung tâm của năng lực Nhà nước, tuyển chọn bằng năng lực, điều hành bằng liêm chính, phát triển qua học tập gắn thực tiễn và đãi ngộ theo cống hiến. Nền tảng ấy tạo nên sức mạnh bền vững cho các nền hành chính phát triển ở châu Á.

3.4.2. Những điểm khác biệt

Một là, khác nhau về cách tiếp cận và triết lý sử dụng nhân tài khu vực công. Nhật Bản tiếp cận nhân tài trên nền tảng kỷ cương và ổn định của hành

chính pháp quyền. Nhân tài được tuyển chọn và thăng tiến trong khuôn khổ quy tắc rõ ràng, bảo đảm trật tự và tính dự báo của hệ thống. Singapore nhìn nhận nhân tài như nguồn vốn chiến lược phục vụ phát triển quốc gia, vì vậy chú trọng hiệu quả, trách nhiệm cá nhân và minh bạch xã hội. Trong khi đó, Trung Quốc coi nhân tài khu vực công là lực lượng trực tiếp thực hiện các mục tiêu phát triển, nên chính sách linh hoạt và hướng mạnh vào kết quả. Ba cách tiếp cận khác nhau thể hiện ba hệ giá trị cốt lõi: Nhật Bản dựa vào quy tắc và chuẩn mực, Singapore dựa vào hiệu quả và công khai, Trung Quốc dựa vào mục tiêu phát triển và kết quả thực tế; đồng thời cho thấy mỗi mô hình đều tiềm ẩn rủi ro thể chế riêng, gắn với mức độ cứng nhắc của quy tắc, áp lực hiệu suất hoặc xu hướng tập trung quyền lực.

Hai là, khác nhau về cơ chế tổ chức và cách thức vận hành chính sách.

Nhật Bản vận hành theo quy trình ổn định, tuyển định kỳ, luân chuyển công tác có chu kỳ và đào tạo theo cấp trách nhiệm. Sự ổn định giúp duy trì tính chuyên nghiệp nhưng có thể làm giảm khả năng phản ứng nhanh. Singapore vận hành linh hoạt, gắn tuyển dụng theo vị trí, luân chuyển có mục tiêu, đánh giá định kỳ và thưởng theo hiệu suất, nhờ đó bộ máy thích ứng nhanh với biến động. Trung Quốc tổ chức theo các chương trình tập trung, huy động nhân tài quy mô lớn, giao nhiệm vụ cụ thể và nghiệm thu bằng kết quả. Cách tổ chức khác nhau nhưng đều nhằm tối ưu hóa hiệu quả quản trị trong bối cảnh riêng: Nhật Bản bảo đảm tính bền vững, Singapore nâng cao hiệu suất, Trung Quốc phát huy năng lực huy động của hệ thống chính trị; tuy nhiên, xét ở góc độ thể chế, mỗi mô hình đều phải đối mặt với những giới hạn nhất định như giảm khả năng phản ứng nhanh, gia tăng áp lực hiệu suất hoặc lệ thuộc vào điều phối tập trung.

Ba là, khác nhau về hệ giá trị điều hành và phương thức tạo động lực cho nhân tài. Nhật Bản đặt trọng tâm vào công bằng và tinh thần trách nhiệm công vụ. Người tài được tôn trọng bằng vị thế nghề nghiệp và cơ hội cống hiến. Singapore coi hiệu quả và niềm tin xã hội là thước đo, gắn thăng tiến và thưởng phạt với kết quả thực thi công vụ. Trung Quốc chú trọng duy trì sự gắn bó và ổn định của đội ngũ, kết hợp cơ hội phát triển nghề nghiệp với phúc lợi xã hội để giữ người giỏi

phục vụ lâu dài. Ba cách này thể hiện ba con đường khác nhau để Nhà nước điều khiển động lực: giữ chuẩn mực để ổn định, công khai để khuyến khích nỗ lực, và bảo đảm ổn định vật chất để duy trì cam kết công hiến; từ đó đặt ra yêu cầu phải cân bằng giữa ổn định và đổi mới, bởi nếu nghiêng quá mức về một phía, động lực có thể chuyển hóa thành lực cản đối với phát triển bền vững.

Bốn là, khác nhau về cơ chế bảo đảm thực thi và đánh giá chính sách nhân tài. Nhật Bản có hệ thống đánh giá nhân sự định kỳ gắn với kỳ thi và báo cáo của Ủy ban Nhân sự quốc gia; Singapore dùng cơ chế phản hồi đa chiều, kết quả kiểm toán và chỉ số hiệu suất làm căn cứ điều chỉnh; Trung Quốc tổ chức kiểm tra, tổng kết chương trình, lấy kết quả thực hiện làm thước đo. Cách giám sát khác nhau phản ánh phương thức bảo đảm hiệu lực của Nhà nước: Nhật Bản coi trọng sự giám sát của luật và thủ tục, Singapore dựa vào cơ chế giải trình công khai, Trung Quốc dựa vào năng lực điều hành và kiểm tra của cấp trung ương; qua đó cho thấy rằng hiệu quả chính sách nhân tài phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng thiết chế giám sát, nếu không nguy cơ hình thức hóa và suy giảm trách nhiệm giải trình sẽ gia tăng.

Nhìn tổng thể, chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore có cùng nền tảng là coi con người làm trung tâm của năng lực quản trị, nhưng khác nhau ở triết lý quản trị, cơ chế vận hành và hệ giá trị chuẩn mực. Nhật Bản tiêu biểu cho mô hình trọng kỷ cương và chuẩn mực; Singapore tiêu biểu cho mô hình quản trị minh bạch và hiệu quả; Trung Quốc tiêu biểu cho mô hình huy động tập trung gắn với mục tiêu phát triển. Ba mô hình ấy không đối lập mà bổ sung cho nhau, khẳng định rằng một chính sách nhân tài bền vững cần biết kết hợp giữa ổn định và linh hoạt, giữa kỷ cương và đổi mới, giữa công bằng và hiệu quả. Đây là hướng tiếp cận có cơ sở lý luận và thực tiễn vững chắc, là gợi mở cho việc xây dựng chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam trong giai đoạn mới.

Tiểu kết chương 3

Trong chương này, luận án đã tập trung nghiên cứu, phân tích có hệ thống và đối sánh chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của ba quốc gia tiêu biểu tại châu Á: Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore. Đây là những quốc gia có mô hình quản trị nhà nước đặc thù, giàu tính chiến lược, trong đó nguồn nhân lực chất lượng cao được xác lập như một trụ cột của phát triển bền vững và hiện đại hóa quốc gia.

Thứ nhất, chính sách trọng dụng nhân tài của Trung Quốc được hoạch định trong mối liên hệ chặt chẽ với định hướng cải cách thể chế và chiến lược phát triển đất nước dưới sự lãnh đạo toàn diện của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Chính sách này mang tính tích hợp giữa quản trị hành chính nhà nước và cơ chế thị trường, đề cao tính cạnh tranh, công khai trong tuyển dụng, đồng thời triển khai các chương trình quy mô lớn nhằm thu hút và bồi dưỡng nhân tài như “Kế hoạch Nghìn nhân tài”, “Chiến lược nhân tài cường quốc”, qua đó từng bước xây dựng nguồn lực tinh hoa phục vụ công cuộc hiện đại hóa đất nước.

Thứ hai, Nhật Bản thể hiện mô hình quản trị nhân tài theo định hướng chuyên nghiệp hóa và ổn định lâu dài, với hệ thống công vụ phát triển trên nền tảng thi tuyển nghiêm ngặt, đào tạo xuyên suốt và quy hoạch luân chuyển cán bộ bài bản. Chính sách nhân tài của Nhật Bản gắn kết chặt chẽ với văn hóa công vụ đề cao tinh thần trách nhiệm, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và lòng tận tụy với quốc gia, dân tộc. Mô hình này cho thấy sự kết hợp hài hòa giữa truyền thống quản trị hành chính hiện đại phương Tây và đặc trưng văn hóa Á Đông.

Thứ ba, Singapore là điển hình về chính sách trọng dụng nhân tài mang tính chiến lược và hiệu quả cao, dựa trên mô hình “chính quyền tinh hoa”. Chính phủ Singapore xem nhân tài là tài sản chiến lược và thiết lập cơ chế quản trị minh bạch, cạnh tranh, gắn liền với chế độ đãi ngộ ưu việt và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Đặc biệt, Singapore thành công trong việc kiến tạo đội ngũ công chức tinh gọn nhưng có năng lực vượt trội, nhờ sự kết hợp giữa hiệu suất điều hành cao và chuẩn mực đạo đức công vụ nghiêm ngặt.

Từ nghiên cứu ba trường hợp điển hình trên có thể rút ra nhận định chung: dù khác biệt về thể chế chính trị, trình độ phát triển và bối cảnh lịch sử, cả ba quốc gia đều xác lập vai trò trung tâm của nhân tài trong kiến tạo và vận hành bộ máy nhà nước hiệu lực, hiệu quả. Chính sách trọng dụng nhân tài ở các nước này đều hướng đến xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, năng lực thực thi nhiệm vụ và phẩm chất đạo đức cao, đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa nền hành chính và nâng cao năng lực quản trị quốc gia. Những kinh nghiệm lý luận và thực tiễn từ Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore là cơ sở quan trọng để luận án kế thừa, đối chiếu và đề xuất những gợi mở phù hợp với điều kiện, đặc điểm và yêu cầu phát triển của Việt Nam trong thời kỳ mới.

Chương 4

CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI TRONG KHU VỰC CÔNG Ở VIỆT NAM, THAM CHIẾU CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CỦA TRUNG QUỐC, NHẬT BẢN VÀ SINGAPORE

4.1. KHÁI QUÁT CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

4.1.1. Bối cảnh ra đời chính sách trọng dụng nhân tài

Bước sang những năm đầu thế kỷ XXI, trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa hiện đại hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, Việt Nam đứng trước yêu cầu cấp thiết phải đổi mới phương thức tổ chức và vận hành bộ máy nhà nước nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới. Quá trình này làm nổi bật vai trò đặc biệt quan trọng của đội ngũ nhân tài trong khu vực công, những cá nhân có năng lực vượt trội trong hoạch định tổ chức và thực thi chính sách, giữ vai trò then chốt trong việc dẫn dắt cải cách, thúc đẩy đổi mới và bảo đảm sự phát triển bền vững của quốc gia. Chính từ yêu cầu đó, việc hình thành và từng bước thể chế hóa chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam trở thành một tất yếu khách quan của tiến trình đổi mới nhà nước và hiện đại hóa nền hành chính.

Trên phương diện chính trị và thể chế, bối cảnh ra đời chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam gắn liền với sự chuyển biến ngày càng rõ nét trong tư duy của Đảng Cộng sản Việt Nam về vai trò của nhân tài đối với sự nghiệp phát triển đất nước. Đại hội VIII của Đảng năm 1996 đã đặt nền tảng quan trọng cho sự chuyển biến nhận thức này trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa, qua đó nhấn mạnh yêu cầu xây dựng nguồn lực con người có chất lượng cao nhằm tạo lập nền tảng nhân lực vững chắc cho sự phát triển ổn định và bền vững của đất nước. Bước sang giai đoạn từ sau năm 2000, yêu cầu phát hiện, thu hút và phát huy nhân tài trong khu vực công ngày càng được đặt ra một cách rõ ràng hơn và từng bước được cụ thể hóa thông qua các chủ trương và chính sách của Đảng và Nhà nước.

Quan điểm đó tiếp tục được phát triển và cụ thể hóa trong Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 về công tác quy hoạch cán bộ, lãnh đạo quản lý thời

ký đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước [11], trong đó nhấn mạnh yêu cầu chủ động phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ cán bộ kế cận nhằm đáp ứng yêu cầu lâu dài của sự nghiệp đổi mới. Mặc dù trọng tâm của nghị quyết này vẫn đặt trong tư duy quy hoạch và quản lý cán bộ theo chiều dọc truyền thống, song đây là bước chuyển quan trọng trong việc khẳng định vai trò của những cá nhân có năng lực nổi trội đối với sự ổn định và phát triển của bộ máy nhà nước.

Bước sang giai đoạn tiếp theo, đặc biệt thông qua Nghị quyết Trung ương 7 khóa XII và Nghị quyết Trung ương 4 khóa XIII, tư duy của Đảng về nhân tài trong khu vực công tiếp tục được nâng lên một bước mới. Trọng tâm xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cán bộ chiến lược, được đặt trong mối quan hệ trực tiếp với yêu cầu nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị nhà nước. Các văn kiện này không chỉ nhấn mạnh phẩm chất chính trị và đạo đức công vụ, mà còn đặt ra yêu cầu ngày càng rõ ràng hơn về năng lực thực thi, uy tín và hiệu quả công tác, qua đó từng bước chuyển từ tư duy phát triển nguồn nhân lực sang tiếp cận chính sách trọng dụng nhân tài như một yếu tố quyết định chất lượng hoạt động của bộ máy nhà nước.

Trên nền tảng đó, bước sang giai đoạn sau năm 2023, bối cảnh phát triển của Việt Nam đặt ra những yêu cầu mới và cao hơn đối với chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Quá trình phục hồi và tái cấu trúc nền kinh tế sau đại dịch, yêu cầu thúc đẩy tăng trưởng dựa trên khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo, cùng với việc triển khai chuyển đổi số quốc gia và xây dựng Nhà nước số đã làm gia tăng áp lực đối với năng lực hoạch định và thực thi chính sách công. Trong bối cảnh này, chính sách trọng dụng nhân tài không chỉ được nhìn nhận như một công cụ hỗ trợ cải cách hành chính, mà ngày càng trở thành điều kiện then chốt để nâng cao năng lực quản trị và năng lực điều hành của Nhà nước.

Từ sau năm 2023, mâu thuẫn cốt lõi của chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam không còn nằm ở việc có hay không có chủ trương, mà nằm ở khoảng cách ngày càng lớn giữa yêu cầu nâng cao năng lực quản trị quốc gia với hiệu quả thực thi các cơ chế phát hiện, thu hút, sử dụng và phát huy nhân tài trong khu vực công.

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, sự phát triển của kinh tế tri thức và tác động mạnh mẽ của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam còn chịu áp lực ngày càng lớn từ cạnh tranh toàn cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao. Sau năm 2023, sức ép này càng gia tăng khi dòng dịch chuyển nhân tài mang tính toàn cầu diễn ra mạnh mẽ hơn, trong khi khu vực công phải cạnh tranh trực tiếp với khu vực tư và thị trường quốc tế về môi trường làm việc, điều kiện đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Điều đó đòi hỏi chính sách trọng dụng nhân tài phải được thiết kế theo hướng sử dụng hiệu quả và phát huy tối đa năng lực của nhân tài, thay vì chỉ dừng lại ở các cơ chế thu hút đầu vào.

Trên thực tế, trong quá trình triển khai các chủ trương của Đảng, Việt Nam đã từng bước thí điểm và mở rộng nhiều cơ chế và chính sách nhằm hiện thực hóa định hướng trọng dụng nhân tài, như thi tuyển cạnh tranh các chức danh lãnh đạo quản lý, tuyển chọn sinh viên tốt nghiệp xuất sắc và nhà khoa học trẻ vào làm việc trong khu vực công, cũng như ban hành các chính sách đặc thù về thu hút và đãi ngộ nhân tài tại một số địa phương lớn như Hà Nội Thành phố Hồ Chí Minh Đà Nẵng và Quảng Ninh. Những nỗ lực này cho thấy sự chuyển dịch dần từ tư duy quản lý nhân sự truyền thống sang cách tiếp cận chính sách nhấn mạnh vai trò của nhân tài như yếu tố then chốt bảo đảm chất lượng và hiệu quả của hoạt động công vụ.

Tuy nhiên, thực tiễn cũng cho thấy việc hình thành và triển khai chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam còn đối mặt với nhiều hạn chế và thách thức. Nhận thức về trọng dụng nhân tài trong khu vực công chưa thật sự thống nhất; các cơ chế phát hiện, sử dụng và đãi ngộ nhân tài còn thiếu đồng bộ; môi trường làm việc và cơ hội phát triển chưa đủ sức tạo động lực để nhân tài gắn bó lâu dài với khu vực công. Trong bối cảnh yêu cầu đổi mới sáng tạo và nâng cao năng lực quản trị nhà nước ngày càng trở nên cấp thiết, những hạn chế này càng bộc lộ rõ, đặt ra đòi hỏi phải tiếp tục hoàn thiện thể chế và nâng cao hiệu lực thực thi chính sách trọng dụng nhân tài.

Trong bối cảnh đó, trọng dụng nhân tài không còn có thể được tiếp cận như một chính sách nhân sự hay công cụ hỗ trợ cải cách hành chính, mà phải được đặt

đúng vị trí là một chính sách công cốt lõi, có vai trò cấu thành và quyết định năng lực quản trị nhà nước hiện đại.

Nhìn chung, bối cảnh ra đời chính sách trọng dụng nhân tài của Việt Nam là kết quả tổng hợp của sự chuyển biến trong tư duy chính trị của Đảng, quá trình đổi mới nhà nước và những tác động sâu sắc của hội nhập và phát triển. Chính sách này không phải là sự lựa chọn mang tính tình thế, mà là sản phẩm tất yếu của tiến trình hiện đại hóa nhà nước, nhằm khắc phục những giới hạn của mô hình quản lý nhân sự truyền thống và xây dựng nền công vụ hiện đại hiệu quả. Đây chính là nền tảng quan trọng để Việt Nam tiếp tục hoàn thiện và phát triển chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở giai đoạn tiếp theo.

4.1.2. Cơ sở chính trị pháp lý của chính sách trọng dụng nhân tài

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam là một bộ phận hữu cơ của định hướng xây dựng nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa, gắn liền với tiến trình đổi mới thể chế và nâng cao năng lực quản trị quốc gia. Trong nhiều văn kiện chính trị quan trọng, Đảng Cộng sản Việt Nam đã nhấn mạnh rằng nhân tài là một trong những nguồn lực chiến lược then chốt để phát triển nhanh, bền vững và hội nhập quốc tế. Sự hình thành và hoàn thiện của hệ thống pháp lý liên quan đến trọng dụng nhân tài trong khu vực công phản ánh không chỉ cam kết chính trị nhất quán của Đảng mà còn là quá trình thể chế hóa từng bước nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả điều hành của Nhà nước.

