

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: CHÍNH TRỊ HỌC

Mã số: 9310201

HÀ NỘI - 2026

Công trình được hoàn thành tại
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Chủ tịch Hội đồng



PGS.TS. Trinh Thi Xuyen

Người hướng dẫn khoa học:



1. GS.TS. Dương Xuân Ngọc



2. TS. Lê Thị Thu Mai

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Đình Bắc

Học viện Chính trị Bộ Quốc phòng

Phản biện 2: PGS.TS. Phạm Quốc Thành

Trường Đại học Thái Bình

Phản biện 3: PGS.TS. Trần Thanh Giang

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

**Luận án được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Học viện
hợp tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

Vào hồi 14 giờ 00 ngày 03 tháng 02 năm 2026

**Có thể tìm hiểu luận án tại Thư viện Quốc gia
và Thư viện Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

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”, đồng thời khẳng định trong mọi công việc của quốc gia đều “phải trọng nhân tài”. Những luận điểm đó không chỉ thể hiện triết lý trị quốc sâu sắc, mà còn đặt cơ sở tư tưởng và phương pháp luận bền vững cho việc hoạch định chính sách nhân tài của Đảng và 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 hệ thống quyền lực nhà nước, nhân tài khu vực công giữ vị trí then chốt bởi đây là lực lượng trực tiếp tham gia hoạch định chính sách, điều phối nguồn lực và tổ chức thực hiện pháp luật. Chất lượng của đội ngũ này có ảnh hưởng quyết định 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 là vấn đề quản trị nhân sự, mà còn là yêu cầu chiến lược gắn với năng lực thực thi quyền lực nhà nước và định hướng phát triển của quốc gia.

Nhận thức rõ vai trò đó, Đảng và Nhà nước Việt Nam luôn coi công tác phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Văn kiện Đại hội XIII của Đảng khẳng định rõ “Phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao, là một trong ba đột phá chiến lược trong giai đoạn tới”, qua đó cho thấy trọng dụng nhân

tài không chỉ là yêu cầu trước mắt mà còn là định hướng chiến lược 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 quyết tâm 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. 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. Môi trường làm việc ở một số nơi chưa khuyến khích đổi mới sáng tạo, hệ thống chính sách còn phân tán và thiếu tính đồng bộ, dẫn đến khoảng cách đáng kể giữa chủ trương và hiệu quả thực hiện. Những hạn chế này cho thấy yêu cầu cấp thiết phải có các nghiên cứu chuyên sâu nhằm làm rõ nguyên nhân 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 quản trị quốc gia. Trung Quốc gắn chiến lược nhân tài với mục tiêu hiện đại hóa và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Nhật Bản phát huy truyền thống công vụ chuyên nghiệp gắn với vai trò điều phối thống nhất của hệ thống thiết chế nhân sự. 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 rút ra những luận cứ khoa học có giá trị tham chiếu trực tiếp cho Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

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 chính sách nhân tài như một công cụ thể hiện năng lực thể chế, mức độ cam kết cải cách và tầm nhìn chiến lược 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, 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 làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về chính sách trọng dụng nhân tài, trên cơ sở đó phân tích, so sánh kinh nghiệm của một số quốc gia châu Á tiêu biểu (Trung Quốc, Nhật Bản, Singapore) trong việc hoạch định và thực thi chính sách trọng dụng nhân tài; từ đó rút ra những giá trị tham khảo, bài học kinh nghiệm và đề xuất các gợi mở cho 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.

- Tiến hành so sánh ba trường hợp nghiên cứu điển hình (Trung Quốc, Nhật Bản; Singapore) nhằm nhận diện những điểm tương đồng và khác biệt cốt lõi trong chính sách trọng dụng nhân tài theo bốn nhóm nội dung chủ đạo, từ đó phân tích các nhân tố chi phối và cơ chế vận hành của từng mô hình chính sách, làm rõ nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt về kết quả thực thi, qua đó rút ra những kết luận khái quát và kiến nghị chính sách có giá trị tham khảo đối với Việt Nam trong việc hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công hiện nay.

- Đánh giá thực trạng chính sách trọng dụng nhân tài ở Việt Nam thời gian qua. Phân tích quá trình hình thành, nội dung và triển khai thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, làm rõ thành tựu, hạn chế và những vấn đề đặt ra trong bối cảnh mới.

- Trên cơ sở lý luận và kinh nghiệm quốc tế, đề xuất các gợi mở nhằm hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công ở Việt Nam; nhấn mạnh tính khả thi, phù hợp với đặc thù thể chế chính trị, điều kiện kinh tế - xã hội và mục tiêu phát triển đất nước trong giai đoạn tới.

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 các chính sách 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

Luận án vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu của khoa học chính trị, trong đó phương pháp so sánh chính trị, phân tích chính sách và tổng kết thực tiễn giữ vai trò chủ đạo, các phương pháp khác có tính bổ trợ. Thông qua phân tích và tổng hợp kết hợp với tiếp cận lịch sử và lôgic, luận án xây dựng khung khái niệm và làm rõ quá trình hình thành, điều chỉnh chính sách trọng dụng nhân tài trong các bối cảnh quốc gia khác nhau. Phương pháp so sánh được sử dụng để đối sánh thiết kế và thực thi chính sách giữa Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore, qua đó khái quát các kinh nghiệm có giá trị tham chiếu cho Việt Nam. Các phương pháp diễn dịch, quy nạp và nghiên cứu trường hợp được vận dụng linh hoạt nhằm phân tích chiều sâu cách thức thể chế hóa chính sách nhân tài trong từng bối cảnh cụ thể. Bên cạnh đó, luận án sử dụng ý kiến chuyên gia đã công bố trong các báo cáo nhà

nước, báo cáo quốc tế và công trình khoa học để thẩm định lập luận nghiên cứu. Nhờ hệ phương pháp này, luận án kết hợp chặt chẽ giữa nghiên cứu lý luận và thực tiễn, làm rõ chính sách trọng dụng nhân tài như một quá trình chính trị phản ánh năng lực thể chế và lựa chọn chiến lược của Nhà nước, đồng thời tạo ra các kết luận có giá trị tham chiếu trực tiếp cho việc hoàn thiện 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

- Làm rõ tính chính trị và tính thể chế của chính sách trọng dụng 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. Đóng góp này là cơ sở để khẳng định rằng chính sách trọng dụng 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

- 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 hiện chính sách trọng dụng 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 quá trình 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.

- Kết quả nghiên cứu của luận án là tài liệu tham khảo có giá trị cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức và phục vụ hoạch định chính sách, góp phần cụ thể hóa tư tưởng Hồ Chí Minh và quan điểm của Đảng về phát hiện, trọng dụng và phát huy nhân tài trong điều kiện mới.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận 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. Các công trình nghiên cứu về nhân tài

Trong mục này luận án tổng hợp những hướng nghiên cứu tiêu biểu về nhân tài. Ở nước ngoài, Galton xem tài năng có nguồn gốc từ khả năng bẩm sinh, các công trình hiện đại của Howe, Ericsson, Gardner và Bloom đã cho thấy nhân tài hình thành thông qua rèn luyện có mục tiêu, giáo dục phù hợp và môi trường xã hội thuận lợi. Một số công trình trong lĩnh vực quản trị nhân lực như của Cappelli và báo cáo dự báo về nhân tài ở Singapore tiếp tục mở rộng cách tiếp cận khi xem nhân tài là nguồn lực chiến lược gắn với yêu cầu tổ chức và sự vận động của thị trường lao động trong bối cảnh kinh tế tri thức. Ở Việt Nam, tư tưởng “Hiền tài là nguyên khí quốc gia” và quan điểm của Chủ tịch Hồ Chí Minh về phát hiện, đào tạo và trọng dụng cán bộ đã được nhiều nhà nghiên cứu triển khai, nhấn mạnh sự kết hợp giữa năng lực, phẩm chất và tinh thần cống hiến. Tiểu mục này tạo cơ sở lý luận quan trọng về bản chất quá trình hình thành và các yếu tố tác động đến nhân tài, giúp luận án xây dựng nền tảng nhận thức trước khi đi vào làm rõ nhân tài trong khu vực công.

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

Trong các công trình kinh điển, Dewey coi nhân tài công vụ là kết quả của giáo dục dân chủ và sự hình thành tinh thần phục vụ cộng đồng, còn Weber xây dựng mô hình hành chính dựa trên lý trí pháp luật, trong đó nhân tài hành chính phải có năng lực chuyên môn, tuân thủ pháp luật trong hoạt động công vụ. Các nghiên cứu của Tansley, Gallardo, Collings và Mellahi, Thunnissen hay Denhardt mở rộng nội hàm nhân tài công bằng việc kết hợp các yếu tố năng lực thực thi, giá trị công, đạo đức nghề nghiệp, mức độ phù hợp với vị trí chiến lược và khả năng tạo ra kết quả công vụ bền vững. Một số tác giả chỉ ra những yêu cầu vừa mang tính hiệu quả vừa mang tính công bằng trong quản trị nhân tài công, cho thấy nhân tài khu vực công chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của thể chế và văn hóa hành chính. Toàn bộ nội dung này cung cấp cơ sở nhận diện nhân tài công vụ với những tiêu chí đặc thù so với nhân tài nói chung.