Ngay từ Đại hội Đại hội X (2006) Đảng chỉ rõ: “Xây dựng và thực hiện chính sách phát triển và trọng dụng nhân tài, thu hút nhân tài vào những lĩnh vực quan trọng, không phân biệt người trong Đảng hay ngoài Đảng. Tăng cường nguồn đầu tư của Nhà nước và toàn xã hội vào phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân tài” [12, tr.296]. Đại hội XI (2011), Đảng tiếp tục khẳng định cần chú trọng phát hiện, bồi dưỡng, phát huy nhân tài; đào tạo nhân lực cho phát triển kinh tế tri thức, “có chính sách đặc biệt đối với nhân tài của đất nước” [13, tr.242]. Đến Đại hội XIII (2021) Đảng chủ trương: “Chú trọng đào tạo nhân lực chất lượng cao, phát hiện và bồi dưỡng nhân tài; có chính sách vượt trội để thu hút, trọng dụng nhân tài, chuyên gia cả trong và ngoài nước” [14, tr.221]. Nhận định này đánh dấu bước chuyển quan

trọng về mặt nhận thức và chính trị, xác lập nhân tài như một trụ cột trong quá trình phát triển. Định hướng lớn của Đảng tiếp tục được củng cố trong Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Nghị quyết nêu rõ: “Phát triển, trọng dụng nhân lực chất lượng cao, nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia” [6]. Văn bản này là cơ sở chính trị mới nhất để tiếp tục hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công trong bối cảnh chuyển đổi mô hình phát triển.

Để cụ thể hóa tư tưởng trên, Trung ương Đảng đã ban hành các nghị quyết chuyên đề. Trong đó, Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín ngang tầm nhiệm vụ đã đặt ra yêu cầu xây dựng và hoàn thiện chính sách phát hiện, thu hút và trọng dụng người có tài năng [16]. Đồng thời, Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 21/5/2018 về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp đã nêu rõ yêu cầu thiết lập các chế độ lương, phụ cấp, đãi ngộ đặc thù đối với nhân tài làm việc trong khu vực công [17]. Hai nghị quyết này đặt nền móng chính trị và pháp lý quan trọng cho việc thiết kế thể chế trọng dụng người tài trong hệ thống hành chính nhà nước.

Trên cơ sở các chủ trương này, Nhà nước đã ban hành các văn bản pháp lý có hiệu lực để điều chỉnh trực tiếp vấn đề trọng dụng và sử dụng nhân tài. Nổi bật trong đó là Luật Cán bộ, công chức số 22/2008/QH12 được Quốc hội thông qua ngày 13/11/2008, có hiệu lực từ ngày 01/01/2010. Điều 6 của Luật quy định: “Nhà nước có chính sách phát hiện, thu hút, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng vào làm việc trong cơ quan, tổ chức của Đảng, Nhà nước và các tổ chức chính trị - xã hội” [37]. Đây là lần đầu tiên khái niệm “người có tài năng” được chính thức đưa vào văn bản luật với tư cách là một đối tượng chính sách riêng biệt trong công vụ. Luật này được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 52/2019/QH14 ngày 25/11/2019, cho phép tuyển dụng công chức thông qua hình thức xét tuyển đặc cách, ký hợp đồng lao động đối với nhân tài không thông qua thi tuyển truyền thống.

Ngoài ra, ngày 31/7/2023, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 899/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050 [41]. Văn bản này xác lập khuôn khổ định hướng tổng thể cho chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, bảo đảm tính thống nhất, liên thông và ổn định của hệ thống chính sách trong trung và dài hạn. Chính phủ cũng ban hành các văn bản dưới luật nhằm cụ thể hóa và điều tiết chính sách trọng dụng nhân tài theo hướng chuyên sâu. Một trong những văn bản quan trọng nhất là Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ quy định chính sách trọng dụng người có tài năng làm việc trong cơ quan, tổ chức, đơn vị của Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội. Nghị định này có tính hệ thống và ràng buộc pháp lý cao, thể hiện bước chuyển từ định hướng chính trị sang chính sách hành chính có hiệu lực thực thi rõ ràng [7].

4.1.3. Thực tiễn tổ chức thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài

Có thể nhận thấy rằng, việc tổ chức thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài là một quá trình liên tục, mang tính kế thừa và phát triển, phản ánh sâu sắc sự chuyển biến về tư duy quản trị công và khả năng vận hành cụ thể của hệ thống chính trị tại Việt Nam qua từng giai đoạn lịch sử. Quá trình này chính thức bắt đầu từ đầu những năm 2000 với các chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước, như Nghị quyết số 07-NQ/TW ngày 27/11/2001 về Hội nhập kinh tế quốc tế [15]. Nghị quyết này đã góp phần tạo ra sự chuyển biến quan trọng trong nhận thức về các điều kiện bảo đảm năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của quốc gia, trong đó vai trò của chất lượng nguồn nhân lực ngày càng được nhấn mạnh. Trên cơ sở đó, yêu cầu phát triển, thu hút và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực có trình độ cao từng bước được đặt ra như một bộ phận cấu thành của chiến lược phát triển quốc gia, tạo tiền đề cho việc hình thành và hoàn thiện các chính sách về nhân tài ở các giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn từ năm 2010 trở đi, việc tổ chức thực hiện chính sách đã đạt bước tiến mới với việc xây dựng và hoàn thiện cơ sở dữ liệu nhân tài quốc gia và bộ tiêu chí tuyển chọn nhân tài cụ thể. Đặc biệt, Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050 được Thủ tướng Chính phủ phê

duyet tại Quyết định số 899/QĐ-TTg ngày 31/7/2023 [41], mục tiêu đề ra là đến năm 2030 hoàn thiện cơ sở dữ liệu nhân tài đầy đủ, chính xác, được cập nhật thường xuyên và quản lý tập trung, thống nhất trên toàn quốc. Hệ thống này sẽ cung cấp các thông tin chi tiết về năng lực chuyên môn, trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, kỹ năng lãnh đạo, thành tích công tác, khả năng sáng tạo và tiềm năng phát triển lâu dài của từng nhân tài trong khu vực công. Cơ sở dữ liệu này không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho các cơ quan nhà nước trong việc đánh giá, tuyển chọn và bố trí nhân tài vào đúng vị trí mà còn giúp tăng cường tính minh bạch, khách quan trong quản lý nhân sự và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao.

Đồng thời, Chiến lược quốc gia về trọng dụng nhân tài xác định rõ mục tiêu xây dựng bộ tiêu chí tuyển chọn nhân tài minh bạch và cụ thể, bao gồm các tiêu chí cốt lõi như: (1) trình độ chuyên môn cao được đánh giá thông qua bằng cấp, chứng chỉ quốc tế, các công trình nghiên cứu có giá trị; (2) năng lực lãnh đạo thể hiện ở khả năng quản lý, điều hành, tổ chức hiệu quả hoạt động công vụ; (3) tư duy đổi mới sáng tạo, thể hiện qua khả năng đề xuất và áp dụng các giải pháp mới, hiệu quả vào thực tiễn công việc; (4) phẩm chất đạo đức công vụ, bao gồm tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và sự tận tâm phục vụ lợi ích chung; và (5) năng lực hội nhập quốc tế, gồm trình độ ngoại ngữ, khả năng hợp tác quốc tế, và hiểu biết về các vấn đề toàn cầu. Bộ tiêu chí này là cơ sở căn bản để các cơ quan quản lý nhà nước tuyển dụng, bố trí nhân tài vào đúng vị trí công việc phù hợp nhất, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi trong việc đánh giá một cách công bằng, minh bạch và phù hợp với yêu cầu phát triển quốc gia trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

Ở cấp Trung ương, chính sách trọng dụng nhân tài được triển khai đồng bộ và sâu rộng qua những văn bản pháp lý cụ thể như Nghị định số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017, quy định chính sách đặc biệt về tuyển dụng nhân tài như tuyển dụng đặc cách, không qua thi tuyển đối với các sinh viên xuất sắc, nhà khoa học trẻ vào làm việc trong khu vực công. Gần đây nhất, Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 [7] tiếp tục cụ thể hóa mạnh mẽ cơ chế thu hút, trọng dụng người tài, đặc biệt trong các ngành khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi

số, quy định mức ưu đãi và phụ cấp hấp dẫn, tạo điều kiện thuận lợi để giữ chân và phát huy năng lực chuyên gia, nhà khoa học hàng đầu. Bộ Nội vụ và Bộ Khoa học và Công nghệ đã tích cực phối hợp triển khai các chính sách này bằng việc tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng và ký hợp đồng làm việc linh hoạt với các chuyên gia đầu ngành, qua đó tạo ra môi trường công tác hấp dẫn, có sức cạnh tranh cao nhằm thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.

Ở cấp địa phương, chính sách trọng dụng nhân tài được triển khai với tính đặc thù cao, cụ thể và phù hợp với điều kiện thực tiễn từng địa bàn. Hà Nội ban hành Nghị quyết số 17/2022/NQ-HĐND ngày 12/9/2022, tập trung thu hút nhân tài trong khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo [26]. Thành phố Hồ Chí Minh với Nghị quyết số 01/2023/NQ-HĐND ngày 10/01/2023, ưu tiên tuyển dụng sinh viên xuất sắc và chuyên gia đầu ngành [27].

Các địa phương khác cũng triển khai đồng bộ và sâu sắc chính sách trọng dụng nhân tài. Bình Dương thực hiện Nghị quyết số 05/2021/NQ-HĐND tập trung phát triển nhân lực công nghệ cao và đổi mới sáng tạo với mức đãi ngộ hấp dẫn [22]. Thừa Thiên Huế thông qua Nghị quyết số 22/2022/NQ-HĐND tập trung thu hút chuyên gia trong văn hóa, du lịch và công nghệ số để thúc đẩy đô thị di sản thông minh [24]. Cần Thơ ưu tiên phát triển nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực nông nghiệp công nghệ cao và công nghiệp chế biến sâu theo Nghị quyết số 14/2022/NQ-HĐND [25]. Bắc Giang thực hiện Nghị quyết số 13/2025/NQ-HĐND ngày 19/2/2025 với chính sách tài chính và đào tạo ưu đãi đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ cao, y tế, giáo dục [21]. Hưng Yên với Nghị quyết số 555/2025/NQ-HĐND ngày 18/2/2025, đã triển khai mạnh mẽ việc hỗ trợ đào tạo, nâng cao năng lực cán bộ, cải thiện môi trường làm việc để giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao [23].

4.1.4. Kết quả bước đầu

Một là, chính sách trọng dụng nhân tài nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đạt kết quả bước đầu khá rõ nét. Đội ngũ nhân tài được tuyển chọn đã chủ động đề xuất nhiều sáng kiến quản trị mới, giúp rút ngắn đáng kể thời gian xử lý các thủ tục hành chính. Chẳng hạn, tại Bộ Khoa học và Công nghệ,

một số quy trình cấp phép nghiên cứu khoa học đã được cải tiến theo hướng tinh gọn và hiệu quả hơn. Cùng với đó, tại Bộ Kế hoạch và Đầu tư, việc đẩy mạnh số hóa thủ tục đăng ký doanh nghiệp đã giúp hạn chế tình trạng sai sót hồ sơ, nâng cao tính chính xác và tính thuận tiện trong quá trình thực hiện.

Hai là, chính sách trọng dụng nhân tài đã tạo ra các mô hình hiệu quả và có sức lan tỏa mạnh mẽ tại các địa phương, thúc đẩy cải cách hành chính trên diện rộng. Thành phố Đà Nẵng nổi bật với việc trọng dụng hơn 300 nhân lực chất lượng cao, trực tiếp góp phần xây dựng thành công mô hình đô thị thông minh, cải thiện rõ nét tốc độ xử lý các thủ tục hành chính. Thành công này đã trở thành mô hình tham khảo quan trọng, được áp dụng tại các địa phương khác như Hải Phòng, Bình Dương và Cần Thơ, giúp các địa phương này rút ngắn đáng kể thời gian triển khai các dịch vụ công trực tuyến, tăng cường sự hài lòng của người dân.

Ba là, chính sách trọng dụng nhân tài đã góp phần thúc đẩy cải cách hành chính và nâng cao năng lực quản trị tại Thành phố Hải Phòng. Không chỉ liên tục nằm trong nhóm các địa phương dẫn đầu PCI (chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh) từ năm 2021, năm 2024, Hải Phòng lần đầu tiên vươn lên vị trí số 1 trong bảng xếp hạng Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) với 74,84 điểm, tăng 2 bậc so với năm 2023 (từ vị trí thứ 3 lên thứ 1). Thành phố ghi nhận sự cải thiện rõ rệt ở nhiều chỉ số thành phần như gia nhập thị trường, minh bạch, giảm chi phí không chính thức và tính năng động của chính quyền với những kết quả phản ánh hiệu quả tích cực từ các sáng kiến quản trị đổi mới và sử dụng nhân tài chất lượng cao [8].

Những kết quả thực tế trên cho thấy, chính sách trọng dụng nhân tài đã góp phần nâng cao năng lực quản trị công, cải thiện chất lượng dịch vụ hành chính và thúc đẩy mạnh mẽ phát triển kinh tế - xã hội, qua đó củng cố vững chắc sự tin cậy và giá trị thực tiễn của chính sách này.

4.1.5. Hạn chế

Mặc dù đã đạt được những kết quả tích cực trong việc triển khai chính sách trọng dụng nhân tài, nhưng thực tiễn cũng cho thấy còn tồn tại một số hạn chế nhất định, ảnh hưởng đến hiệu quả thực tế của chính sách này.

Thứ nhất, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công còn thiếu sự đồng bộ trong triển khai giữa các cấp, các ngành và các địa phương. Tiêu chí xác định nhân tài vẫn chưa thống nhất và minh bạch trên toàn quốc, dẫn tới tình trạng mỗi địa phương hoặc bộ ngành áp dụng các tiêu chí khác nhau trong việc tuyển chọn nhân tài. Thực trạng này được phản ánh rõ trên Báo Dân Trí, chỉ ra rằng khái niệm “nhân tài trong nền công vụ” chưa được định nghĩa thống nhất, gây ra thiếu chuẩn đánh giá năng lực đồng bộ và minh bạch, làm giảm tính cạnh tranh và công bằng trong tuyển dụng nhân tài [2]. Ngoài ra, một số địa phương còn thiếu các biện pháp kiểm tra, đánh giá minh bạch, dẫn đến tình trạng tuyển dụng đặc cách đôi khi bị lạm dụng.

Thứ hai, mặc dù chính sách trọng dụng nhân tài đã được triển khai trên phạm vi toàn quốc, tuy nhiên vẫn tồn tại tình trạng chưa tổ chức một cách đồng bộ và thiếu sự gắn kết lâu dài với chiến lược phát triển quốc gia. Theo báo cáo đăng trên Báo Đại biểu Nhân dân, từ năm 2022 đến năm 2023, Việt Nam chỉ tuyển dụng được 584 sinh viên xuất sắc và nhà khoa học trẻ vào làm việc trong khu vực công, trong đó có 170 người ở Trung ương và 414 người ở địa phương [3]. Trung bình mỗi tỉnh, thành phố chỉ thu hút khoảng 3-4 nhân tài mỗi năm, rõ nét về hạn chế trong quy mô và tốc độ thực thi chính sách thu hút. Đồng thời, nhiều địa phương thiếu các chương trình đào tạo chiều sâu, định hướng phát triển sự nghiệp và chế độ giữ chân phù hợp nên nhân tài sau khi được tuyển dụng thường không phát huy hết năng lực hoặc có xu hướng rời bỏ vị trí công tác.

Thứ ba, cơ chế đãi ngộ hiện tại dành cho nhân tài trong khu vực công chưa thực sự hấp dẫn để giữ chân và thúc đẩy phát triển lâu dài. Đa phần các chính sách đãi ngộ mới chỉ dừng ở mức hỗ trợ tài chính ban đầu, thiếu các chính sách phát triển nghề nghiệp và thăng tiến rõ ràng. Báo cáo số 3615/BC-BNV cho biết, nhiều ứng viên có năng lực cao không mặn mà với khu vực công do mức lương và môi trường làm việc chưa đủ hấp dẫn. Ngoài ra, theo Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh, từ năm 2020 đến 2023, có tới 9.470 công chức và viên chức nghỉ việc do cơ chế đãi ngộ và tiền lương thấp hơn khu vực tư nhân [5].

Thứ tư, quy trình tuyển chọn nhân tài trong khu vực công chưa đánh giá chính xác và toàn diện năng lực thực tiễn của ứng viên. Các kỳ thi tuyển hiện nay

chủ yếu dựa vào kiến thức lý thuyết và kỹ năng hành chính, trong khi các kỹ năng quan trọng như xử lý tình huống, tư duy hệ thống, sáng tạo chưa được chú trọng đúng mức. Điều này dẫn đến tình trạng ứng viên đáp ứng đủ điều kiện lý thuyết nhưng không thể xử lý hiệu quả các vấn đề phức tạp trong thực tiễn công việc.

Thứ năm, chính sách trọng dụng nhân tài chưa đủ hấp dẫn và thiếu sức cạnh tranh để giữ chân nhân tài. Theo Báo Lao Động (2022), từ năm 2020 đến giữa năm 2022, đã có 39.552 cán bộ, công chức, viên chức rời bỏ khu vực công chuyển sang khu vực tư nhân, đặc biệt nghiêm trọng trong các lĩnh vực giáo dục (trên 16.000 người) và y tế (khoảng 12.000 người) [4]. Khảo sát của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh cũng chỉ ra rằng 43% công chức sẵn sàng nghỉ việc khi có cơ hội tốt hơn, chủ yếu do thu nhập thấp, áp lực công việc cao và thiếu cơ hội phát triển, thăng tiến [27].

Thứ sáu, chính sách trọng dụng nhân tài thiếu sự phối hợp liên ngành và liên cấp trong thiết kế, thực hiện và giám sát. Nhiều đề án địa phương thiếu gắn kết với các chương trình đào tạo của bộ, ngành trung ương hoặc khu vực doanh nghiệp, đại học, khiến các nguồn lực bị phân tán và thiếu hiệu quả. Điển hình như tỉnh Trà Vinh, theo Kế hoạch số 62/KH-UBND ngày 18/6/2024 [42], mặc dù mục tiêu phối hợp rõ ràng nhưng triển khai thực tế vẫn thiếu cơ chế chia sẻ thông tin và phối hợp liên ngành chặt chẽ. Tình trạng thiếu liên kết này khiến các chương trình không phát huy tối đa hiệu quả và gây lãng phí nguồn lực công.

4.1.6. Nguyên nhân của các hạn chế

4.1.6.1. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, hệ thống hành chính còn chịu ảnh hưởng từ cơ chế cũ, tạo ra nhiều rào cản trong việc trao quyền tự chủ, linh hoạt cho các địa phương và ngành trong quản trị nhân tài. Điều này dẫn đến khó khăn trong việc xây dựng, triển khai các tiêu chí đánh giá và tuyển dụng nhân tài theo nhu cầu đặc thù của từng đơn vị, khiến việc trọng dụng nhân tài chưa thực sự phát huy hiệu quả.