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

Nhóm các công trình nghiên cứu cho thấy chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở châu Á được triển khai theo những mô hình rất khác nhau, phụ thuộc chặt chẽ vào thể chế và văn hóa tổ chức. Nhật Bản đại diện cho cách tiếp cận cải cách thận trọng, coi trọng luân chuyển, đánh giá năng lực và động lực nghề nghiệp lâu dài, đồng thời luôn phải dung hòa giữa đổi mới quản trị và truyền thống công vụ. Trung Quốc nổi bật với các chương trình nhà nước quy mô lớn nhằm thu hút nhân tài, đặc biệt là nhân tài hồi hương, đạt nhiều thành tựu về đổi mới sáng tạo nhưng còn bị giới hạn bởi rào cản thể chế và văn hóa. Singapore được xem là mô hình thành công nhất về trọng dụng nhân tài dựa trên năng lực và thành tích, song cũng đặt ra vấn đề về tập trung quyền lực và công bằng xã hội. Hàn Quốc lựa chọn hướng tiếp cận linh hoạt khi áp dụng các kỹ thuật quản trị nhân tài từ khu vực tư nhân vào khu vực công, nhưng gặp thách thức lớn trong thay đổi văn hóa tổ chức. Các nghiên cứu so sánh khu vực thống nhất rằng thể chế minh bạch, quản lý dựa trên kết quả và cam kết chính trị mạnh mẽ là điều kiện quyết định hiệu quả của chính sách trọng dụng nhân tài công ở châu Á.

1.3. Nhóm các công trình nghiên cứu về chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam

Luận án tiếp cận ba hướng nghiên cứu chính ở Việt Nam về chính sách trọng dụng nhân tài. Hướng tiếp cận lý luận xem nhân tài là nguồn lực đặc biệt, cần khung pháp lý thống nhất, tiêu chí rõ ràng và thiết chế quản lý phù hợp, được thể hiện trong các công trình của nhiều tác giả trong nước. Hướng nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra thực trạng phân tán chính sách, tiêu chí đánh giá chưa thống nhất, môi trường công vụ còn thiếu tính cạnh tranh và hệ thống đãi ngộ chưa đủ hấp dẫn, khiến việc thu hút và giữ chân nhân tài gặp nhiều khó khăn. Hướng nghiên cứu tư tưởng Hồ Chí Minh cho thấy sự tương thích của tư tưởng trọng dụng người có đức và có tài với yêu cầu hiện đại hóa nền công vụ và xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Tổng hợp các công trình này cho thấy các nghiên cứu trong nước đã bước đầu làm rõ vai trò, tiêu chí và yêu cầu của chính sách trọng dụng nhân tài, đồng thời nhận diện những hạn chế cần tiếp tục khắc phục.

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

Các công trình trong và ngoài nước đã làm rõ bản chất nhân tài, nhân tài trong khu vực công và chính sách trọng dụng nhân tài ở nhiều cấp độ. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu. Trong đó khoảng trống cần tập trung xây dựng khung phân tích phù hợp, tiến hành đối chiếu kinh nghiệm giữa một số quốc gia tiêu biểu, đánh giá chính sách của Việt Nam và đề xuất các gợi mở có tính khả thi cho Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã hệ thống hóa và phân loại các công trình trong và ngoài nước về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công, qua đó làm rõ sự phát triển của tư duy lý luận và vai trò quyết định của nhân tài đối với hiệu lực quản trị quốc gia. Tổng quan cho thấy những nhân tố cốt lõi bảo đảm hiệu quả chính sách gồm tính minh bạch thể chế, cam kết lãnh đạo, cơ chế tuyển chọn và đánh giá dựa trên năng lực, cùng chính sách đãi ngộ tạo động lực. Chương cũng nhận diện các khoảng trống nghiên cứu như mối liên hệ giữa thể chế và kết quả chính sách, động lực cá nhân trong môi trường công và yêu cầu gắn kết giá trị văn hóa Việt Nam với kinh nghiệm quốc tế. Từ đó, xác lập nền tảng lý luận và định vị rõ hướng tiếp cận cho toàn bộ luận án, tạo cơ sở cho phân tích, so sánh và đề xuất chính sách ở các 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 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.

2.1.2. Khái niệm trọng dụng nhân tài

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.

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

Khu vực công là hệ thống các tổ chức và 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 trên nền tảng các nguyên tắc quản trị hiện đại với yêu cầu minh bạch, hiệu quả và trách nhiệm giải trình.

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, giữ vai trò trực tiếp đối với chất lượng quản trị nhà nước và sự phát triển bền vững quốc gia.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Thứ năm, chính sách trọng dụng nhân tài đóng vai trò chiến lược trong hiện thực hóa các mục tiêu phát triển 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.

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

Cách tiếp cận chính sách trọng dụng nhân tài như một quá trình lựa chọn mang tính quyền lực của Nhà nước có ý nghĩa trong việc xác lập mục tiêu và định hướng đối với lĩnh vực nhân tài. Cách tiếp cận thể chế có ý nghĩa trong việc làm rõ vai trò của các thiết chế chính thức như tuyển dụng, đánh giá và thăng tiến, đào tạo và phát triển, đồng thời nhấn mạnh ảnh hưởng của các chuẩn mực phi chính thức trong định hướng hành vi của các chủ thể và qua đó tác động đến kết quả chính sách. Cách tiếp cận lựa chọn hợp lý có ý nghĩa trong việc phân tích cấu trúc động lực chi phối quyết định của các chủ thể liên quan. Cách tiếp cận so sánh có ý nghĩa trong việc đối chiếu các mô hình chính sách trọng dụng nhân tài của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore, qua đó rút ra những giá trị tham chiếu phù hợp cho Việt Nam.

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

Thu hút và tuyển chọn nhân tài trong khu vực công được xem là nội dung mở đầu mang tính quyết định, gắn với mục tiêu củng cố năng lực lãnh

đạo, tính chính danh và hiệu lực nhà nước. Tiêu chí tuyển chọn phải phản ánh định hướng chính trị và chiến lược, kết hợp năng lực chuyên môn, đạo đức công vụ và khả năng xử lý vấn đề, đồng thời quá trình tuyển chọn cần công bằng, minh bạch, gắn kết chặt chẽ với các khâu đào tạo, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ.

Đào tạo và phát triển nhân tài công vụ là nội dung tiếp theo, được coi là quá trình mang tính chiến lược và phải được thể chế hóa thông qua các chương trình ổn định, dài hạn. Nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực rõ ràng gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo, năng lực hoạch định và thực thi chính sách, đạo đức công vụ và trách nhiệm xã hội, đồng thời gắn với động lực của người tham gia và liên kết với các khâu tuyển dụng, bố trí, đánh giá, đãi ngộ, giữ chân nhân tài.

Sử dụng và bố trí nhân tài nhằm tối đa hóa năng lực cá nhân để nâng cao hiệu lực quản trị nhà nước trên cơ sở phải đảm bảo yêu cầu cơ chế bổ nhiệm, phân công, luân chuyển dựa trên năng lực và thành tích, chú trọng xây dựng đội ngũ kế cận và tạo điều kiện để nhân tài được thử thách trong các vị trí chiến lược.

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. Cơ chế đãi ngộ phải gắn với hiệu quả công việc, năng lực thực thi và trách nhiệm giải trình, có khả năng cạnh tranh với khu vực tư và thị trường quốc tế, đồng thời kết hợp với môi trường làm việc dân chủ, tôn trọng và khuyến khích sáng tạo, văn hóa công vụ lành mạnh và lộ trình nghề nghiệp rõ ràng để nhân tài gắn bó lâu dài.

2.4. Những nhân tố tác động tới chính sách trọng dụng nhân tài

2.4.1. Nhân tố khách quan

Nhân tố khách quan bao gồm bối cảnh thể chế và chính trị quốc gia, trình độ phát triển kinh tế và năng lực ngân sách, mức độ cạnh tranh nhân lực từ khu vực tư và thị trường quốc tế, đặc điểm văn hóa, xã hội và truyền thống, cùng với tác động của chuyển đổi công nghệ và xu thế toàn cầu hóa. Các yếu tố này quyết định khả năng thiết kế chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và mức độ hấp dẫn của khu vực công đối với nhân tài.

2.4.2. Nhân tố chủ quan

Nhân tố chủ quan bao gồm tư duy và ý chí chính trị của lãnh đạo, chất lượng thiết kế chính sách nhân tài, chất lượng hệ thống công vụ và cơ chế

tuyển chọn, bổ nhiệm, đánh giá cán bộ, các cơ chế đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp, cùng với văn hóa tổ chức, năng lực tổ chức và điều hành chính sách. Sự tương tác của các yếu tố này quyết định trực tiếp hiệu quả chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công và là cơ sở quan trọng để luận án đánh giá thực tiễn ở các quốc gia và đề xuất gợi mở cho Việt Nam.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã xây dựng nền tảng lý luận về nhân tài và chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công; xác định phẩm chất cốt lõi của nhân tài công và xem chính sách trọng dụng nhân tài như một hệ thống chính sách được thiết kế minh bạch, dựa trên năng lực, nhằm nâng cao hiệu lực bộ máy và năng lực cạnh tranh thể chế trong bối cảnh chuyển đổi số và toàn cầu hóa; nêu lên bốn nội dung của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công. Trên cơ sở đó, luận án thiết lập khung tiếp cận chính trị học gồm tiếp cận thể chế, tiếp cận chính sách công, lựa chọn hợp lý và tiếp cận so sánh, tạo cơ sở phương pháp luận cho Chương 3 phân tích kinh nghiệm quốc tế và rút ra giá trị tham chiếu cho Việt Nam.