Thứ hai, nguồn lực tài chính của khu vực công còn hạn chế; cơ chế phân bổ ngân sách chưa đủ linh hoạt để tạo ra sức hấp dẫn cạnh tranh với khu vực tư nhân và quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các tổ chức quốc tế, doanh nghiệp tư nhân trong và ngoài nước đang tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn hơn, thu hút mạnh mẽ

đội ngũ nhân lực chất lượng cao, từ đó tạo áp lực rất lớn lên khả năng giữ chân nhân tài của khu vực công. Điều này được thể hiện qua tình trạng “chảy máu chất xám” ngày càng gia tăng, khi nhân tài trong nước tìm kiếm cơ hội làm việc tại các môi trường quốc tế hoặc tư nhân với mức lương và đãi ngộ vượt trội hơn.

4.1.6.2. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, nhận thức của một bộ phận lãnh đạo và quản lý về vai trò chiến lược của chính sách trọng dụng nhân tài còn chưa thực sự sâu sắc và toàn diện. Việc thiếu tầm nhìn dài hạn, thiếu quyết tâm chính trị trong việc thúc đẩy những cải cách mạnh mẽ về tuyển dụng và sử dụng nhân tài đã khiến các giải pháp vẫn mang tính hình thức, chưa tạo được động lực thực sự và bền vững cho đội ngũ nhân tài.

Thứ hai, phương thức quản lý nhân sự trong khu vực công vẫn thiên về các tiêu chí thâm niên, bằng cấp hơn là năng lực thực tiễn và hiệu quả công việc. Các quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá cán bộ chưa được cải tiến mạnh mẽ, thiếu các công cụ đánh giá hiệu quả và khách quan, dẫn tới tình trạng tuyển chọn và sử dụng nhân tài không chính xác và thiếu công bằng.

Thứ ba, cơ chế phối hợp giữa các bộ, ngành, địa phương trong việc xây dựng và thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài còn yếu kém, thiếu sự thống nhất và đồng bộ. Các văn bản hướng dẫn triển khai chính sách thường chung chung, thiếu cụ thể, không tạo được sự phối hợp chặt chẽ, khiến thông tin bị phân tán và hiệu quả thực thi bị hạn chế. Bên cạnh đó, hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu về nhân tài cũng chưa được xây dựng một cách đồng bộ, làm giảm khả năng nhận diện, đánh giá và khai thác hiệu quả nguồn nhân lực chất lượng cao.

Thứ tư, văn hóa tổ chức và công vụ trong khu vực công chưa thực sự thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo và trách nhiệm cá nhân. Văn hóa tổ chức hiện vẫn còn nặng về tuân thủ quy trình cứng nhắc, thiếu khuyến khích sáng tạo và chủ động, dẫn đến môi trường làm việc chưa đủ hấp dẫn để giữ chân và phát huy năng lực của những nhân tài trẻ, có tư duy đổi mới và khát vọng đóng góp tích cực cho xã hội.

Thứ năm, công tác đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ làm nhiệm vụ quản lý và tuyển dụng nhân tài chưa được thực hiện hiệu quả. Đội ngũ này chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng và phương pháp quản trị nhân sự hiện đại, chưa có khả

năng đánh giá đúng và chính xác về năng lực thực tiễn của ứng viên, dẫn tới việc lựa chọn và sử dụng nhân tài không đạt hiệu quả như kỳ vọng.

4.2. NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA TRONG CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI

4.2.1. Thiếu gắn kết giữa tuyển dụng, sử dụng và phát triển

Thứ nhất, vấn đề đặt ra là cần triển khai một chiến lược thống nhất và dài hạn trong quản trị nhân tài khu vực công, tránh tình trạng tuyển dụng nhân tài theo phong trào hoặc thời điểm, thiếu định hướng sử dụng cụ thể và có hệ thống. Việc thiếu chiến lược này không những làm giảm hiệu quả đầu tư nguồn lực vào nhân tài, mà còn tạo ra tâm lý bất mãn, thiếu động lực cống hiến của đội ngũ nhân tài.

Thứ hai, vấn đề quan trọng là thiếu một hệ thống quản lý rõ ràng về việc sử dụng và phát triển nhân tài sau tuyển dụng. Nhiều địa phương chưa thiết kế được các vị trí công việc cụ thể phù hợp với năng lực chuyên môn và kỳ vọng của nhân tài. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải xây dựng các kế hoạch chi tiết về bố trí công việc, kèm theo lộ trình rõ ràng về phát triển nghề nghiệp nhằm phát huy tối đa tiềm năng của nhân tài.

Thứ ba, cần xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng liên tục và mang tính hệ thống để phát triển năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý và lãnh đạo cho đội ngũ nhân tài. Hiện tại, việc bồi dưỡng sau tuyển dụng còn mang tính hình thức, thiếu tính chuyên sâu, chưa đáp ứng kịp thời và đầy đủ nhu cầu nâng cao năng lực thực tế của nhân tài.

Thứ tư, cần giải quyết vấn đề thiếu cơ chế phản hồi và đánh giá hiệu quả sử dụng nhân tài một cách minh bạch, khách quan và thường xuyên. Điều này nhằm đảm bảo rằng các nhân tài được tuyển dụng luôn được đánh giá đúng thực chất về năng lực, hiệu quả công việc và có cơ hội phát triển một cách bền vững trong môi trường làm việc.

Những vấn đề trên đặt ra yêu cầu bức thiết trong việc cải cách chính sách trọng dụng nhân tài, đòi hỏi những thay đổi mạnh mẽ, đồng bộ để xây dựng một hệ sinh thái nhân tài hoàn chỉnh, giúp tối ưu hóa hiệu quả nguồn lực trí tuệ, đảm bảo sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong thời gian tới.

4.2.2. Cơ chế đãi ngộ và đánh giá còn hình thức

Một vấn đề nổi cộm trong chính sách trọng dụng nhân tài là cơ chế đãi ngộ và đánh giá hiện nay còn nặng tính hình thức, chưa phản ánh đúng và đủ giá trị đóng góp thực sự của nhân tài. Thực tế này làm suy yếu đáng kể động lực làm việc, sự cống hiến của đội ngũ nhân tài, đồng thời gây nên tình trạng bất bình đẳng, mất niềm tin vào hệ thống quản lý công. Cơ chế này có hạn chế vì các lý do như sau.

Thứ nhất, về mặt lý luận, việc đãi ngộ và đánh giá nhân tài phải dựa trên hiệu quả công việc, khả năng đổi mới sáng tạo, và đóng góp thực tế, không nên dựa chủ yếu vào bằng cấp, thâm niên công tác. Tuy nhiên, cơ chế đánh giá hiện tại vẫn còn lệ thuộc vào các tiêu chí mang tính hành chính, hình thức như thời gian công tác và trình độ học vấn; cách đánh giá này không những hạn chế việc nhận diện và trọng dụng đúng người tài thực sự mà còn tạo ra môi trường thiếu cạnh tranh, làm mất đi sự minh bạch và công bằng trong quá trình đánh giá.

Thứ hai, về thực tiễn, cơ chế đãi ngộ hiện nay thiếu khả năng cạnh tranh thực sự với khu vực tư nhân và quốc tế. Các chế độ đãi ngộ, mặc dù đã được cải tiến, vẫn chủ yếu dựa trên cơ chế chung, thiếu linh hoạt và chưa gắn chặt với hiệu quả công việc và đóng góp cụ thể. Điều này không đủ hấp dẫn để giữ chân những nhân tài có năng lực thực sự, vốn dễ dàng bị thu hút bởi các cơ hội tốt hơn ở khu vực tư nhân hoặc tổ chức quốc tế. Hậu quả là khu vực công liên tục mất đi những nhân lực chất lượng cao, gây thiệt hại lớn về năng lực quản trị và hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính.

Thứ ba, vấn đề về minh bạch và khách quan trong xác định cơ chế đãi ngộ cần được nhấn mạnh. Các cơ chế hiện nay chưa được thiết kế để có thể phản ánh đúng mức sự khác biệt về đóng góp và năng lực cá nhân, dẫn đến tình trạng “cào bằng” trong đãi ngộ. Vấn đề này làm suy giảm đáng kể động lực làm việc và sự cống hiến lâu dài của các nhân tài, đồng thời làm gia tăng cảm giác bất công, bất bình đẳng trong môi trường làm việc.

Thứ tư, việc thiếu hệ thống phản hồi và đánh giá định kỳ về cơ chế đãi ngộ gây khó khăn trong việc đánh giá tính hiệu quả, tính phù hợp của các chính sách

đãi ngộ, khiến cơ chế này không được điều chỉnh kịp thời và sát với thực tiễn. Do đó một hệ thống phản hồi minh bạch và liên tục là điều kiện tiên quyết để tạo ra các cơ chế đãi ngộ thực sự hiệu quả, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và nâng cao hiệu quả tổ chức.

Thứ năm, các kinh nghiệm quốc tế đã cho thấy, một cơ chế đãi ngộ và đánh giá hiệu quả phải dựa trên năng lực thực tiễn, tính sáng tạo, và đóng góp cụ thể thay vì chỉ dựa vào các tiêu chí hành chính truyền thống. Ví dụ, các quốc gia phát triển thường xuyên cập nhật và điều chỉnh các tiêu chí đánh giá để phản ánh đúng yêu cầu thực tế và khuyến khích nhân tài phát triển năng lực một cách tối đa.

4.2.3. Còn tồn tại tư duy nhiệm kỳ và tâm lý “an toàn” trong công vụ

Tình trạng phổ biến của tư duy nhiệm kỳ và tâm lý “an toàn” trong công vụ, gây tác động sâu sắc đến khả năng đổi mới và hiệu quả hoạt động của cán bộ quản lý, lãnh đạo trong khu vực công. Biểu hiện của tư duy và tâm lý này như sau.

Thứ nhất, tư duy nhiệm kỳ là sản phẩm của việc tập trung vào các mục tiêu trước mắt nhằm đảm bảo thành tích cá nhân trong thời gian công tác, hạn chế rủi ro cá nhân về trách nhiệm và uy tín. Điều này xuất phát từ nền văn hóa chính trị coi trọng những kết quả có thể nhận diện ngay, dễ đo lường và thể hiện rõ trong từng nhiệm kỳ công tác. Hệ quả là các quyết định quản lý, đặc biệt trong lĩnh vực tuyển dụng và trọng dụng nhân tài, thường nghiêng về các lựa chọn an toàn, hạn chế các thử nghiệm và đổi mới có khả năng tạo ra giá trị lâu dài nhưng chưa cho thấy hiệu quả tức thời. Tình trạng này làm thu hẹp không gian phát triển của nhân tài và góp phần tạo ra sự trì trệ trong vận hành của bộ máy.

Thứ hai, tâm lý “an toàn” thể hiện qua sự e dè, ngần ngại của các cán bộ, lãnh đạo khi phải đưa ra quyết định đột phá, sáng tạo hoặc chứa đựng rủi ro nhất định. Sự e ngại này chủ yếu xuất phát từ những lo lắng về trách nhiệm cá nhân, sợ sai sót ảnh hưởng đến sự nghiệp chính trị và khả năng thăng tiến của bản thân. Ví dụ, tại một số địa phương, việc trì hoãn hoặc không quyết đoán trong thực hiện các cải cách hành chính đã khiến những sáng kiến quan trọng bị trì trệ hoặc thất bại, làm giảm lòng tin vào khả năng đổi mới của hệ thống quản lý công.

Thứ ba, biểu hiện cụ thể của tư duy nhiệm kỳ và tâm lý “an toàn” là xu hướng tránh giao quyền và trách nhiệm quan trọng cho những người có tư duy đổi

mới mạnh mẽ, bởi lo ngại những đổi mới này có thể làm đảo lộn sự ổn định hiện có. Điều này không chỉ giới hạn năng lực phát huy sáng tạo của nhân tài mà còn hạn chế sự năng động, đổi mới trong toàn bộ hệ thống công vụ.

Về lâu dài, nếu không khắc phục hiệu quả vấn đề này, tư duy nhiệm kỳ và tâm lý “an toàn” sẽ khiến chất lượng quản trị nhà nước bị suy giảm nghiêm trọng. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng xây dựng một đội ngũ nhân lực công vụ sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, có khả năng đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, năng lực cạnh tranh quốc gia sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực khi bộ máy công quyền thiếu khả năng thích nghi và đổi mới nhanh chóng trước những thay đổi của môi trường toàn cầu.

Do đó, cải cách chính sách trọng dụng nhân tài cần tập trung thay đổi sâu sắc tư duy quản trị, xây dựng các cơ chế bảo vệ và khuyến khích cán bộ công vụ mạnh dạn đổi mới sáng tạo, đồng thời thiết lập văn hóa công vụ mới, đề cao trách nhiệm thực chất, có tính bền vững trong các quyết định quản trị.

4.3. GỢI MỞ CHÍNH SÁCH TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CHO VIỆT NAM TỪ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

Nhân tài khu vực công là nguồn lực trực tiếp quyết định chất lượng quản trị và năng lực điều hành của Nhà nước. Việc trọng dụng đúng người có năng lực không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy công quyền mà còn củng cố niềm tin của xã hội vào tính chuyên nghiệp và liêm chính của nền hành chính. Kinh nghiệm của các quốc gia có nền hành chính phát triển cho thấy, chính sách trọng dụng nhân tài chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi ba điều kiện cơ bản được bảo đảm: tuyển chọn dựa trên năng lực và công bằng; sử dụng gắn với trách nhiệm và kết quả thực hiện nhiệm vụ; đãi ngộ tương xứng trong một môi trường công vụ minh bạch, ổn định. Theo đó, Nhật Bản nhấn mạnh việc chuẩn mực hóa năng lực nghề nghiệp và bảo đảm tính dự báo của hệ thống công vụ; Singapore đặt nền tảng trên cơ sở minh bạch, hiệu suất và cơ chế đánh giá định kỳ; trong khi Trung Quốc kết hợp huy động nhân tài theo các mục tiêu ưu tiên của quốc gia với hệ thống đo lường kết quả cụ thể và có tính ràng buộc cao.

Ở Việt Nam, mặc dù chủ trương và khung pháp lý về phát triển, thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công đã được hình thành tương đối đầy đủ,

song kết quả thực hiện trên thực tế vẫn chưa tương xứng với mục tiêu đề ra. Tiêu chí xác định nhân tài còn thiếu thống nhất; hoạt động tuyển chọn vẫn thiên về bằng cấp; việc đào tạo, sử dụng và đãi ngộ chưa được gắn kết chặt chẽ trong một chu trình chính sách đồng bộ; môi trường làm việc còn thiếu tính cạnh tranh lành mạnh; và cơ chế theo dõi, đánh giá kết quả công vụ còn phân tán, thiếu cơ sở dữ liệu. Những hạn chế đó cho thấy chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công cần được tiếp cận theo hướng lấy năng lực thực hiện, kết quả công vụ và giá trị cống hiến làm trung tâm, coi đây là nền tảng để thiết kế một hệ thống chính sách thống nhất, có tiêu chí rõ ràng, đo lường được hiệu quả và phát huy hiệu lực trong thực tiễn công vụ.

Dưới góc độ chính trị học, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công không chỉ là công cụ quản trị nguồn nhân lực, mà trước hết là một thiết chế điều tiết quyền lực công, phản ánh trình độ tổ chức Nhà nước, mức độ hiện đại hóa nền hành chính và năng lực chuyển hóa nguồn lực con người thành năng lực thực thi chính sách. Theo đó, việc gọi mở chính sách trọng dụng nhân tài cho Việt Nam từ kinh nghiệm quốc tế cần được triển khai một cách đồng bộ trên các phương diện: hoàn thiện nền tảng thể chế và tiêu chuẩn xác định nhân tài khu vực công; đổi mới cơ chế sử dụng và phát triển nhân tài gắn với hiệu quả thực thi nhiệm vụ; xây dựng các cơ chế khuyến khích và môi trường làm việc cạnh tranh, minh bạch; và bảo đảm các điều kiện triển khai, giám sát nhằm duy trì tính chính danh, hiệu lực và tính bền vững của quyền lực nhà nước trong điều kiện phát triển mới.

4.3.1. Hoàn thiện nền tảng thể chế và tiêu chuẩn xác định nhân tài khu vực công

Trong khoa học chính trị, chính sách trọng dụng nhân tài được nhìn nhận như một bộ phận cấu thành của thiết chế quyền lực nhà nước, phản ánh đồng thời trình độ phát triển của nền hành chính và năng lực tự điều chỉnh của Nhà nước. Tính hiệu lực của chính sách này không chỉ phụ thuộc vào các giải pháp kỹ thuật về tuyển dụng, đào tạo hay đãi ngộ, mà trước hết và chủ yếu được quyết định bởi kết cấu thể chế chi phối hành vi tổ chức và quá trình thực thi quyền lực công.

Vì vậy, yêu cầu mang tính tiên quyết đặt ra là Nhà nước phải xác lập được một khung thể chế chuẩn xác nhằm giải quyết hai vấn đề nền tảng. Một là, xác

định rõ thể nào là nhân tài trong khu vực công trong điều kiện phát triển mới của Việt Nam. Hai là, làm rõ các nguyên tắc mà quyền lực công dựa vào đó để lựa chọn, sử dụng và phát triển nhân tài. Khi hai nội dung lý luận cốt lõi này được thể chế hóa bằng các quy phạm có tính ràng buộc, chính sách nhân tài mới đạt được tính hợp thức, đồng thời hình thành cơ chế kiểm soát quyền lực cần thiết nhằm hạn chế nguy cơ lạm quyền, bảo đảm tính thống nhất và tính dự báo trong hoạt động công vụ.

Kinh nghiệm của các quốc gia có nền hành chính phát triển khẳng định một quy luật mang tính phổ quát, đó là độ ổn định và mức độ thành thực của thể chế giữ vai trò khởi nguồn đối với năng lực tổ chức và vận hành đội ngũ nhân tài trong khu vực công. Nhật Bản duy trì sức mạnh của hệ thống công vụ thông qua việc chuẩn mực hóa năng lực nghề nghiệp và đạo đức công vụ, qua đó tạo dựng tính dự báo của thể chế. Singapore củng cố niềm tin xã hội bằng chiến lược công khai hóa tiêu chí tuyển chọn và thăng tiến, từ đó hình thành cơ chế giải trình nhất quán trong toàn bộ hệ thống công vụ. Trung Quốc sử dụng hệ thống quy phạm về nhân tài như một công cụ điều phối giữa các ngành và các cấp, bảo đảm sự đồng bộ trong phát triển đội ngũ. Những trường hợp này cho thấy việc thể chế hóa khái niệm và tiêu chuẩn nhân tài không chỉ là bước mở đầu, mà còn là điều kiện mang tính cấu trúc, quyết định hiệu lực của toàn bộ chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Từ nền tảng lý luận đó, gợi mở đầu tiên tập trung vào ba định hướng cải cách lớn: (1) xây dựng và chuẩn hóa tiêu chuẩn vị trí nhân tài khu vực công; (2) đổi mới cơ chế đánh giá và tuyển chọn dựa trên năng lực thực hành; (3) bảo đảm minh bạch và thống nhất quy trình tuyển chọn, sử dụng nhân tài, qua đó tạo lập cơ chế vận hành liên thông, khả kiểm chứng và gắn kết với yêu cầu hiện đại hóa quản trị quốc gia. Ba định hướng đó cụ thể như sau.