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

Chính sách nhân tài khu vực công của Trung Quốc được xây dựng trên nền tảng coi triết lý nhân tài là nguồn lực số một, được thể chế hóa nhất quán trong các văn kiện Đại hội Đảng XVIII đến XX và các chiến lược trung dài hạn. Nguyên tắc vừa hồng vừa chuyên là tiêu chí trung tâm định hướng tuyển chọn, đánh giá và sử dụng nhân tài, trong đó đức thể hiện bản lĩnh chính trị, kỷ luật và liêm chính, còn tài thể hiện năng lực chuyên môn, khả năng thực thi và kết quả công vụ.

Chiến lược nhân tài được phát triển theo hai hướng gồm quy hoạch tích lũy dài hạn trong suốt giai đoạn từ 2012 đến 2020 và tăng tốc trong thời đại mới nhằm đáp ứng áp lực cạnh tranh công nghệ và quản trị. Quan điểm ai nắm nhân tài sẽ nắm ưu thế phát triển là định hướng xuyên suốt. Bên cạnh

đó, Trung Quốc chủ động mở cửa, thu hút chuyên gia quốc tế và trí thức kiều bào, đồng thời triển khai các chương trình trọng điểm để hình thành mạng lưới nhân tài chiến lược.

Triết lý nhân tài được thể chế hóa qua bốn nguyên tắc vận hành gồm chọn đúng, trọng đúng, dùng đúng và giữ đúng. Hệ thống đào tạo chính trị kết hợp bồi dưỡng năng lực hành chính, đặc biệt thông qua mạng lưới Trường đảng và Học viện Hành chính quốc gia, tạo nên đội ngũ cán bộ có tư duy hệ thống và năng lực đổi mới.

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

Trung Quốc hình thành khung thể chế kết hợp giữa hệ thống pháp luật với Luật Công chức 2018, Nghị định quản lý viên chức sự nghiệp 2014 và các quy định triển khai; cùng quá trình điều hành định hướng gồm các quy định của Đảng, các chiến lược nhân tài trung dài hạn và Ban Chỉ đạo Trung ương về công tác nhân tài.

Luật Công chức tạo nền tảng tuyển chọn minh bạch và cạnh tranh, đánh giá theo kết quả và thăng tiến theo năng lực. Quy định chức vụ cấp bậc song hành mở ra hai lộ trình nghề nghiệp gồm quản lý và chuyên môn. Các chương trình chiến lược như Nghìn nhân tài và Vạn nhân tài, cùng các chính sách thu hút vùng như Kế hoạch Chim Công góp phần mở rộng nguồn nhân lực chất lượng cao và thúc đẩy chuyển giao tri thức.

Thiết chế điều phối trung ương bảo đảm sự thống nhất giữa các bộ ngành và địa phương, liên kết quy hoạch đào tạo sử dụng đãi ngộ thành một chu trình chính sách hoàn chỉnh.

3.1.3. Thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài

Thu hút và tuyển chọn được vận hành qua hệ thống ba cơ chế chủ yếu gồm kỳ thi công chức quốc gia quy mô lớn, các chương trình thu hút chiến lược và các chính sách địa phương linh hoạt theo đặc thù phát triển. Mô hình này nâng cao chất lượng đầu vào và phân bổ hợp lý nhân tài theo vùng và ngành.

Đào tạo và phát triển nhân tài được triển khai theo khung năng lực, chuyển từ truyền thụ sang phát triển năng lực thực hành, gắn đào tạo với nhiệm vụ và sản phẩm đầu ra. Nội dung tập trung vào năng lực quản trị hiện đại, năng lực liên ngành, năng lực số và tư duy phân tích chính sách. Các

phương thức như khảo sát thực địa, bài tập tình huống và sản phẩm thực hành làm tăng độ kết nối giữa đào tạo và sử dụng.

Sử dụng và bố trí nhân tài được thực hiện qua luân chuyển liên cấp và liên ngành, biệt phái có thời hạn và quản trị theo vị trí việc làm, dựa trên đánh giá kết quả công vụ. Hồ sơ năng lực được số hóa liên thông để bảo đảm đánh giá khách quan và minh bạch.

Đãi ngộ và giữ chân nhân tài dựa trên hệ thống lương thống nhất, phụ cấp theo vùng, phúc lợi nhà ở, bảo hiểm hưu trí bổ sung và thưởng theo đóng góp. Tuy nhiên mức độ cạnh tranh với khu vực tư trong lĩnh vực công nghệ còn hạn chế.

3.1.4. Thành tựu và hạn chế

Chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của Trung Quốc đạt kết quả rõ nét thông qua các chương trình trọng điểm tạo nguồn nhân lực chiến lược, cơ chế tiếp nhận linh hoạt và bố trí gắn với yêu cầu vị trí việc làm, kết quả thực hiện nhiệm vụ. Công tác đào tạo chuyển trọng tâm sang đầu ra gắn với thực tiễn. Tuy nhiên, việc triển khai giữa các địa phương còn trùng lặp và phân tán; năng lực tiếp nhận và khai thác nhân tài không đồng đều; cơ chế hợp đồng tiềm ẩn rủi ro về ổn định. Đặc biệt, chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài chưa theo kịp sức ép cạnh tranh của thị trường lao động trình độ cao, ảnh hưởng đến tính bền vững của chính sách.