4.3.1.1. Xây dựng và chuẩn hóa tiêu chuẩn vị trí nhân tài khu vực công

Trong tiếp cận của khoa học chính trị, hệ thống tiêu chuẩn vị trí được xem là một dạng hạ tầng thể chế mang tính ràng buộc, có vai trò quyết định đối với chất lượng tổ chức và vận hành đội ngũ nhân lực trong khu vực công. Việc thiếu vắng

một hệ chuẩn vị trí có khả năng kiểm chứng hiện nay phản ánh một khoảng trống thể chế đáng kể, làm suy giảm hiệu lực của các chủ trương về phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài. Do đó, yêu cầu cấp thiết đặt ra là phải thiết lập một khung tiêu chuẩn vị trí mang tính quy phạm, đủ sức định hướng hành vi tổ chức và làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ một cách khách quan.

Một bộ tiêu chuẩn vị trí hoàn chỉnh cần bao quát ba thành tố cơ bản. Thứ nhất, mô tả vị trí và nhiệm vụ, được xác lập trên cơ sở chức năng pháp lý, phạm vi thẩm quyền, sản phẩm đầu ra và chuẩn mực trách nhiệm giải trình của từng vị trí trong bộ máy công quyền. Thứ hai, khung năng lực cốt lõi, bao gồm năng lực tư duy và hoạch định chính sách, năng lực phân tích và điều phối, năng lực thích ứng với môi trường số, năng lực đổi mới sáng tạo, cùng với chuẩn mực đạo đức công vụ. Thứ ba, hệ tiêu chí đánh giá kết quả, gắn trực tiếp với chất lượng thực hiện nhiệm vụ, tiến độ hoàn thành và mức độ tác động đối với người dân, tổ chức thụ hưởng chính sách.

Điểm đổi mới mang tính cốt lõi của hệ tiêu chuẩn vị trí hiện đại không nằm ở việc liệt kê các phẩm chất chung, mà ở khả năng chuẩn hóa những hành vi có thể quan sát và những kết quả có thể đo lường. Tiêu chuẩn vị trí chỉ thực sự trở thành công cụ điều tiết hiệu quả khi trả lời rõ ràng ba câu hỏi: người giữ vị trí phải thực hiện được những công việc gì, được thể hiện thông qua những hành vi công vụ nào, và tạo ra những giá trị công cụ thể nào cho xã hội. Cách tiếp cận này cho phép phân biệt rạch ròi giữa năng lực được xác lập theo tiêu chuẩn và năng lực được kiểm chứng thông qua thực hiện nhiệm vụ, tạo cơ sở cho đánh giá khách quan và hình thành văn hóa công vụ dựa trên thực tiễn.

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy rõ ưu thế của cách tiếp cận dựa trên tiêu chuẩn vị trí. Singapore xây dựng khung năng lực được định lượng và gắn trực tiếp với kết quả công vụ, làm căn cứ cho đánh giá và thăng tiến. Trung Quốc quy định tiêu chuẩn nhân tài trong các chương trình và lĩnh vực trọng điểm dựa trên sản phẩm sáng tạo và sáng kiến cải cách cụ thể. Điều này khẳng định tiêu chuẩn vị trí không đơn thuần công cụ mô tả vị trí mang tính hình thức, mà là một công cụ thể chế có tác dụng điều tiết quyền lực và nâng cao năng lực tổ chức của Nhà nước.

Đối với Việt Nam, yêu cầu đặt ra là cần ban hành khung tiêu chuẩn vị trí nhân tài ở tầm quốc gia như một công cụ pháp lý nền tảng. Các bộ, ngành và địa phương có thể cụ thể hóa theo đặc thù lĩnh vực và điều kiện thực tiễn, nhưng phải bảo đảm giữ nguyên cấu trúc cốt lõi, tính thống nhất và khả năng đo lường. Đồng thời, hệ chuẩn này cần được rà soát và cập nhật định kỳ để thích ứng với yêu cầu của chuyển đổi số, quản trị dựa trên dữ liệu và quản lý đổi mới trong bối cảnh hội nhập ngày càng sâu rộng của Việt Nam.

4.3.1.2. Đổi mới cơ chế đánh giá và tuyển chọn nhân tài dựa trên năng lực thực hành

Trong nghiên cứu về trọng dụng nhân tài khu vực công, đánh giá năng lực thực hành được coi là phương thức then chốt để nhận diện đúng những cá nhân có khả năng tạo ra giá trị công. Thực tiễn quốc tế cho thấy, các mô hình tuyển chọn dựa chủ yếu vào bằng cấp, thâm niên hay hồ sơ hình thức ngày càng bộc lộ những hạn chế trong bối cảnh hành chính hiện đại, nơi năng lực vận dụng tri thức vào thực tiễn, khả năng thích ứng với bối cảnh biến đổi và tư duy đổi mới sáng tạo giữ vai trò quyết định đối với chất lượng thực thi công vụ.

Từ góc độ đó, việc đổi mới đánh giá và tuyển chọn nhân tài cần được đặt trên nền tảng đo lường năng lực thực hành thông qua các công cụ và phương thức phù hợp. Có thể xác định ba nhóm năng lực cốt lõi trong quá trình đánh giá và tuyển chọn. Thứ nhất, năng lực xử lý công vụ, được thể hiện thông qua các bài tập tình huống, mô phỏng quá trình giải quyết vấn đề thực tiễn, qua đó đánh giá khả năng nhận diện vấn đề, cân nhắc lợi ích công và đưa ra quyết định phù hợp trong khuôn khổ pháp luật. Thứ hai, năng lực tư duy chính sách, được phản ánh qua các bài phân tích ngắn hoặc đề xuất phương án chính sách cụ thể, nhằm kiểm tra khả năng lập luận, phân tích tác động và vận dụng các quy định hiện hành vào giải quyết vấn đề công. Thứ ba, năng lực thích ứng và trách nhiệm công vụ, được đánh giá thông qua phỏng vấn theo năng lực, khả năng phối hợp trong môi trường liên ngành và mức độ gắn kết với các giá trị nền tảng của nền công vụ.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, năng lực số trở thành một yếu tố không thể thiếu của năng lực thực hành, gắn với khả năng khai thác, xử lý và sử dụng dữ liệu

trong môi trường hành chính số hóa, cũng như khả năng thích ứng với các công cụ và phương thức làm việc mới của khu vực công.

Đối với các vị trí then chốt hoặc những vị trí có yêu cầu chuyên môn đặc thù, việc tổ chức các bài thực hành chuyên sâu và tiến hành đánh giá bởi hội đồng độc lập cần được xác lập như một nguyên tắc bắt buộc. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần bảo đảm tính khách quan, minh bạch của quá trình tuyển chọn, mà còn hạn chế tối đa sự can thiệp không chính thức, qua đó củng cố niềm tin đối với chính sách trọng dụng nhân tài.

Kinh nghiệm của Nhật Bản, Singapore và Trung Quốc cho thấy một điểm chung mang tính quy luật: việc đo lường và coi trọng năng lực thực hành là cơ sở để thể chế hóa nguyên tắc trọng dụng nhân tài, qua đó bảo đảm Nhà nước lựa chọn đúng người có khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn, hạn chế xu hướng hình thức trong hoạt động tuyển chọn và sử dụng nhân tài khu vực công.

4.3.1.3. Bảo đảm minh bạch và thống nhất quy trình tuyển chọn và sử dụng nhân tài

Minh bạch và tính thống nhất là hai đặc tính phản ánh trình độ phát triển của nền hành chính và mức độ kiểm soát quyền lực trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công. Minh bạch không chỉ dừng lại ở việc công khai thông tin, mà còn là cơ chế chế ước quyền lực nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích, hạn chế can thiệp không chính thức và nâng cao tính liêm chính trong hoạt động công vụ. Tính thống nhất của quy trình thể hiện năng lực điều hành, sự ổn định và tính liên thông của hệ thống công vụ, qua đó bảo đảm chính sách nhân tài được thực thi nhất quán trong toàn bộ bộ máy nhà nước.

Minh bạch trong tuyển chọn và sử dụng nhân tài cần được bảo đảm trên ba cấp độ cơ bản. Thứ nhất, minh bạch ở đầu vào, thông qua việc công bố công khai tiêu chuẩn vị trí, cấu trúc và phương pháp đánh giá, cùng với kế hoạch và lịch trình tuyển chọn. Thứ hai, minh bạch trong quá trình, được thể hiện ở cơ chế giám sát độc lập, ứng dụng công nghệ thông tin trong đánh giá, bảo đảm công bằng giữa các ứng viên và phòng ngừa các tác động mang tính chủ quan. Thứ ba, minh bạch ở đầu ra, thông qua việc công bố kết quả ở mức độ hợp lý, đồng thời lưu trữ hồ sơ điện tử phục vụ công tác kiểm tra, thanh tra và các kỳ đánh giá tiếp theo.

Tính thống nhất của quy trình tuyển chọn và sử dụng nhân tài được thể hiện ở sự liên thông giữa các khâu tuyển chọn, thử thách, bổ nhiệm và phát triển. Người được lựa chọn vào các vị trí then chốt cần trải qua giai đoạn thử thách với tiêu chí nghiêm thu rõ ràng và có thể kiểm chứng. Kết quả thực hiện nhiệm vụ trong giai đoạn này phải trở thành căn cứ cho quyết định bổ nhiệm chính thức, đồng thời được cập nhật vào hồ sơ năng lực điện tử để theo dõi quá trình cống hiến lâu dài. Cách tiếp cận dựa trên dữ liệu cho phép Nhà nước đánh giá khách quan hiệu quả thực thi công vụ và điều chỉnh chính sách phát triển nhân tài một cách kịp thời.

Kinh nghiệm của Singapore và Nhật Bản cho thấy, minh bạch và thống nhất trong quy trình tuyển chọn và sử dụng nhân tài không chỉ nâng cao tính chính danh của chính sách trọng dụng nhân tài, mà còn củng cố niềm tin xã hội và tạo nền tảng cho sự phối hợp hiệu quả trong vận hành bộ máy hành chính.

Đối với Việt Nam, việc thể chế hóa tiêu chuẩn xác định nhân tài khu vực công phải được đặt trong khuôn khổ nguyên tắc Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, Nhân dân làm chủ. Trong khuôn khổ đó, các tiêu chuẩn nhân tài không chỉ phản ánh năng lực chuyên môn và hiệu quả, mà còn phải bảo đảm sự thống nhất với yêu cầu xây dựng đội ngũ nhân lực có bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức và trách nhiệm phụng sự nhân dân. Chính sự kết hợp hài hòa giữa các tiêu chuẩn hiện đại và các nguyên tắc chính trị nền tảng này là điều kiện để chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam vừa hội nhập với các chuẩn mực tiên bộ, vừa giữ vững tính ổn định và định hướng xã hội chủ nghĩa.

Hoàn thiện nền tảng thể chế và tiêu chuẩn xác định nhân tài khu vực công, vì vậy, không đơn thuần là yêu cầu mang tính nghiệp vụ quản lý, mà là một điều chỉnh có ý nghĩa cấu trúc đối với mô hình vận hành quyền lực công ở Việt Nam. Khi Nhà nước kiến tạo được bộ tiêu chuẩn rõ ràng, cơ chế đánh giá dựa trên năng lực thực hành và quy trình tuyển chọn, sử dụng được vận hành minh bạch, thống nhất và có khả năng kiểm chứng, chính sách trọng dụng nhân tài sẽ vượt ra khỏi tính khẩu hiệu, trở thành động lực thực sự nâng cao chất lượng đội ngũ và hiệu quả hoạt động của Nhà nước. Đây cũng là nền tảng lý luận và thực tiễn quan trọng cho các gọi mở tiếp theo về đào tạo, bồi dưỡng, phát triển năng lực và cơ chế khuyến khích trong tiến trình cải cách thể chế nhân tài ở Việt Nam.

4.3.2. Phát triển năng lực và sử dụng nhân tài theo hiệu quả thực thi nhiệm vụ

Trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, phát triển năng lực và sử dụng nhân tài theo hiệu quả thực thi nhiệm vụ là khâu then chốt quyết định việc chuyển hóa các tiêu chuẩn thể chế thành năng lực vận hành của bộ máy nhà nước. Nếu thiếu cơ chế sử dụng gắn với kết quả công vụ, các tiêu chuẩn xác định nhân tài dễ bị hình thức hóa, làm suy giảm giá trị điều tiết quyền lực công của chính sách nhân tài. Vì vậy, việc tổ chức phát triển năng lực và sử dụng nhân tài cần được đặt trên nền tảng đánh giá hiệu quả thực thi nhiệm vụ, coi kết quả công vụ và giá trị cống hiến là căn cứ trung tâm cho các quyết định giao nhiệm vụ, đào tạo, đề bạt và phát triển nhân tài trong khu vực công.

4.3.2.1. Đổi mới tư duy trọng dụng nhân tài trong khu vực công

Trong điều kiện Nhà nước kiến tạo phát triển, trọng dụng nhân tài không còn được tiếp cận như một hoạt động quản trị nhân sự thuần túy, mà trở thành biểu hiện tập trung của năng lực lãnh đạo quốc gia và hiệu quả vận hành quyền lực công. Yêu cầu nâng cao chất lượng quản trị quốc gia và hiệu lực thực thi chính sách đòi hỏi phải đổi mới tư duy theo hướng coi hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là tiêu chí cốt lõi trong mọi khâu tuyển chọn, sử dụng và phát triển nhân tài. Theo đó, sự thống nhất giữa cam kết chính trị, hành động công vụ và kết quả đạt được chính là thước đo căn bản của năng lực và giá trị cống hiến trong khu vực công.

Thực tiễn của các nền hành chính tiên tiến cho thấy, hệ thống trọng dụng nhân tài chỉ vận hành hiệu quả khi được dẫn dắt bởi ba nguyên tắc nền tảng: khuôn khổ pháp lý rõ ràng và minh bạch; đánh giá dựa trên bằng chứng và dữ liệu xác thực; cùng với cơ chế trách nhiệm giải trình nhất quán. Nhật Bản duy trì quy trình đánh giá định kỳ dựa trên báo cáo công việc bắt buộc và chuẩn mực nghề nghiệp chặt chẽ. Singapore kết hợp đánh giá đa chiều với hệ thống dữ liệu thống kê khách quan nhằm phản ánh chính xác hiệu quả công vụ. Trung Quốc vận hành cơ chế giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả như một vòng lặp liên tục, qua đó sàng lọc và khẳng định giá trị của những cá nhân có năng lực thực tiễn.

Từ những kinh nghiệm đó, Việt Nam cần xác lập một quan điểm mang tính nguyên tắc: năng lực thực thi và hiệu quả công vụ phải được coi là nền tảng chính

trị và pháp lý của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Mọi quyết định tuyển dụng, đề bạt và sử dụng nhân tài cần phản ánh trực tiếp mức độ đóng góp thực tế đối với mục tiêu phát triển và chất lượng phục vụ nhân dân. Khi hiệu quả công vụ được nâng lên thành thước đo trung tâm, nền hành chính sẽ từng bước dịch chuyển theo hướng liêm chính, minh bạch, tạo tiền đề vững chắc cho việc phát huy và duy trì đội ngũ nhân tài trong khu vực công.

4.3.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn năng lực gắn với chức trách công vụ

Trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, một hệ thống trọng dụng nhân tài bền vững chỉ có thể được xây dựng trên nền tảng các tiêu chuẩn năng lực được chuẩn hóa, rõ ràng và có khả năng vận dụng nhất quán trong toàn bộ chu trình tuyển chọn, sử dụng và phát triển nhân tài. Thực tiễn cho thấy, hạn chế lớn hiện nay của khu vực công không chỉ nằm ở sự thiếu đồng bộ của hệ tiêu chuẩn, mà còn ở việc nhiều tiêu chí vẫn nặng về mô tả hành chính, chưa phản ánh đầy đủ yêu cầu năng lực đảm đương nhiệm vụ gắn với từng vị trí cụ thể, từ đó làm suy giảm hiệu lực của chính sách trọng dụng nhân tài.

Kinh nghiệm của các quốc gia có nền hành chính phát triển cho thấy, tiêu chuẩn năng lực dành cho nhân tài trong khu vực công thường được hình thành trên bốn nhóm năng lực cốt lõi, bao gồm kiến thức chuyên môn gắn với lĩnh vực phụ trách, kỹ năng thực hiện nhiệm vụ trong môi trường hành chính nhiều ràng buộc, năng lực tư duy đổi mới và giải quyết vấn đề, cùng với chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Nhật Bản áp dụng hệ tiêu chuẩn này một cách đồng bộ trong các khâu tuyển chọn, đánh giá định kỳ và bổ nhiệm, qua đó bảo đảm sự thống nhất chặt chẽ giữa yêu cầu của vị trí và năng lực của người được lựa chọn. Singapore gắn tiêu chuẩn năng lực với các chương trình đào tạo và bồi dưỡng, trong đó mọi khóa học đều được thiết kế theo hướng tạo ra sản phẩm đầu ra có khả năng áp dụng trực tiếp vào việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

Đối với Việt Nam, yêu cầu mang tính cấp thiết là xây dựng hệ thống tiêu chuẩn năng lực gắn với các vị trí then chốt và các vị trí đòi hỏi năng lực chuyên môn cao trong khu vực công, bảo đảm sự phân hóa rõ ràng, khả thi trong triển khai và gắn chặt với kết quả thực hiện nhiệm vụ. Khung tiêu chuẩn năng lực cần được

xác lập như một công cụ pháp lý có giá trị ràng buộc trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, làm căn cứ cho ba khâu then chốt là tuyển chọn nhân tài, đánh giá định kỳ hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và sử dụng nhân tài trong quy hoạch. Đồng thời, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng đối với nhân tài khu vực công phải được thiết kế theo nguyên tắc gắn trực tiếp với nhiệm vụ công vụ, trong đó sản phẩm học tập và kết quả áp dụng vào thực tiễn được coi là căn cứ đánh giá năng lực và được ghi nhận chính thức trong hồ sơ năng lực.

4.3.2.3. Tổ chức sử dụng nhân tài theo kết quả công tác

Sử dụng nhân tài theo kết quả thực hiện nhiệm vụ thể hiện bước chuyển căn bản từ tư duy “an vị theo chức danh” sang tư duy trọng dụng dựa trên giá trị cống hiến. Trong logic của chính sách nhân tài hiện đại, Nhà nước không thể nhận diện và phát huy đúng nhân tài nếu việc sử dụng vẫn dựa chủ yếu vào vị trí mang tính danh nghĩa, thâm niên hoặc quy trình khép kín. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, nhân tài chỉ được khẳng định thông qua kết quả giải quyết các nhiệm vụ cụ thể, có mục tiêu rõ ràng, tiêu chí đo lường được và cơ chế thẩm định độc lập.

Để hiện thực hóa nguyên tắc này, Việt Nam cần hoàn thiện cơ chế phân công và giao nhiệm vụ theo hướng gắn chặt giữa trách nhiệm cá nhân và kết quả đầu ra. Mỗi nhiệm vụ được giao cho nhân tài phải xác định rõ phạm vi công việc, sản phẩm cần đạt, tiêu chí đánh giá và thời hạn thực hiện, đồng thời cho phép áp dụng cơ chế thẩm định độc lập với sự tham gia của các chủ thể giám sát nội bộ ở mức độ phù hợp, kết hợp giám sát xã hội. Việc giao nhiệm vụ cần hướng tới các yêu cầu có tính thách thức, đòi hỏi tư duy đổi mới, khả năng điều phối và năng lực chịu trách nhiệm cá nhân, qua đó tạo điều kiện để nhân tài thể hiện năng lực thực sự của mình.

Trên cơ sở đó, cần thiết lập hệ thống phân loại kết quả thực hiện nhiệm vụ theo các cấp độ rõ ràng, phản ánh mức độ đóng góp và giá trị được tạo ra. Kết quả hoàn thành nhiệm vụ, kết quả vượt yêu cầu và kết quả tạo ra giá trị mới phải được phân định rạch ròi và được sử dụng như căn cứ pháp lý trực tiếp cho các quyết định về đề bạt, khen thưởng hoặc điều chuyển. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần hình thành môi trường cạnh tranh lành mạnh, mà còn định hướng toàn bộ bộ máy

hành chính vận hành theo logic của thành tích, trách nhiệm và cống hiến, đúng với tinh thần của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công hiện đại.

4.3.2.4. Phát triển nghề nghiệp và bảo đảm điều kiện cống hiến cho nhân tài

Trọng dụng nhân tài chỉ thực sự phát huy ý nghĩa khi được đặt trong một chiến lược phát triển nghề nghiệp, gắn chặt với các điều kiện bảo đảm cho sự cống hiến ổn định và bền vững. Trong các nền hành chính phát triển, nhân tài không được nhìn nhận như nguồn lực sử dụng tức thời, mà là chủ thể cần được đầu tư có chiều sâu, được giao nhiệm vụ phù hợp và được tạo điều kiện để tích lũy kinh nghiệm, hoàn thiện năng lực qua thực tiễn. Kinh nghiệm của Singapore cho thấy phát triển nhân tài là một quá trình liên tục, bắt đầu từ phát hiện sớm, giao nhiệm vụ trọng tâm, bố trí luân chuyển có định hướng và từng bước tiếp cận các chương trình phát triển ở cấp độ cao hơn. Cách tiếp cận này tạo ra sự gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo, thử thách thực tiễn và sự trưởng thành nghề nghiệp.

Đối với Việt Nam, cần khẳng định một nguyên tắc nhất quán: nhân tài phải được bố trí và phát triển phù hợp với năng lực thực tế và mức độ cống hiến. Chính sách trọng dụng cần tạo điều kiện để nhân tài phát triển theo những hướng phù hợp với thế mạnh và giá trị đóng góp, vừa hình thành đội ngũ chuyên gia có trình độ cao tham gia tư vấn chính sách và thúc đẩy đổi mới, vừa lựa chọn và bồi dưỡng những cá nhân có đủ năng lực, uy tín và bản lĩnh đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo ở tầm chiến lược. Cách tiếp cận này tạo điều kiện phát huy đúng năng lực và giá trị cống hiến của từng nhân tài, qua đó nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ nhân tài trong khu vực công.

Cùng với phát triển nghề nghiệp, Nhà nước cần chủ động kiến tạo các điều kiện bảo đảm cho quá trình cống hiến của nhân tài. Trọng tâm là xây dựng cơ chế bảo vệ sáng kiến trong hoạt động công, bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ và thực hiện chế độ ghi nhận, khen thưởng tương xứng với giá trị được tạo ra từ đổi mới. Các cơ quan công quyền phải coi việc hạn chế các ràng buộc hình thức và khắc phục định kiến tập thể là một yêu cầu quan trọng của văn hóa tổ chức. Một nền hành chính hiện đại không chỉ được duy trì bằng pháp chế và kỷ luật, mà còn được nâng đỡ bởi

cơ chế phát hiện, nuôi dưỡng và phát huy trí tuệ sáng tạo của những người có năng lực thực sự.

4.3.2.5. Đề bạt nhân tài trên cơ sở minh bạch và giá trị công hiến

Đề bạt nhân tài là khâu thể hiện tập trung nhất văn hóa chính trị của Nhà nước, qua đó phản ánh trực tiếp cách thức quyền lực công được trao gửi và thực thi. Đây không đơn thuần là một thủ tục hành chính, mà là công cụ để khẳng định và tôn vinh các giá trị cốt lõi của hoạt động công vụ, bao gồm mức độ công hiến, liêm chính trong hành xử và trách nhiệm đối với lợi ích chung.

Kinh nghiệm của Singapore và Nhật Bản cho thấy việc đề bạt chỉ thực sự mang ý nghĩa chiến lược khi được đặt trên nền tảng dữ liệu minh bạch, kết quả thực thi nhiệm vụ có thể kiểm soát, cơ chế thẩm định độc lập và mức độ tin nhiệm từ tập thể. Khi các yếu tố này được bảo đảm, quyết định đề bạt không chỉ tạo động lực cho cá nhân được lựa chọn mà còn củng cố niềm tin của xã hội đối với bộ máy công quyền.

Từ đó, Việt Nam cần từng bước hoàn thiện cơ sở dữ liệu quốc gia về nhân tài trong khu vực công, bảo đảm ghi nhận một cách toàn diện năng lực chuyên môn, thành tích công tác, sáng kiến đổi mới và kết quả đánh giá trong suốt quá trình thực thi công vụ. Mọi quyết định bổ nhiệm phải được giải trình công khai, có căn cứ pháp lý rõ ràng và gắn với trách nhiệm giải trình trước tổ chức có thẩm quyền cũng như trước nhân dân.

Bên cạnh năng lực chuyên môn và thành tích cụ thể, quá trình đề bạt cần coi trọng các yếu tố mang tính nền tảng của văn hóa công vụ, bao gồm đạo đức nghề nghiệp, khả năng tạo ảnh hưởng tích cực và mức độ đóng góp vào uy tín chung của nền hành chính. Nguyên tắc vì yêu cầu công việc mà lựa chọn con người, vì lợi ích của nhân dân mà trao quyền lực, cần được xác lập như một chuẩn mực chính trị chi phối toàn bộ các quyết định đề bạt nhân tài trong khu vực công.

4.3.2.6. Bảo đảm nguồn lực và cơ chế giám sát đối với chính sách trọng dụng nhân tài

Chính sách trọng dụng nhân tài chỉ thực sự đi vào thực chất khi được bảo đảm bởi nguồn lực đầy đủ, thiết chế điều phối rõ ràng và hệ thống giám sát nhiều

cấp độ. Thực tiễn cho thấy Trung Quốc đạt được hiệu quả đáng kể nhờ thiết lập cơ quan điều phối thống nhất ở cấp quốc gia, trong khi Singapore nhất quán coi đầu tư cho nhân tài là một bộ phận cấu thành của chiến lược cạnh tranh quốc gia. Những kinh nghiệm này khẳng định rằng nếu thiếu nguồn lực và cơ chế giám sát phù hợp, các chủ trương về trọng dụng nhân tài khó có thể chuyển hóa thành kết quả thực tiễn bền vững.

Từ đó, Việt Nam cần nghiên cứu thành lập Hội đồng quốc gia về trọng dụng nhân tài trực thuộc Chính phủ, với chức năng hoạch định định hướng chiến lược, điều phối chính sách và giám sát toàn bộ quá trình thực thi trong phạm vi cả nước. Song song với đó, cần bố trí nguồn ngân sách chuyên biệt cho chương trình phát triển nhân tài quốc gia, tập trung ưu tiên cho các lĩnh vực then chốt như đổi mới sáng tạo, công nghệ số, khoa học và công nghệ, cùng với quản trị xã hội trong bối cảnh phát triển mới.

Một yêu cầu mang tính nguyên tắc là mở rộng và tăng cường giám sát xã hội đối với chính sách trọng dụng nhân tài. Việc công khai tiêu chí lựa chọn, kết quả thực hiện và các mô hình điển hình cần được coi là thông lệ bắt buộc. Đồng thời, phải tạo điều kiện để các tổ chức nghề nghiệp, các cơ sở nghiên cứu, cơ quan báo chí và người dân tham gia phản biện và đánh giá chính sách. Chính cơ chế minh bạch và giám sát xã hội này là công cụ quan trọng để ngăn ngừa nguy cơ hình thức hóa chính sách trong quá trình triển khai.

Phát triển năng lực và sử dụng nhân tài dựa trên hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là trụ cột cấu thành chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Khi tiêu chuẩn năng lực được xác lập gắn với chức trách cụ thể, khi việc giao nhiệm vụ đi kèm với thẩm định độc lập, khi con đường nghề nghiệp được thiết kế theo hướng khơi mở và phát huy năng lực, khi đề bạt dựa trên giá trị cống hiến và trách nhiệm giải trình, đồng thời khi nguồn lực và cơ chế giám sát xã hội được bảo đảm, thì chủ trương trọng dụng nhân tài mới thực sự được chuyển hóa thành cơ chế vận hành thực tế của Nhà nước. Đây là yếu tố quan trọng để củng cố niềm tin, nâng cao chất lượng điều hành và thúc đẩy sự phát triển bền vững của quốc gia.

4.3.3. Phát huy và duy trì nhân tài thông qua cơ chế khuyến khích cạnh tranh và môi trường làm việc minh bạch, sáng tạo trong khu vực công

Trong chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công, cơ chế khuyến khích và môi trường làm việc không nhằm thay thế các công cụ quản lý và sử dụng nhân tài, mà giữ vai trò tạo nền tảng duy trì sự gắn bó, ổn định và phát triển lâu dài của đội ngũ nhân tài trong bộ máy nhà nước. Khi các yếu tố về đãi ngộ, cơ hội phát triển, điều kiện làm việc và văn hóa tổ chức không được bảo đảm một cách nhất quán, năng lực và kinh nghiệm của nhân tài khó có thể được tích lũy bền vững, dẫn tới nguy cơ suy giảm chất lượng đội ngũ và thất thoát nguồn lực con người. Vì vậy, xây dựng cơ chế khuyến khích và môi trường làm việc cần được tiếp cận như một những điều kiện hỗ trợ, tạo động lực lâu dài cho nhân tài yên tâm cống hiến, qua đó bảo đảm tính ổn định và liên tục của năng lực quản trị nhà nước.

4.3.3.1. Hoàn thiện cơ chế khuyến khích công bằng và minh bạch

Trong chính sách phát huy và duy trì nhân tài khu vực công, công bằng là điều kiện tạo lập động lực căn bản, còn minh bạch là yếu tố bảo đảm cho động lực ấy được duy trì một cách bền vững. Năng lực của nền hành chính không chỉ được đo bằng quy mô bộ máy hay số lượng quy định được ban hành, mà trước hết được phản ánh qua mức độ tin cậy mà đội ngũ nhân tài dành cho cơ chế ghi nhận kết quả thực thi công vụ. Khi nỗ lực, thành tích và trách nhiệm được đối xử nhất quán theo các quy tắc rõ ràng, thay vì phụ thuộc vào ý chí chủ quan, Nhà nước mới có thể tạo lập tính chính đáng trong hoạt động hành chính, vốn là nền tảng quan trọng của quyền lực trong mô hình Nhà nước pháp quyền hiện đại.

Kinh nghiệm của Nhật Bản cung cấp một minh chứng tiêu biểu cho mối quan hệ chặt chẽ giữa công bằng và liêm chính thể chế. Ủy ban Nhân sự quốc gia của nước này xây dựng cơ chế điều chỉnh thu nhập dựa trên ba căn cứ cơ bản, bao gồm sự so sánh khách quan với thị trường lao động tư nhân, mức độ trách nhiệm gắn với từng vị trí công vụ và tình hình tài khóa quốc gia trong từng giai đoạn. Mỗi lần điều chỉnh đều được công bố công khai kèm theo thuyết minh về cơ sở pháp lý và khả năng tài chính, qua đó biến việc trả công cho nhân tài thành một hoạt động công vụ có trách nhiệm và có thể kiểm soát, thay vì mang tính ưu đãi

tùy tiện. Trường hợp Nhật Bản cho thấy công bằng không chỉ là một giá trị đạo đức, mà còn là năng lực thể chế, góp phần củng cố niềm tin và duy trì trật tự hành chính ổn định.

Trong khi đó, tại Việt Nam, cơ chế khuyến khích đối với nhân tài vẫn được xem là một điểm nghẽn đáng kể trong chính sách trọng dụng. Hoạt động đánh giá công vụ còn nặng về thủ tục hành chính, các công cụ đo lường tác động và kết quả chưa rõ ràng, chế độ chi trả tăng thêm thiếu thống nhất giữa các cơ quan, trong khi mức chênh lệch giữa người thực hiện nhiệm vụ hiệu quả và người chỉ hoàn thành yêu cầu tối thiểu còn hạn chế. Những bất cập này làm suy giảm động lực phấn đấu cá nhân và làm yếu đi khả năng thu hút cũng như duy trì đội ngũ nhân tài trong khu vực công.

Để khắc phục tình trạng trên, cần thiết phải tái cấu trúc mối quan hệ giữa trách nhiệm, kết quả và quyền lợi trong một khuôn khổ pháp lý minh bạch và có khả năng thực thi. Người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ không chỉ cần được hưởng các hình thức khuyến khích về vật chất, mà còn phải được tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và tham gia thực chất vào quá trình xây dựng và điều chỉnh chính sách. Các cơ chế đãi ngộ cần được thiết kế trên cơ sở dữ liệu rõ ràng, được giải trình công khai và chịu sự kiểm soát độc lập. Đồng thời, cần mở rộng các hình thức khuyến khích phi vật chất như giao chủ trì các đề án chiến lược, tham gia các nhóm phản biện chính sách hoặc ghi nhận bằng các danh hiệu nghề nghiệp gắn với trách nhiệm đào tạo và phát triển thế hệ kế cận.

Việc chuẩn hóa tiêu chí đánh giá nhân tài theo kết quả thực thi nhiệm vụ, bảo đảm tính hợp pháp và minh bạch của các khoản chi trả, cùng với cơ chế kiểm tra và giám sát định kỳ có công bố thông tin, phải được tổ chức như những yêu cầu bắt buộc trong vận hành công vụ. Khi nguyên tắc ghi nhận dựa trên kết quả được thể chế hóa như một cấu phần ổn định của Chiến lược quốc gia về trọng dụng nhân tài theo Quyết định 899 của Thủ tướng Chính phủ, chính sách khuyến khích mới có điều kiện hình thành một trật tự công bằng, qua đó nâng cao sức hấp dẫn và năng lực vận hành của nền hành chính hiện đại.

4.3.3.2. Phát triển và duy trì nhân tài thông qua cạnh tranh lành mạnh và lộ trình nghề nghiệp dựa trên năng lực

Trong chính trị học hiện đại, cạnh tranh lành mạnh được xem là một chỉ báo quan trọng phản ánh năng lực của thể chế và đồng thời là động lực cốt lõi thúc đẩy hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài. Một nền hành chính khó có thể đạt trình độ phát triển cao nếu cơ chế thăng tiến vẫn chủ yếu dựa trên thâm niên công tác hoặc các mối quan hệ không chính thức, thay vì dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ và năng lực được kiểm nghiệm.

Thực tiễn của Singapore cho thấy việc kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo và cạnh tranh có thể tạo ra một cơ chế phát hiện và phát triển nhân tài hiệu quả. Thông qua mô hình luân chuyển có chọn lọc, những cán bộ trẻ có tiềm năng được giao đảm nhiệm các nhiệm vụ với mức độ phức tạp ngày càng cao, phải xử lý các vấn đề mang tính liên ngành và làm việc trong môi trường áp lực lớn. Sau mỗi giai đoạn, họ được đánh giá bởi các chủ thể độc lập và được bố trí vào các vị trí có trách nhiệm cao hơn căn cứ vào kết quả thực hành cụ thể, thay vì dựa trên hồ sơ. Trong mô hình này, cạnh tranh không mang tính loại trừ, mà trở thành một chu trình học tập có định hướng, vừa góp phần rèn luyện bản lĩnh chính trị, vừa tạo lập cơ sở tin cậy cho các quyết định đề bạt.

Tại Việt Nam, cạnh tranh trong khu vực công hiện nay vẫn còn biểu hiện nặng về hình thức. Các tiêu chí phản ánh năng lực hành động, khả năng đổi mới và kết quả công tác sau luân chuyển chưa được xác lập như những chuẩn mực bắt buộc trong đánh giá và sử dụng cán bộ. Bên cạnh đó, các con đường phát triển nghề nghiệp theo vai trò lãnh đạo và theo chuyên môn sâu chưa được thừa nhận tương xứng về giá trị, dẫn đến tình trạng đội ngũ nhân lực khoa học và kỹ trị chưa được khai thác đầy đủ và chưa thực sự được trọng dụng.