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. 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. Ba là, kết hợp chặt chẽ yêu cầu chính trị với đánh giá năng lực chuyên môn trong sử dụng nhân tài. Bốn là, xây dựng con đường phát triển nghề nghiệp và cơ chế đãi ngộ gắn với vị trí, nhiệm vụ và kết quả. Năm là, tăng cường quản trị nhân tài dựa trên dữ liệu để nâng cao minh bạch và trách nhiệm giải trình.

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 trục 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. Triết lý, thể chế và văn hóa của chính sách trọng dụng nhân tài

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công của Nhật Bản được đặt trên nền hành chính duy lý pháp quyền, đề cao trật tự, minh bạch và liêm chính. Luật Công vụ quốc gia và Luật Đạo đức công vụ xác lập chuẩn mực pháp lý và đạo đức cho toàn bộ hệ thống nhân sự công.

Thiết chế nhân sự gồm Ủy ban Nhân sự quốc gia quản lý tuyển dụng, đánh giá, kỷ luật và đào tạo, và Cục Nhân sự Nội các điều hành nhân sự cấp cao nhằm bảo đảm tính thống nhất trong quản lý.

Văn hóa công vụ “hòa” và cơ chế đồng thuận qua tham vấn và trình ký giúp tạo môi trường minh bạch, hài hòa, đồng thời thích ứng hiệu quả với thách thức già hóa dân số và chuyển đổi số thông qua mở rộng tuyển dụng giữa sự nghiệp và cơ chế bổ nhiệm có thời hạn.

3.2.2. Thực hiện chính sách trọng dụng nhân tài

Thu hút và tuyển chọn được thực hiện qua kỳ thi quốc gia công khai với các nhóm năng lực gồm tổng hợp, chuyên viên và hành chính tổng quát, chú trọng đánh giá năng lực xử lý tình huống và phân tích chính sách. Nhật Bản cũng mở rộng tiếp nhận nhân tài giữa sự nghiệp dựa trên nền tảng pháp lý vững chắc.

Sử dụng và bố trí nhân tài dựa trên luân chuyển theo chức năng, điều động giữa trung ương và địa phương, trao đổi với khu vực tư, cũng như biệt phái quốc tế. Quy trình dựa trên hệ thống dữ liệu nhân sự thống nhất và quy định rõ ràng về trách nhiệm và xung đột lợi ích.

Đào tạo và phát triển nhân tài được tổ chức theo cấp trách nhiệm và chuyên đề, lồng ghép nội dung quốc tế hóa, kết hợp phương pháp trực tiếp và trực tuyến, dựa trên phản hồi 360 độ và gắn với quy hoạch lãnh đạo.

Đãi ngộ và giữ chân nhân tài dựa trên điều chỉnh lương theo thị trường nhưng duy trì kỷ luật ngân sách, phúc lợi gia đình, hỗ trợ cân bằng công việc và đời sống, và được bảo đảm bởi hệ thống giám sát tài chính độc lập.

3.2.3. Thành tựu và hạn chế

Nhật Bản xây dựng chính sách nhân tài khu vực công dựa trên cơ chế tuyển chọn công khai, cạnh tranh, kết hợp sử dụng, luân chuyển và đào tạo theo định hướng lâu dài, gắn với đạo đức và văn hóa công vụ. Chính sách

đãi ngộ được điều chỉnh có căn cứ, góp phần duy trì tính ổn định và liên chính của nền công vụ. Tuy nhiên, chính sách còn chậm thích ứng với yêu cầu số hóa; luân chuyển chưa tạo điều kiện tích lũy chuyên môn sâu; đào tạo đôi khi hình thức; chênh lệch thu nhập với khu vực tư và mất cân đối giữa trung ương và địa phương vẫn ảnh hưởng đến hiệu quả thu hút và giữ chân nhân tài.

3.2.4. Bài học kinh nghiệm

Thứ nhất, chính sách trọng dụng nhân tài bảo đảm tính hợp pháp, công khai và gắn kết giữa tuyển chọn nhân tài với yêu cầu của từng vị trí việc làm.

Thứ hai, chính sách trọng dụng nhân tài gắn với 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.

Thứ ba, chính sách đào tạo và bồi dưỡng nhân tài gắn liền với đánh giá, sử dụng và đề bạt.

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.

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.