Để khắc phục hạn chế này, cần thiết kế lại lộ trình nghề nghiệp của nhân tài trong khu vực công theo hướng bảo đảm sự cạnh tranh thực chất và công bằng. Trước hết, cần thể chế hóa các con đường phát triển nghề nghiệp có giá trị tương đương, trong đó việc đảm nhiệm vị trí lãnh đạo được đánh giá chủ yếu dựa trên năng lực điều hành, tư duy chiến lược và khả năng dẫn dắt tổ chức, còn con đường

chuyên môn được ghi nhận thông qua chất lượng sản phẩm công vụ, phạm vi tác động của chính sách và mức độ áp dụng của các sáng kiến trong thực tiễn. Tiếp đó, cạnh tranh cần được chuẩn hóa trong toàn bộ quá trình quy hoạch và bổ nhiệm, gắn với các công cụ đánh giá khách quan, phản hồi của các chủ thể thụ hưởng chính sách và cơ chế giám sát độc lập. Đồng thời, hoạt động luân chuyển công tác phải được tổ chức như một công cụ đào tạo thực tiễn có mục tiêu rõ ràng, tiêu chí đánh giá cụ thể, kết quả đo lường được và gắn với trách nhiệm giải trình của người đứng đầu cơ quan, đơn vị sử dụng nhân tài.

Khi cạnh tranh được thiết kế như một thiết chế học tập và thử thách công bằng, chính sách trọng dụng nhân tài sẽ có khả năng tự điều chỉnh, qua đó hình thành động lực thể chế bền vững cho việc phát triển và duy trì đội ngũ nhân tài trong khu vực công.

4.3.3.3. Xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, minh bạch và hấp dẫn

Môi trường làm việc là một dạng hạ tầng mềm của chính sách trọng dụng nhân tài, nơi khả năng thu hút, phát huy và duy trì đội ngũ nhân tài được khẳng định trong thực tiễn. Một môi trường thiếu đối thoại, phản hồi và minh bạch sẽ làm suy giảm tinh thần đổi mới và triệt tiêu động lực cống hiến. Ngược lại, môi trường cởi mở, khuyến khích sáng kiến và tôn trọng giá trị đóng góp sẽ nuôi dưỡng động lực phụng sự lâu dài, qua đó nâng cao chất lượng hoạt động của khu vực công.

Kinh nghiệm của Trung Quốc cho thấy môi trường làm việc hấp dẫn không được hình thành từ các ưu đãi mang tính cá biệt, mà được kiến tạo thông qua kỷ luật chính sách gắn với cơ chế công khai có kiểm soát. Việc áp dụng các quy định thống nhất về tiền lương, phụ cấp, đánh giá và kiểm toán đã giúp bảo đảm rằng các chính sách hỗ trợ nhân tài, đặc biệt tại những địa bàn khó khăn, không bị biến thành đặc quyền, mà trở thành công cụ điều tiết phát triển có định hướng và có thể giám sát.

Đối với Việt Nam, việc xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn cho nhân tài trong khu vực công cần tập trung vào ba nhóm giải pháp trọng tâm. Thứ nhất, hình thành văn hóa đối thoại và phản biện trong các cơ quan công quyền, gắn với quy

trình tiếp nhận và phản hồi sáng kiến rõ ràng, đồng thời có cơ chế bảo vệ những cá nhân dám đổi mới và chịu trách nhiệm. Thứ hai, đầu tư có trọng điểm cho hạ tầng công vụ, bao gồm hệ thống dữ liệu số, các công cụ phân tích chính sách, không gian hỗ trợ sáng tạo và các dịch vụ hành chính nội bộ phục vụ trực tiếp cho hoạt động chuyên môn. Thứ ba, củng cố các cơ chế công khai và giám sát độc lập, theo đó mọi quyết định liên quan đến nhân sự và khen thưởng phải dựa trên dữ liệu xác thực, được xác nhận bởi thẩm quyền phù hợp và được công bố ở mức độ hợp lý nhằm bảo đảm minh bạch mà không gây hệ lụy tiêu cực.

Khi môi trường làm việc được tổ chức như một thiết chế khuyến khích sáng tạo và cống hiến, chính sách trọng dụng nhân tài không chỉ đóng vai trò là công cụ điều hành, mà còn trở thành nền tảng quan trọng trong việc hình thành và lan tỏa văn hóa phụng sự trong khu vực công.

4.3.4. Hoàn thiện cơ chế triển khai và các điều kiện bảo đảm theo hướng nâng cao hiệu lực và tác động của chính sách trọng dụng nhân tài

Chính sách trọng dụng nhân tài chỉ thực sự trở thành động lực phát triển khi được vận hành trong một thiết chế công có năng lực tổ chức và kiểm soát, bảo đảm sự thống nhất chặt chẽ giữa thiết kế chiến lược và quá trình triển khai trong thực tiễn. Dưới góc độ chính trị, triển khai chính sách không đơn thuần là hoạt động hành chính, mà là quá trình chuyển hóa ý chí chính trị thành kết quả cụ thể, qua đó phản ánh trực tiếp năng lực tổ chức quyền lực công và mức độ trách nhiệm giải trình của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa. Vì vậy, việc hoàn thiện cơ chế triển khai và các điều kiện bảo đảm giữ vai trò khâu kiểm chứng cuối cùng đối với tính khả thi, hiệu lực và hiệu năng của chính sách trọng dụng nhân tài, đồng thời khẳng định bản lĩnh cầm quyền và năng lực điều hành của hệ thống chính trị trong bối cảnh phát triển mới.

4.3.4.1. Thiết lập cơ chế phối hợp thể chế thống nhất và xuyên suốt

Thực tiễn cho thấy tình trạng phân tán trong thiết kế và tổ chức thực hiện chính sách nhân tài, cùng với biểu hiện cục bộ theo địa bàn, đang là rào cản lớn làm suy giảm hiệu lực của chính sách trọng dụng nhân tài. Khi các chủ thể tham gia thiếu một cơ chế phối hợp thống nhất, nguồn lực quốc gia bị phân bổ dàn trải, tiêu

chí vận hành thiếu đồng bộ và kết quả thực hiện khó được kiểm chứng một cách khách quan. Vì vậy, để sử dụng hiệu quả nguồn lực quốc gia và bảo đảm tính thống nhất trong toàn bộ quá trình phát hiện, sử dụng và phát huy nhân tài, cần triển khai một số giải pháp có tính đột phá.

Thứ nhất, cần nghiên cứu thiết lập một cơ quan điều phối chiến lược ở cấp quốc gia về trọng dụng nhân tài, có đủ thẩm quyền chính trị để định hướng, theo dõi và tổ chức đánh giá độc lập việc thực hiện chính sách trên phạm vi cả nước. Cơ quan này giữ vai trò trung tâm trong kết nối các bộ, ngành và địa phương, bảo đảm sự thống nhất về tiêu chí, quy trình và chuẩn mực thực thi, đồng thời khắc phục tình trạng phân tán nguồn lực và thiếu liên thông trong triển khai chính sách.

Thứ hai, cần chuẩn hóa mạng lưới các đầu mối chuyên trách về nhân tài tại các bộ, ngành và địa phương. Các đầu mối này không chỉ thực hiện công việc hành chính đơn thuần, mà phải là bộ phận nắm giữ dữ liệu, theo dõi biến động đội ngũ, tổng hợp kết quả sử dụng nhân tài và dự báo nhu cầu nhân tài theo ngành, lĩnh vực và địa bàn. Việc chuẩn hóa mạng lưới đầu mối chuyên trách sẽ tạo điều kiện nâng cao chất lượng phối hợp, tăng tính chủ động trong sử dụng nhân tài và bảo đảm sự tương thích giữa yêu cầu phát triển với cơ cấu đội ngũ.

Thứ ba, cần thiết lập cơ chế công bố báo cáo quốc gia thường niên về chính sách trọng dụng nhân tài. Báo cáo này phải phản ánh được kết quả thực hiện theo các tiêu chí rõ ràng, nêu bật những điểm tiến bộ, chỉ ra những hạn chế và xác định trách nhiệm của các chủ thể có liên quan. Đây là nội dung chính thức để Nhà nước thực hiện trách nhiệm giải trình trước xã hội và cộng đồng chuyên môn, đồng thời tạo lập điều kiện cho giám sát rộng rãi và khách quan, qua đó củng cố tính minh bạch và tăng cường niềm tin xã hội đối với chính sách nhân tài.

4.3.4.2. Kiện toàn khung khổ pháp lý và đột phá cơ chế tài chính chiến lược

Tính ổn định và khả năng dự báo của chính sách trọng dụng nhân tài phụ thuộc trực tiếp vào mức độ hoàn thiện của khung khổ pháp lý và tiềm lực tài chính bảo đảm cho quá trình triển khai. Khi thiếu nền tảng pháp lý đủ mạnh hoặc cơ chế tài chính phù hợp, các chủ trương về nhân tài dễ rơi vào tình trạng manh mún, ngắn

hạn và khó tạo ra tác động bền vững. Do đó, việc kiện toàn hành lang pháp lý gắn với đổi mới tư duy phân bổ nguồn lực tài chính là điều kiện then chốt để chính sách trọng dụng nhân tài đi vào thực chất.

Thứ nhất, cần đẩy mạnh việc luật hóa chính sách trọng dụng nhân tài nhằm nâng cao hiệu lực pháp lý và tính ràng buộc trong tổ chức thực hiện. Việc ban hành các văn bản quy phạm pháp luật có giá trị pháp lý cao cần quy định một cách toàn diện về quyền lợi, nghĩa vụ, chuẩn mực đạo đức công vụ của nhân tài trong khu vực công, đồng thời thiết lập cơ chế bảo vệ những cá nhân dám đề xuất và triển khai các ý tưởng đổi mới có tính sáng tạo và chấp nhận rủi ro vì lợi ích chung. Đây là cơ sở quan trọng để tạo dựng niềm tin thể chế và khuyến khích tinh thần dấn thân của đội ngũ nhân tài.

Thứ hai, cần thiết lập và vận hành Quỹ phát triển nhân tài quốc gia theo định hướng đầu tư chiến lược, thay cho cách tiếp cận chi tiêu ngắn hạn. Nguồn lực của Quỹ cần được phân bổ trên cơ sở kết quả và giá trị tạo ra trong thực tiễn, gắn với các mục tiêu phát triển của đất nước. Đồng thời, việc sử dụng Quỹ phải đặt dưới cơ chế giám sát chặt chẽ và kiểm tra độc lập, nhằm bảo đảm tính minh bạch, hiệu quả và loại bỏ triệt để các biểu hiện phân bổ nguồn lực mang tính xin, cho và lệch chuẩn lợi ích công.

Thứ ba, cần bảo đảm công bằng trong tiếp cận các nguồn lực phát triển đổi mới với mọi nhân tài trong khu vực công. Điều này đòi hỏi việc tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp, cung ứng đầy đủ các điều kiện vật chất và kỹ thuật cần thiết để nhân tài phát huy năng lực, đồng thời đơn giản hóa các thủ tục hành chính có liên quan. Khi các rào cản hình thức được tháo gỡ, năng lực sáng tạo và hiệu quả cống hiến của nhân tài mới có điều kiện được phát huy đầy đủ và bình đẳng.

4.3.4.3. Hiện đại hóa hệ thống thông tin chiến lược phục vụ nhận diện và đánh giá nhân tài

Trong điều kiện chuyển đổi số, hệ thống thông tin giữ vai trò nền tảng trong việc bảo đảm tính chính xác và công bằng của chính sách trọng dụng nhân tài. Đối với Nhà nước, thông tin không chỉ phục vụ hoạt động hành chính, mà còn là cơ sở để nhận diện đúng nhân tài, theo dõi liên tục quá trình cống hiến và đánh giá khách

quan hiệu quả sử dụng nhân tài trong khu vực công. Vì vậy, hiện đại hóa hệ thống thông tin chiến lược là yêu cầu tất yếu nhằm khắc phục tình trạng đánh giá cảm tính, thiếu dữ liệu và phụ thuộc vào hồ sơ hình thức.

Thứ nhất, cần xây dựng hệ thống thông tin nhân tài thống nhất trên phạm vi quốc gia, bảo đảm khả năng liên thông giữa các cấp và các ngành. Hệ thống này phải cho phép tích hợp đầy đủ dữ liệu về quá trình công tác, kết quả thực hiện nhiệm vụ, sản phẩm khoa học, sáng kiến chính sách và mức độ hoàn thành trách nhiệm công vụ của từng cá nhân. Việc chuẩn hóa dữ liệu theo tiêu chí chung sẽ tạo điều kiện hình thành bức tranh toàn diện và nhất quán về đội ngũ nhân tài trong khu vực công.

Thứ hai, cần chuyển trọng tâm đánh giá nhân tài từ hồ sơ tĩnh sang theo dõi động quá trình cống hiến. Hệ thống thông tin phải phản ánh được sự tiến triển năng lực theo thời gian, mức độ thích ứng với nhiệm vụ mới và hiệu quả thực tế của các quyết định sử dụng nhân tài. Khi quá trình cống hiến được ghi nhận liên tục bằng dữ liệu xác thực, các quyết định đề bạt, luân chuyển và đãi ngộ mới có cơ sở khách quan và thuyết phục.

Thứ ba, cần sử dụng hệ thống thông tin như công cụ hỗ trợ việc chuẩn hóa tiêu chí đánh giá nhân tài trong toàn bộ khu vực công. Thông qua việc tổng hợp và phân tích dữ liệu, các cơ quan có thẩm quyền có thể xác lập các chuẩn mực đánh giá thống nhất, hạn chế sự tùy tiện trong nhận xét và bảo đảm tính so sánh giữa các cá nhân, đơn vị và lĩnh vực. Đây là điều kiện quan trọng để chính sách trọng dụng nhân tài vận hành công bằng và nhất quán, đồng thời tạo niềm tin cho đội ngũ nhân tài đối với môi trường công vụ.

4.3.4.4. Lộ trình triển khai khoa học và quản trị rủi ro hệ thống

Triển khai chính sách trọng dụng nhân tài là một quá trình phức tạp, đòi hỏi cách tiếp cận thận trọng, có lộ trình rõ ràng nhằm tránh tình trạng đầu tư dàn trải, lạm dụng chính sách hoặc tạo ra các hệ quả ngoài dự kiến. Trong bối cảnh nguồn lực có hạn và yêu cầu phát triển ngày càng cao, việc xây dựng lộ trình triển khai khoa học gắn với kiểm soát rủi ro hệ thống là điều kiện cần thiết để chính sách nhân tài phát huy hiệu quả bền vững.

Trước hết, cần áp dụng nhất quán chiến lược thử nghiệm và chuẩn hóa trong quá trình thực hiện. Theo đó, các mô hình và cơ chế mới về thu hút, sử dụng và đãi ngộ nhân tài cần được thí điểm tại những địa bàn, lĩnh vực hoặc cơ quan có điều kiện phù hợp, gắn với mục tiêu và phạm vi rõ ràng. Kết quả thí điểm phải được đánh giá độc lập trên cơ sở thực tiễn triển khai và các chỉ số định lượng cụ thể, làm căn cứ cho việc điều chỉnh và nhân rộng. Cách tiếp cận này giúp hạn chế rủi ro chính sách, đồng thời bảo đảm rằng các mô hình được mở rộng đã được kiểm chứng về hiệu quả và tính khả thi.

Bên cạnh đó, cần thiết lập cơ chế kiểm soát rủi ro trong toàn bộ quá trình triển khai chính sách nhân tài. Việc xây dựng hệ thống chỉ báo cảnh báo sớm về các rủi ro trong vận hành, sử dụng nguồn lực và thực hiện chế độ đối với nhân tài có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Trên cơ sở đó, các sai lệch cần được phát hiện kịp thời và xử lý nghiêm minh theo quy định, nhằm bảo đảm kỷ cương và tính liêm chính của bộ máy công vụ. Khi trách nhiệm giải trình được xác lập như một chuẩn mực hành xử và đối thoại trở thành thông lệ trong hoạt động công vụ, bộ máy nhà nước sẽ từng bước hình thành năng lực tự điều chỉnh, qua đó giảm thiểu rủi ro trong thực hiện chính sách.

Việc hoàn thiện lộ trình triển khai và cơ chế kiểm soát rủi ro không chỉ giúp chính sách trọng dụng nhân tài đi vào thực chất, mà còn góp phần nâng cao chất lượng vận hành của Nhà nước trong điều kiện phát triển mới. Đây là nền tảng quan trọng để xây dựng một Nhà nước lấy người dân làm trung tâm, đề cao đạo đức công vụ và coi trọng nhân tài, qua đó củng cố niềm tin xã hội và khẳng định vị thế của Việt Nam trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

Tiểu kết chương 4

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Việt Nam đang bước vào giai đoạn hoàn thiện thể chế và xác lập khuôn khổ thực thi, thể hiện quyết tâm xây dựng một cơ chế sử dụng và phát huy nhân tài công bằng, minh bạch và hiệu quả. Tham chiếu kinh nghiệm của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore cho thấy thành công của chính sách nhân tài không bắt nguồn từ các biện pháp riêng lẻ, mà chủ yếu được quyết định bởi tầm nhìn lãnh đạo, sự nhất quán trong tổ chức thực hiện và nền văn hóa công vụ coi trọng cống hiến.

Ba quốc gia được nghiên cứu đều thống nhất ở những giá trị cốt lõi: pháp luật rõ ràng, thiết chế nhân sự chuyên nghiệp và môi trường công vụ đề cao hiệu quả, trách nhiệm và liêm chính. Trung Quốc tạo dấu ấn bằng chiến lược nhân tài tầm quốc gia và cơ chế điều hành tập trung; Nhật Bản duy trì hiệu quả nhờ khuôn khổ pháp lý chặt chẽ, thiết chế nhân sự độc lập và văn hóa hành chính kỷ cương; Singapore nổi bật với hệ thống tuyển chọn công khai, đánh giá theo năng lực và chính sách đãi ngộ gắn với kết quả. Những kinh nghiệm này không phải để sao chép, mà là cơ sở tham chiếu giúp Việt Nam xác định hướng đi phù hợp với đặc điểm thể chế, văn hóa và mục tiêu phát triển của mình.

Từ nền tham chiếu đó, chương bốn đã khẳng định những định hướng chủ đạo nhằm đưa chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam đi vào thực chất. Trước hết, cần xây dựng cơ chế phối hợp thống nhất giữa trung ương và địa phương để bảo đảm sự liên mạch trong tổ chức thực hiện. Tiếp theo, hoàn thiện khuôn khổ pháp lý và cơ chế tài chính ổn định, tạo nền bảo đảm cho tính lâu dài của chính sách. Đồng thời, phát triển hệ thống thông tin và cơ chế giám sát dựa trên dữ liệu, giúp quá trình tuyển chọn, sử dụng và tưởng thưởng người tài được minh bạch, công bằng và có thể kiểm chứng. Cuối cùng, thiết lập lộ trình triển khai có giai đoạn thí điểm, có đánh giá độc lập và kiểm soát rủi ro để bảo đảm hiệu quả và khả năng điều chỉnh chính sách khi cần thiết.

Từ những định hướng đó có thể thấy, chính sách trọng dụng nhân tài trong

khu vực công của Việt Nam chỉ có thể đạt kết quả bền vững khi được tổ chức thực hiện một cách thống nhất, nghiêm túc và có trách nhiệm. Khi Nhà nước biết đặt nhân tài vào vị trí trung tâm của phát triển, biết khuyến khích sáng tạo, bảo vệ người dám cống hiến và sử dụng người tài dựa trên nguyên tắc công bằng và minh bạch, chính sách ấy sẽ không chỉ là công cụ quản lý nhân sự, mà trở thành động lực phát triển của Nhà nước Việt Nam hiện đại, một Nhà nước trọng dân, trọng đức, trọng tài, hướng tới mục tiêu dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng và văn minh.

KẾT LUẬN

Luận án được thực hiện với mục tiêu làm sáng tỏ những vấn đề lý luận và thực tiễn về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, thông qua việc nghiên cứu, phân tích và so sánh kinh nghiệm của ba quốc gia tiêu biểu ở châu Á là Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore. Từ cơ sở đó, luận án đề xuất những định hướng và gợi mở nhằm hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam theo hướng nâng cao hiệu lực, hiệu quả và bảo đảm tính bền vững.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, trọng dụng nhân tài trong khu vực công là trụ cột chiến lược trong quản trị quốc gia hiện đại. Nhân tài khu vực công, với tri thức, năng lực và tinh thần cống hiến, chính là nguồn lực then chốt bảo đảm hiệu lực, hiệu quả của bộ máy nhà nước. Vì vậy, chính sách trọng dụng nhân tài cần được tiếp cận một cách toàn diện, hệ thống, gắn kết chặt chẽ các khâu từ phát hiện, thu hút, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, sử dụng đến đãi ngộ và giữ chân, trong một môi trường thể chế và văn hóa công vụ khuyến khích sáng tạo, liêm chính và trách nhiệm.

Trên cơ sở khung lý thuyết được xây dựng, luận án đã tiến hành phân tích chính sách trọng dụng nhân tài của ba quốc gia. Ở Trung Quốc, chính sách nhân tài được triển khai với tầm nhìn dài hạn và quy mô lớn, dựa trên năng lực tổ chức của nhà nước, hướng tới mục tiêu trở thành quốc gia mạnh về nhân tài. Nhật Bản lại thể hiện sức mạnh của mô hình hành chính duy lý pháp quyền, trong đó các thiết chế nhân sự hoạt động độc lập, quy trình tuyển chọn công khai và văn hóa công vụ đề cao đạo đức, liêm chính và tinh thần phục vụ nhân dân. Singapore là hình mẫu của nền công vụ cạnh tranh, minh bạch và gắn chặt giữa năng lực, đạo đức và kết quả công vụ, qua đó xây dựng được hệ thống nhân lực có chất lượng cao và môi trường làm việc công bằng. Điểm chung của ba quốc gia là cùng đặt con người ở trung tâm, thống nhất hai tiêu chí năng lực và đạo đức, đồng thời vận hành cơ chế giải trình rõ ràng đối với những quyết định quan trọng.

Đối chiếu với Việt Nam, luận án ghi nhận những chuyển biến tích cực trong nhận thức chính trị và hoàn thiện khung pháp lý về công tác cán bộ, công chức, viên chức. Một số mô hình thí điểm về thu hút và sử dụng chuyên gia, nhà khoa học, trí

thức trẻ đã được triển khai và bước đầu đem lại kết quả. Tuy nhiên, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công vẫn chưa đạt hiệu quả như mong đợi. Tiêu chí nhận diện nhân tài còn nặng về bằng cấp và thâm niên, chưa dựa nhiều vào kết quả thực tế; cơ chế tuyển chọn còn thiếu tính cạnh tranh và minh bạch; đào tạo và phát triển chưa gắn chặt với yêu cầu của vị trí việc làm; sử dụng và bố trí nhân tài còn nặng tính hành chính, thiếu linh hoạt; chế độ đãi ngộ chưa tạo được động lực đủ mạnh để giữ chân người tài; văn hóa công vụ ở nhiều nơi vẫn chưa khuyến khích đổi mới sáng tạo. Những hạn chế đó cho thấy năng lực kiến tạo thể chế về nhân tài của khu vực công Việt Nam vẫn còn khoảng cách so với yêu cầu phát triển trong thời kỳ mới.

Từ những phân tích nêu trên, luận án khẳng định rằng chính sách trọng dụng nhân tài muốn đạt hiệu quả bền vững cần chuyển từ tư duy quản lý hành chính sang tư duy quản trị hiện đại, coi nhân tài là trung tâm của đổi mới, đồng thời đề cao nguyên tắc công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Trọng dụng nhân tài không chỉ là nhiệm vụ của công tác cán bộ, mà là cam kết chính trị của Nhà nước kiến tạo, gắn liền với mục tiêu xây dựng bộ máy hành chính chuyên nghiệp, liêm chính và phục vụ nhân dân.

Luận án đề xuất ba định hướng mang tính đột phá. Thứ nhất, củng cố cam kết chính trị và trách nhiệm của người đứng đầu trong phát hiện, sử dụng và bảo vệ nhân tài. Thứ hai, cải cách toàn diện thể chế quản lý nhân lực khu vực công theo hướng minh bạch, linh hoạt, gắn với kết quả công việc và tác động xã hội. Thứ ba, xây dựng và lan tỏa văn hóa công vụ hiện đại, coi trọng đạo đức, tinh thần đổi mới và dám chịu trách nhiệm. Cùng với đó, cần thiết lập cơ chế giám sát độc lập, bảo đảm mọi chính sách nhân tài được thực hiện thực chất, có thể đánh giá và chịu trách nhiệm trước xã hội.

Để hiện thực hóa các định hướng trên, luận án kiến nghị một lộ trình triển khai phù hợp với điều kiện Việt Nam. Giai đoạn đầu tập trung chuẩn hóa tiêu chí nhân tài và triển khai hiệu quả quy trình tuyển chọn. Giai đoạn tiếp theo đẩy mạnh đào tạo theo năng lực, thiết lập cơ chế đặt hàng gắn với vị trí việc làm, liên thông giữa cơ quan đào tạo, cơ quan sử dụng và đơn vị đánh giá độc lập. Giai đoạn củng cố tập trung vào xây dựng hệ thống động lực dựa trên giá trị vị trí và mức độ đóng

góp, kết hợp phúc lợi có mục tiêu với cơ hội phát triển nghề nghiệp, đồng thời hình thành cơ chế phản hồi chính sách nhanh để kịp thời điều chỉnh phù hợp với thực tiễn.

Luận án đồng thời cảnh báo một số rủi ro trong quá trình triển khai như: xu hướng mở rộng đối tượng thu hút vượt nhu cầu thực tế; chênh lệch ưu đãi giữa các địa phương gây cạnh tranh thiếu lành mạnh; đào tạo hình thức; và việc giám sát, đánh giá chưa đủ chặt chẽ. Những rủi ro này cần được kiểm soát bằng việc tăng cường minh bạch, trách nhiệm giải trình và kiểm soát chính sách nhân tài định kỳ.

Về đóng góp lý luận, luận án góp phần bổ sung và hoàn thiện khung nghiên cứu về nhân tài trong khu vực công, làm rõ mối quan hệ biện chứng giữa năng lực và đạo đức, giữa hiệu quả và liêm chính, giữa cá nhân và tổ chức trong chính sách nhân tài. Về đóng góp thực tiễn, luận án cung cấp những luận cứ khoa học và thực tế so sánh giúp Việt Nam định hình các bước đi phù hợp trong quá trình đổi mới quản trị nhân tài khu vực công.

Tổng thể, kết quả nghiên cứu cho phép rút ra kết luận khái quát rằng chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công là thước đo năng lực kiến tạo của Nhà nước và là biểu hiện của trình độ văn hóa chính trị. Khi người tài được lựa chọn bằng cạnh tranh công bằng, sử dụng đúng năng lực, đãi ngộ xứng đáng và được bảo vệ bằng cơ chế rõ ràng, khu vực công sẽ trở thành môi trường nuôi dưỡng trí tuệ, đạo đức và tinh thần sáng tạo. Con đường đi tới một nền hành chính hiện đại, nhân văn và hiệu quả của Việt Nam bắt đầu từ việc đặt nhân tài vào đúng vị trí, xây dựng thể chế cho phép tài năng được phát huy và được đánh giá một cách công bằng, hiệu quả. Đây chính là thông điệp cốt lõi mà luận án muốn chuyển tải: trọng dụng nhân tài không chỉ là chính sách nhân sự, mà là chiến lược chính trị nhằm nâng cao năng lực quản trị quốc gia, củng cố niềm tin xã hội và khẳng định vị thế Việt Nam trong giai đoạn hội nhập hiện nay.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ
LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Hoàng Thị Ngân (2025), “Một số vấn đề lý luận về nhân tài”, *Tạp chí Triết học*, số 2 (2/2025), tr.82-95.
2. Hoàng Thị Ngân (2025), “Chính sách thu hút nhân tài trong khu vực công của một số nước Châu Á, gợi mở cho Việt Nam hiện nay”, <https://www.tapchicongsan.org.vn/>, đăng ngày 6/7/2025
3. Hoàng Thị Ngân (2025), “Chính sách thu hút nhân tài vào khu vực công ở Việt Nam hiện nay”, <https://lyluanchinhtri.vn>, đăng ngày 30/7/2025.
4. Hoàng Thị Ngân (2025), “Những điểm mới trong chủ trương của Đảng về phát triển nhân tài trong giáo dục, đào tạo”, <https://lyluanchinhtri.vn>, đăng ngày 26/12/2025.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

* Tài liệu tiếng Việt

1. Hoàng Chí Bảo (2021), *Đức và tài của người cán bộ và việc trọng dụng tài năng để thực hiện khát vọng Việt Nam hùng cường, thịnh vượng*, truy cập ngày 20/7/2025, tại trang web https://www.tapchiconsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/duc-va-tai-cua-nguoi-can-bo-va-viec-trong-dung-tai-nang-de-thuc-hien-khat-vong-viet-nam-hung-cuong-thinh-vuong.
2. Báo Dân Trí (2025), *Lãnh đạo thiếu tâm, cải cách công vụ, đánh giá công chức đều... thua lệ cũ*, truy cập ngày 14/8/2025, tại trang web <https://dantri.com.vn/noi-vu/lanh-dao-thieu-tam-cai-cach-cong-vu-danh-gia-cong-chuc-deu-thua-le-cu-20250529012715903.htm>.
3. Báo Đại biểu Nhân dân (2025), *Thu hút và trọng dụng nhân tài*, truy cập ngày 20-7-2025, tại trang web https://daibieunhandan.vn/thu-hut-va-trong-dung-nhan-tai-10379119.html?utm_source
4. Báo Lao Động (2022), *Trong 2,5 năm qua có hơn 39.000 cán bộ, công chức, viên chức nghỉ việc*, truy cập ngày 12/8/2024, tại trang web <https://laodong.vn/thoi-su/trong-25-nam-qua-co-hon-39000-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-nghi-viec-1099765.lido>.
5. Báo VietnamNet (2025), *Lương thấp, gần 9470 công chức, viên chức Thành phố Hồ Chí Minh bỏ việc*, truy cập ngày 12/7/2025, tại trang web <https://vietnamnet.vn/hang-nghin-can-bo-o-tphcm-nghi-viec-vi-thu-nhap-thap-qua-tai-cong-viec-2380970.html>.
6. Bộ Chính Trị (2024), *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*, Hà Nội.
7. Chính Phủ (2024), *Nghị định số 179/2024/NĐ-CP quy định chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng làm việc trong cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống chính trị nhà nước*, Hà Nội.

8. Chính Phủ (2025), *Hải Phòng lần đầu dẫn đầu bảng xếp hạng Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2024*, truy cập ngày 20/9/2025, tại trang web <https://baochinhphu.vn/hai-phong-dan-dau-ve-nang-luc-can-ting-cap-ting-nam-2024-102250506111445102.htm>.
9. Nguyễn Trọng Chuẩn (2022), *Phát hiện, thu hút, trọng dụng nhân tài theo tư tưởng Hồ Chí Minh*, truy cập ngày 07/10/2025, tại trang web https://www.tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/phat-hien-thu-hut-trong-dung-nhan-tai-theo-tu-tuong-ho-chi-minh.
10. Vũ Hy Chương (2010), *Phát triển khoa học và trọng dụng nhân tài của Thăng Long Hà Nội*, Nxb Hà Nội.
11. Đảng Cộng sản Việt Nam (2004), *Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2005 về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Hà Nội.
12. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
13. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
14. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, tập 1, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
15. Đảng Cộng Sản Việt Nam (2001), *Nghị quyết số 07-NQ/TW ngày 27/11/2001, về hội nhập kinh tế quốc tế*, Hà Nội.
16. Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), *Nghị quyết số 26-NQ/TW, Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*, Hà Nội.
17. Đảng Cộng sản Việt Nam (2018), *Nghị quyết số 27-NQ/TW, Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp*, Hà Nội.

18. Lê Thị Thanh Hà, Nguyễn Thị Thu Hà (2023), "Quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam về đào tạo, thu hút, sử dụng nhân tài trong thời kỳ đổi mới", *Tạp chí Thông tin khoa học lý luận chính trị*, số 1, tr.29-36.
19. Hồ Việt Hạnh (2023), *Chính sách công: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
20. Hoàng Anh Tuấn (2025), *Đào tạo, sử dụng và thu hút nhân tài - đột phá chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh bền vững đất nước*, Hà Nội.
21. Hội đồng nhân dân tỉnh Bắc Giang (2025), *Nghị quyết số 13/2025/NQ-HĐND ngày 19/2/2025 về chính sách tài chính và đào tạo ưu đãi đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ cao, y tế, giáo dục*, Bắc Giang.
22. Hội đồng nhân dân tỉnh Bình Dương (2021), *Nghị quyết số 05/2021/NQ-HĐND về chính sách phát triển nguồn nhân lực công nghệ cao và đổi mới sáng tạo của tỉnh Bình Dương*, Bình Dương.
23. Hội đồng nhân dân tỉnh Hưng Yên (2025), *Nghị quyết số 555/2025/NQ-HĐND ngày 18/2/2025 về hỗ trợ đào tạo, nâng cao năng lực cán bộ, cải thiện môi trường làm việc để giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao*, Hưng Yên.
24. Hội đồng nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế (2022), *Nghị quyết số 22/2022/NQ-HĐND về chính sách thu hút và trọng dụng chuyên gia trong lĩnh vực văn hóa, du lịch và công nghệ số để phát triển đô thị di sản thông minh*, Thừa Thiên Huế.
25. Hội đồng nhân dân thành phố Cần Thơ (2022), *Nghị quyết số 14/2022/NQ-HĐND về chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực nông nghiệp công nghệ cao và công nghiệp chế biến sâu*, Cần Thơ.
26. Hội đồng nhân dân thành phố Hà Nội (2022), *Nghị quyết số 17/2022/NQ-HĐND ngày 12/9/2022 về chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài trong lĩnh vực khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo của thành phố Hà Nội*, Hà Nội.

27. Hội đồng nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (2023), *Nghị quyết số 01/2023/NQ-HĐND ngày 10/01/2023 về chính sách thu hút và tuyển dụng sinh viên xuất sắc, chuyên gia đầu ngành vào làm việc trong khu vực công, Thành phố Hồ Chí Minh.*
28. Nguyễn Đắc Hưng (2007), *Phát triển nhân tài chấn hưng đất nước*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
29. Nguyễn Đắc Hưng (2017), *Trọng dụng nhân tài quốc gia phát triển*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
30. Nguyễn Đắc Hưng, Phan Xuân Dũng (2004), *Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia*, Chính trị quốc gia, Hà Nội.
31. Lại Quốc Khánh (2025), "Xây dựng con người Việt Nam phát triển toàn diện và phát hiện, đào tạo, thu hút, trọng dụng nhân tài hiện nay", *Tạp chí Lý luận chính trị*, số 569, tr.105-112.
32. Hồ Chí Minh (2011), *Hồ Chí Minh Toàn tập*, tập 4, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
33. Hồ Chí Minh (2011), *Hồ Chí Minh Toàn tập*, tập 5, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
34. Hồ Chí Minh (2011), *Hồ Chí Minh Toàn tập*, tập 10, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
35. Trần Thị Minh, Ngô Xuân Thủy (2022), *Phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài - cần đột phá toàn diện từ chính sách tới thực tiễn*, truy cập ngày 12/7/2025, tại trang web https://tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/phat-hien-thu-hut-va-trong-dung-nhan-tai-can-dot-pha-toan-dien-tu-chinh-sach-toi-thuc-tien-ky-ii-.
36. Trần Văn Ngợi (2015), *Chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài trong hoạt động công vụ của các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Hành chính quốc gia, Hà Nội.
37. Quốc hội (2009), *Luật Cán bộ, công chức sửa đổi 2019*, Hà Nội.
38. Nguyễn Văn Tuấn, Dương Quang Điện (2024), *Phát hiện và trọng dụng nhân tài - chìa khóa phát triển của Việt Nam*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

39. Trần Thị Mai Thanh, Vũ Kim Yến (2023), *Chủ tịch Hồ Chí Minh với nhân tài đất Việt*, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
40. Cao Văn Thông, Đỗ Xuân Tuất (2015), *Chiến lược phát triển nhân tài của Việt Nam hiện nay*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
41. Thủ tướng Chính phủ (2023), *Quyết định số 899/QĐ-TTg ngày 31/7/2023, Phê duyệt Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050*, Hà Nội.
42. Ủy Ban nhân dân tỉnh Trà Vinh (2024), *Kế hoạch thực hiện chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050 trên địa bàn tỉnh Trà Vinh*, truy cập ngày 18/5/2025, tại trang web <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Lao-dong-Tien-luong/Ke-hoach-62-KH-UBND-2024-Chien-luoc-quoc-gia-thu-hut-trong-dung-nhan-tai-Tra-Vinh-614587.aspx>.
43. Đức Vượng (2010), *Hồ Chí Minh đào tạo cán bộ và trọng dụng nhân tài*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
44. Đức Vượng (2013), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam thời kỳ mới*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
45. Nghiêm Đình Vỳ, Nguyễn Đắc Hưng (2002), *Phát triển giáo dục và đào tạo nhân tài*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.

***Tài liệu tiếng Trung**

46. Chính quyền thành phố Thâm Quyển (2020), *Kế Hoạch Chim Công*, truy cập ngày 20/8/2025, tại trang web <https://baike.baidu.com/item/%E5%AD%94%E9%9B%80%E8%AE%A1%E5%88%92/5568489>.
47. Bộ Giáo dục nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (2010), *Đề cương Quy hoạch phát triển nhân tài trung và dài hạn (2010-2020)*, truy cập ngày 30/09/2025, tại trang web http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s6052/moe_838/201006/t20100607_88754.html.
48. Cổng thông tin Đảng viên Cộng sản Trung Quốc (2019), *Quy định về thực hiện song song chức vụ và cấp bậc đối với công chức*.