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 của Singapore đặt trên triết lý chọn người theo năng lực và phụng sự lợi ích quốc gia. Hệ giá trị công vụ gồm liên chính, tinh thần phục vụ và cam kết đạt chuẩn mực cao được coi là nền tảng bảo đảm công bằng và hiệu quả trong quản lý nhà nước. Những giá trị này được lồng ghép vào tuyển chọn, đánh giá và đào tạo, tạo nên văn hóa công vụ đề cao thực tài và đạo đức nghề nghiệp. Trên cơ sở đó, niềm tin thể chế được hình thành như cơ chế bảo đảm để các chuẩn mực nghề nghiệp vận hành ổn định và minh bạch, trở thành nền tảng để chuyển hóa triết lý nhân tài thành hệ thống pháp lý và tổ chức cụ thể.

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

Singapore thiết lập khung pháp luật và cơ cấu tổ chức nhằm bảo đảm việc thực thi chính sách nhân tài được thống nhất và minh bạch. Thẩm quyền

nhân sự ở cấp chiến lược được quy định rõ trong Hiến pháp, trong khi các cơ quan nhân sự chuyên trách xử lý quyết định thường xuyên theo tiêu chuẩn thống nhất, bảo đảm tính công tâm và trách nhiệm giải trình. Cơ chế điều hành chiến lược nhân tài được thực hiện thông qua các quy định về tiền lương, phúc lợi và phát triển năng lực lãnh đạo, bảo đảm tính cạnh tranh nhưng vẫn giữ kỷ luật tài chính. Các thiết chế giám sát độc lập duy trì liêm chính và minh bạch tài chính công, còn Đạo luật Quản trị Khu vực công năm 2018 chuẩn hóa trách nhiệm, kiểm soát xung đột lợi ích và tạo khuôn khổ pháp lý thống nhất cho thực thi chính sách trọng dụng nhân tài.

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

Thu hút và tuyển chọn nhân tài được tiến hành theo ba hướng gồm tuyển dụng theo vị trí việc làm, phát hiện và đào tạo nhân tài qua hệ thống học bổng công vụ và tiếp nhận nhân sự giữa sự nghiệp cho các lĩnh vực mà trong nước còn thiếu kỹ năng. Quy trình tuyển chọn dựa trên năng lực, đánh giá qua phỏng vấn và tình huống thực tế, đồng thời gắn với trách nhiệm giải trình và được giám sát bởi các thiết chế độc lập.

Đào tạo và phát triển nhân tài được tổ chức theo hai hướng gồm đội ngũ lãnh đạo hành chính cấp cao và chương trình lãnh đạo khu vực công. Nội dung đào tạo gắn với khung năng lực lãnh đạo, phản hồi 360 độ, luân chuyển và biệt phái để tạo ra quá trình phát triển liên tục, kết hợp cả chiều sâu chuyên môn và năng lực điều phối liên ngành.

Sử dụng và bố trí nhân tài được thực hiện trên nguyên tắc đúng năng lực và đúng vị trí, với quy trình bổ nhiệm minh bạch, kế hoạch nhiệm kỳ rõ ràng và cơ chế kế nhiệm ổn định. Dữ liệu nhân tài được quản lý thống nhất nhằm theo dõi, đánh giá và bảo đảm chất lượng bố trí nhân sự trong toàn hệ thống.

Đãi ngộ, tạo động lực và giữ chân nhân tài được thiết kế theo hướng cân bằng giữa ổn định và linh hoạt. Thu nhập được điều chỉnh theo thị trường nhưng không dẫn dắt thị trường nhằm duy trì kỷ luật tài chính. Chính sách thưởng theo hiệu suất và phúc lợi phi tài chính đóng vai trò củng cố động lực nội sinh, đồng thời tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và hấp dẫn cho nhân tài khu vực công.

3.3.4. Thành tựu và hạn chế

Singapore hình thành mô hình trọng dụng nhân tài tinh hoa khép kín, liên kết giữa phát hiện, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ trong khuôn khổ quản lý

thống nhất nhưng linh hoạt trong triển khai. Nhân tài được phát triển theo lộ trình rõ ràng, kết hợp chuyên môn sâu, năng lực điều hành và chuẩn mực đạo đức công vụ, cùng chính sách đãi ngộ minh bạch gắn với kết quả. Tuy nhiên, phạm vi phát hiện nhân tài còn hẹp; luân chuyển nhanh làm giảm chiều sâu chuyên môn; đãi ngộ cao tạo áp lực giải trình xã hội; tiêu chuẩn chặt chẽ và tập trung quyết định ở trung ương hạn chế tính chủ động ở cấp địa phương.

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. Thứ hai: phát triển đội ngũ nhân tài lãnh đạo và quản lý theo hai hướng kết hợp trong cùng một khung tiêu chuẩn. Thứ ba: thực hiện chính sách đãi ngộ nhân tài theo nguyên tắc công bằng, minh bạch và gắn với hiệu quả công tác. Thứ tư: tăng cường liêm chính công vụ bằng cơ chế giám sát độc lập và minh bạch thông tin. Thứ năm: quản lý nhân tài trọng điểm theo hướng tập trung định hướng, phân cấp thực hiện và kiểm soát chặt chẽ. Thứ sáu: bồi dưỡng năng lực đổi mới và khả năng thích ứng của nhân tài hành chính trước yêu cầu phát triển mới.