49. Cục Quản lý Động đất tỉnh Hồ Nam (2019), *Quy định về công tác lựa chọn, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo Đảng và Chính quyền*.
50. Chính phủ Nhân dân Trung ương nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (2014), *Nghị định số 652 về quản lý nhân sự các đơn vị sự nghiệp công lập*.
51. Chính phủ Trung Quốc (2018), *Luật Công chức (sửa đổi 2018)*.
52. Đài Truyền hình Trung ương Trung Quốc (2024), *3,416 triệu người đã vượt qua vòng xét duyệt điều kiện dự thi kỳ thi công chức quốc gia năm 2025*, truy cập ngày 10/10/2025, tại trang web <https://news.cctv.cn/2024/10/26/ARTIJkv3lEFMcNB7JU5DXCQJ241026.shtml>.
53. Đảng Cộng sản Trung Quốc (2022), *Báo cáo chính trị tại Đại hội XX Đảng Cộng sản Trung Quốc*, truy cập ngày 30/09/2025, tại trang web <https://www.mps.gov.cn/n2255079/n6865805/n7355741/n8012955/c8746779/content.html>.
54. Chính phủ Nhân dân Trung ương nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (2019), *Quy định về Quỹ tiết kiệm nhà ở*.
55. Tân Hoa xã (2021), *Toàn văn bài phát biểu của Tổng Bí thư Tập Cận Bình tại Hội nghị Trung ương về công tác nhân tài*.
56. Tân Hoa xã (2023), *Cải cách thúc đẩy hệ thống phát triển nhân tài ở Trung Quốc*, truy cập ngày 02/8/2025, tại trang web <https://www.news.cn/politics/20230816/66f65e6e03a540faa1e58107f36091dc/c.html>.
57. Tân Hoa xã (2024), *Trung Quốc phát huy “lực lượng sản xuất chất lượng mới” để thúc đẩy hiện đại hóa*, truy cập ngày 13/10/2025, tại trang web https://www.news.cn/2024-01/13/c_1129291545.htm.
58. Trung ương Đảng Cộng sản Trung Quốc, Quốc vụ viện (2016), *Ý kiến về việc đẩy mạnh cải cách hệ thống và cơ chế phát triển nhân tài*, Bắc Kinh.
59. Ủy ban Y tế Quốc gia (2016), *Văn bản trả lời về phụ cấp cấp xã và phụ cấp vùng khó khăn - xa xôi*.
60. Ủy ban Thường vụ Nhân đại Toàn quốc (2020), *Luật về xử lý kỷ luật đối với người giữ chức vụ công*.

61. Ủy ban Cải cách và Phát triển Quốc gia (2021), *Đề cương Kế hoạch 5 năm lần thứ 14 (2021-2025)*, truy cập ngày 13/10/2025, tại trang web <https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/ghwb/202103/P020210313315693279320.pdf>.
62. Ủy ban Thường vụ Đại hội Đại biểu Nhân dân Toàn quốc nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (2018), *Luật Công chức nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa (sửa đổi)*.
63. Văn phòng Quốc vụ viện (2015), *Phương án thực hiện niên kim nghề nghiệp đối với cơ quan, đơn vị sự nghiệp*.
64. Văn phòng Quốc vụ viện (2022), *Thông báo về việc rà soát, chấn chỉnh tình trạng “ăn lương không” trong cơ quan, đơn vị sự nghiệp*.
65. Vương Hồng Như (2009), *Bắt đầu từ năm sau, chế độ trả lương dựa trên hiệu quả công việc sẽ được áp dụng đầy đủ tại các cơ quan nhà nước*, Tuần báo Kinh tế Trung Quốc.

***Tài liệu tiếng Nhật**

66. Bộ Tư pháp Nhật Bản (1999), *Luật Đạo đức công vụ quốc gia (Luật số 129 năm 1999)*, truy cập ngày 23/10/2025, tại trang web <https://laws.e-gov.go.jp/law/411AC1000000129>.
67. Cơ quan Số Nhật Bản (2024), *Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị*, truy cập ngày 9/10/2025, tại trang web <https://www.meti.go.jp/intro/mvv/index.htm>.
68. Cơ quan Số Nhật Bản (2025), *Kế hoạch hành động về vai trò nữ giới và cân bằng công việc và gia đình*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://www.digital.go.jp/about/women-and-work-life-balance-action-plan>.
69. Cơ quan Số Nhật Bản (2025), *Tuyển dụng công chức theo chế độ chức nghiệp*, truy cập ngày 20/10/2025, tại trang web <https://laws.e-gov.go.jp/law/325AC0000000261>.
70. Cơ quan Số Nhật Bản (2025), *Tỷ lệ tiếp nhận giữa sự nghiệp theo năm ngân sách*, truy cập ngày 12/6/2025, tại trang web https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/kisya/2512/2025kyouyougoukaku_00003.html.

71. Cục Thống kê Nhật Bản (2024), *Ước tính dân số hiện hành ngày 01/10/2024*, truy cập ngày 18/5/2025, tại trang web <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2024np/index.html>.
72. Cục Nhân sự, Văn phòng Nội các Nhật Bản (2024), *Hỏi đáp về cử công chức quốc gia sang tổ chức quốc tế*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/shokuin_qa.pdf.
73. Chính phủ Nhật Bản (1947), *Luật Công vụ quốc gia số 120 năm 1947*, truy cập ngày 19/10/2025, tại trang web <https://laws.e-gov.go.jp/law/322AC0000000120>.
74. Chính phủ Nhật Bản (1950), *Luật Công vụ địa phương Nhật Bản (Luật số 261 năm 1950)*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://laws.e-gov.go.jp/law/325AC0000000261>.
75. Chính phủ Nhật Bản (2000), *Quy tắc đạo đức của công chức quốc gia năm 2000*, truy cập ngày 19/10/2025, tại trang web <https://laws.e-gov.go.jp/law/412CO0000000101/>.
76. National Personnel Authority (2025), *The NPA Annual Report FY2024: Summary*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://www.jinji.go.jp/content/900038776.pdf>.
77. Nội các Nhật Bản (2022), *Sách giới thiệu tuyển dụng*, truy cập ngày 16/10/2025, tại trang web <https://www8.cao.go.jp/jinji/saiyo/pamphlet/2022-2-2.pdf>.
78. Trung tâm Hỗ trợ Cư dân Nước ngoài Hokkaido (2020), *Hệ thống nhân viên bổ nhiệm theo năm tài chính*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web https://www.hiecc.or.jp/soudan/upload/file/newinfo/file1_en_1585122209.pdf.
79. Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản (2016), *Đề cương báo cáo năm 2016, mục tăng cường bồi dưỡng ứng viên lãnh đạo*.
80. Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản (2018), *Báo cáo thường niên 2018: Tập Quản trị nhân sự*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://www.jinji.go.jp/content/900039018.pdf>.

81. Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản (2024), *Chương trình đào tạo và biệt phái nghiên cứu dài hạn ở nước ngoài*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web https://www.jinji.go.jp/eng/policies/human_resource_development/training/dispatch.html.
82. Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản (2024), *Tóm tắt Khuyến nghị và Báo cáo năm 2024*.
83. Ủy ban Nhân sự quốc gia Nhật Bản (2025), *Đào tạo theo chuyên đề*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://www.jinji.go.jp/seisaku/ninmen/kensyuu/te-mabetu.html>.
84. Văn phòng Nội các Nhật Bản (2025), *Sổ tay hướng dẫn khai thác Chương trình hỗ trợ nhân lực địa phương 2025*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web <https://www.chisou.go.jp/sousei/about/jinzai-shien/pdf/tebiki.pdf>.
85. Văn phòng Nội các Nhật Bản (2025), *Về phái cử nhân lực theo Chương trình hỗ trợ nhân lực địa phương năm ngân sách 2025*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web https://www.chisou.go.jp/sousei/about/jinzai-shien/pdf/r07-3_jinzaishien.pdf.
86. Văn phòng Thủ tướng Nhật Bản (2024), *Sơ đồ tổ chức Chính phủ Nhật Bản*, truy cập ngày 19/10/2025, tại trang web <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/index.html>.

***Tài liệu tiếng Anh**

87. Ananthan S., Manaf A. & Dewi M (2019), "The development of talent management in the Malaysian public sector", *Problems and Perspectives in Management*. 17(1), tr.242-253.
88. Anderson James E. (2015), *Public policymaking: An introduction*, Cengage Learning, Boston.
89. Aoki M (2001), *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Cambridge, MA.

90. Auditor General's Office (2024), *Annual Audit Reports*, truy cập ngày 02/11/2025, tại trang web <https://www.ago.gov.sg/publications/annual-reports/>.
91. Barr M. D. (2014), *The ruling elite of Singapore: Networks of power and influence*, I.B. Tauris, London.
92. Bloom B (1985), *Developing Talent in Young People*, Ballantine Books, New York.
93. Boselie P., Thunnissen M. (2017), *Talent Management in the Public Sector: Managing Tensions and Dualities*, The Oxford Handbook of Talent Management, K. Mellahi & W. F. Cascio D. G. Collings, ed, Oxford University Press, Oxford.
94. Cappelli P. (2008), *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston
95. Careers@Gov, Ask.gov.sg (2025), *Can non-citizens apply for public service jobs?*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://ask.gov.sg/careersatgov/questions/cmc8hvpaya00qdrvtoajmp95e7>.
96. Careers@Gov (2025), *What to Expect When Joining the Public Service*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.careers.gov.sg/join-us/what-to-expect/>.
97. Civil Service College Singapore (2023), *The Value of Values in the Singapore Public Service*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-13/the-value-of-values-in-the-singapore-public-service/>.
98. Colling David G., Mellahi Kamel (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*. 19(4).
99. Corrupt Practices Investigation Bureau Singapore (2024), *Minister Chan Chun Sing on the CPIB case and the Public Service's Code of Conduct*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.cpiib.gov.sg/press-room/speeches/minister-chan-chun-sing-on-the-cpiib-case/>.

100. Denhardt J. V., Denhardt R. B. (2015), *The new public service: Serving, not steering (4th ed.)*, Routledge, New York.
101. Dewey J. (1916), *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, Macmillan, New York.
102. Dye Thomas R. (2013), *Understanding Public Policy*, Pearson Education, New York.
103. Ericsson K. A., Krampe R. T. & Tesch-Römer C. (1993), "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review*. 100(3).
104. Ericsson A., Pool R. (2016), *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*, Houghton Mifflin Harcourt, New York.
105. E. Gallardo-Gallardo, Dries N. & González-Cruz T. F. (2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*. 23(4), tr.290-300.
106. Galton F. (1869), *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*, Macmillan, London.
107. Gardner H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York.
108. Government of Singapore (2025), *Leaders' Growth Guide*, truy cập ngày 28/10/2025, tại trang web <https://file.go.gov.sg/lgg.pdf>.
109. Harney S. (2020), "Meritocracy in Singapore", *Asian Journal of Social Science*. 48(3).
110. Hood C. (1991), "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*. 69(1).
111. Howe M. J. A. (1999), *Genius Explained*, Cambridge University Press, Cambridge.
112. Indira Gandhi National Open University (2019), *Public Policy: Definitions, Nature, Significance and Types (Unit 1)*, Indira Gandhi National Open University, New Delhi.

113. Kravariti F. et al. (2022), "Talent Management and Performance in the Public Sector: The Role of Organisational and Line Managerial Support for Development", *Personality and Individual Differences*. 187.
114. Kudo Hiroko (2016), "Sharpening the Sword of State", ANU Press, Canberra.
115. Lasswell H. D. (1951), "The Policy Orientation", trong D.; Lasswell Lerner, H. D., *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*, Stanford University Pres, Stanford, CA.
116. Lee E. W. Y., Haque M. S. (2006), "The New Public Management Reform and Governance in Asian NICs: A Comparison of Hong Kong and Singapore", *Governance*.
117. Lee Kyung Young, Park Kwantae (2024), "The perception of HRM, trust between employees, and organizational satisfaction in public institutions: The case of Korea", *Journal of Infrastructure, Policy and Development*.
118. James G. March, Johan P. Olsen (2004), *The Logic of Appropriateness*, ARENA Centre for European Studies, University of Oslo, Oslo.
119. Mark Robbins (2016), *The Thousand Talents Program : Lesson From China About Faculty Recruitment and Retention*.
120. Moon M. J., Lee J. (2017), "Introducing a New Talent Management System for Korea's Public Officials", *Public Personnel Management*.
121. National Personnel Authority (2024), *5 Securing Human Resources*.
122. National Personnel Authority (2024), *2025 NPA Remuneration Recommendations*, Tokyo.
123. National Personnel Authority (2025), *The NPA Annual Report FY2024: Summary*, Tokyo.
124. Nishimura I. (2018), "Current Status of Talent Management in Japan", *Japan Labor Issues*. 2(5), tr.74.
125. Noore Alam Siddiquee (2024), *Recent Trends in Performance Management Systems in the Public Sector in Asia*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

126. North Douglass C. (1991), "Institutions", *Journal of Economic Perspectives*. 5(1).
127. OECD (2025), "OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All".
128. Peters B. G., Pierre J. (2005), *Institutional Theories and Public Institutions: Traditions and Appropriateness*.
129. Poocharoen O.-O., Lee C. (2013), "Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand", *Public Management Review*. 15(8), tr.1185-1207.
130. Popa F. (2014), "Public Sector: Conceptual Elements, Implications in Economic and Social Life", *Studies in Business and Economics*.
131. Public Service Commission (2025), *Appointments, Promotions Appeals and Disciplinary Cases*, truy cập ngày 28/10/2025, tại trang web <https://annualreport.psc.gov.sg/constitutional-roles/>.
132. Public Service Division Singapore (2025), *Leadership*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/leadership/>.
133. Public Service Division Singapore (2025), *Public Service Leadership Careers*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/leadership/public-service-leadership-careers/>.
134. Public Service Division (2007), *Performance Based Wage Increments in the Civil Service*, truy cập ngày 30/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/newsroom/performance-based-wage-increments-in-the-civil-service/>.
135. Public Service Division (2022), *One Time Wage Adjustment for Civil Servants*, truy cập ngày 30/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/newsroom/one-time-wage-adjustment-for-civil-servants/>.
136. Public Service Division (2022), *Speech at the Annual Public Service Leadership Dinner 2022 by Mr Leo Yip*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/newsroom/hcs-leo-yip-2022-annual-public-service-leadership-dinner/>.

137. Public Service Division (2024), *Review of Salary Structure in the Civil Service*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/newsroom/review-of-salary-structure-in-the-civil-service/>.
138. Public Service Division (2025), *Developing Careers*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/developing-careers/>.
139. Public Service Division (2025), *Organisational Structure*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://www.psd.gov.sg/about-psd/organisational-structure/>.
140. Public Service Commission (2024), *Annual Report*, truy cập ngày 02/11/2025, tại trang web <https://annualreport.psc.gov.sg/>.
141. Ritz Adrian et al. (2016), "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook", *Public Administration Review*. 76(3).
142. Scharpf F. W. (2000), *Institutions in Comparative Policy Research*, MPIfG Working Paper 00/3, Cologne, Germany.
143. Schiemann W. A. (2014), "From Talent Management to Talent Optimization", *Journal of World Business*.
144. Singapore Statutes Online (1963), *(Constitution of the Republic of Singapore, Article 110D, Public Service Commission*, truy cập ngày 02/11/2025, tại trang web <https://sso.agc.gov.sg/Act/CONS1963?ProvIds=pr110D->.
145. Singapore Statutes Online (2024), *Public Service (Personnel Boards) Order 2024*, truy cập ngày 28/10/2025, tại trang web <https://sso.agc.gov.sg/SL-Supp/S540-2024/Published/20240627>.
146. Singapore Statutes Online (1963), *Constitution of the Republic of Singapore, Article 110D*, truy cập ngày 24/10/2025, tại trang web <https://sso.agc.gov.sg/Act/CONS1963?ProvIds=pr110D->.
147. Singapore Statutes Online (2018), *Public Sector Governance Act 2018*, truy cập ngày, tại trang web <https://sso.agc.gov.sg/Act/PSGA2018>.
148. Tansley C. (2011), "What do we mean by the term 'talent' in talent management?", *Industrial and Commercial Training*. 43(5), tr.266-274.

149. Tyskbo D. (2023), "Conceptualizing Talent in Public Sector Municipalities", *International Review of Administrative Sciences*.
150. The State Council of the People's Republic of China (2024), *National public service exam sees record-high applicants*, truy cập ngày 10/10/2025, tại trang web https://english.www.gov.cn/news/202412/01/content_WS674b9cf3c6d0868f4e8ed90f.html.
151. The Japan Institute for Labour Policy and Training (2025), 2024 Shunto: The First Wage Increase Above 5% since 1991 with an Urgent Need to Spread the Trend to SMEs.
152. Thunnissen M., Boselie P. & Fruytier B. (2013), "A review of talent management: 'Infancy or adolescence?'", *The International Journal of Human Resource Management*. 24(9), tr.1744-1761.
153. Thunnissen M., Van den Brink M. & Fruytier B. (2013), "Talent management in academia: Performance systems and HRM policies", *Human Resource Management Journal*. 23(2).
154. Thunnissen M., Buttiens D. (2017), "Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations", *Public Personnel Management*. 46(4), tr.391-418.
155. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2015), *World Public Sector Report 2015: Responsive and accountable public governance*, New York.
156. National Personnel Authority (2025), *Training by the Level of Position*, truy cập ngày 21/10/2025, tại trang web https://www.jinji.go.jp/eng/policies/human_resource_development/training/administrative.html.
157. Ezra F. Vogel (1975), *Modern Japanese Organization and Decision-Making*, 1st ed., University of California Press, Berkeley - Los Angeles - London.
158. Vygotsky L (1978), *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

159. Wang H., Bao Y. (2015), *Reverse Migration in Contemporary China: Returnees, Entrepreneurship, and the Chinese Economy*, Palgrave Macmillan, New York.
160. Wang Huiyao (2024), *China's National Talent Plan: Key Measures and Objectives*, brookings edu
161. Weber M. (1922), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, Berkeley.
162. Wong W., Martorana S. & Dunleavy S (2016), *The future of talent in Singapore 2030*, Singapore.
163. Zweig D., Kang S. & Wang H. (2020), "The best are yet to come: State programs, domestic resistance and reverse migration of high-level talent to China", *Journal of Contemporary China*. 29(125).