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

Một là, coi nhân tài khu vực công là nền tảng của năng lực nhà nước. Hai là, tuyển chọn dựa trên năng lực và công bằng là nguyên tắc xuyên suốt. Ba là, coi liêm chính và trách nhiệm giải trình là cơ sở đạo đức của trọng dụng. Bốn là, đào tạo nhân tài gắn chặt với thực tiễn và yêu cầu đổi mới. Năm là, đãi ngộ gắn với trách nhiệm và kết quả được coi là công cụ tạo động lực.

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. Hai là, khác nhau về cơ chế tổ chức và cách thức vận hành chính sách. Ba là, khác nhau về hệ giá trị điều hành và phương thức tạo động lực cho nhân tài. Bốn là, khác nhau về cơ chế bảo đảm thực thi và đánh giá chính sách nhân tài.

Tiểu kết chương 3

Chương 3 đã phân tích toàn diện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công của ba quốc gia gồm Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore. Dù có sự khác biệt về thể chế và điều kiện phát triển, cả ba đều xác lập vai trò trọng

tâm của nhân tài trong kiến tạo năng lực nhà nước hiện đại. Trung Quốc thể hiện mô hình kết hợp giữa tư tưởng chính trị và năng lực chuyên môn, Nhật Bản là mô hình pháp quyền kỷ cương và ổn định nghề nghiệp, Singapore là mô hình tinh hoa hiệu quả cao dựa trên cạnh tranh và liêm chính. Những kinh nghiệm này tạo nền tảng quan trọng cho việc tham chiếu và đề xuất gợi mở phù hợp đối với Việt Nam trong hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài khu vực công hiện nay.

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

Trong bối cảnh đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, Việt Nam từng bước hình thành chính sách trọng dụng nhân tài nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực thực thi quyền lực nhà nước. Qua các kỳ Đại hội từ VIII đến XIII, Đảng nhất quán khẳng định vai trò then chốt của nhân tài và thể chế hóa bằng các chủ trương, chính sách cụ thể. Trước sức ép cạnh tranh nhân lực chất lượng cao của kinh tế tri thức và cách mạng công nghiệp lần thứ tư, những hạn chế trong triển khai chính sách đặt ra yêu cầu cần tiếp tục hoàn thiện chính sách trọng dụng nhân tài.

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 được đặt trong định hướng xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa và gắn với nâng cao năng lực cầm quyền, điều hành của Nhà nước. Qua các kỳ Đại hội từ X đến XIII, Đảng nhất quán khẳng định nhân tài là nguồn lực chiến lược và yêu cầu có chính sách thu hút, sử dụng hiệu quả. Định hướng này được cụ thể hóa trong Nghị quyết 57-NQ/TW (2024), đặt nhân tài vào trung tâm phát triển khoa học, công nghệ và chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, hệ thống pháp luật từng bước được hoàn thiện từ các nghị quyết chuyên đề đến Luật Cán bộ, công chức. Việc ban hành Chiến lược quốc gia và Nghị định 179/2024/NĐ-CP đánh dấu bước chuyển sang chính sách có hiệu lực thực thi rõ ràng.

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

Việc triển khai chính sách được tăng cường rõ rệt từ sau 2010 với việc hoàn thiện cơ sở dữ liệu nhân tài và hệ thống tiêu chí tuyển chọn theo hướng chú trọng năng lực thực tiễn. Ở trung ương, các nghị định về tuyển dụng đặc cách, thu hút sinh viên xuất sắc, nhà khoa học và chuyên gia đầu ngành đã mở rộng tiếp nhận nhân tài cho khu vực công. Ở địa phương, nhiều tỉnh thành như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Thừa Thiên Huế, Bình Dương, Cần Thơ, Bắc Giang và Hưng Yên..., ban hành chính sách riêng nhằm thu hút nhân lực phù hợp với đặc thù phát triển, nhất là trong các lĩnh vực công nghệ cao, chuyển đổi số, giáo dục và y tế.

4.1.4. Kết quả bước đầu

Một số kết quả tích cực đã được ghi nhận. Đội ngũ nhân lực chất lượng cao góp phần cải thiện chất lượng quản trị, nhất là trong cải cách thủ tục hành chính, số hóa dịch vụ công và xây dựng đô thị thông minh. Các mô hình như Đà Nẵng và Hải Phòng cho thấy việc thu hút và sử dụng nhân tài có thể tạo tác động mạnh tới chỉ số năng lực cạnh tranh, chất lượng điều hành và mức độ hài lòng của người dân và doanh nghiệp.

4.1.5. Hạn chế

Chính sách còn thiếu đồng bộ giữa trung ương và địa phương, tiêu chí xác định nhân tài chưa thống nhất, quy trình tuyển chọn còn thiên về bằng cấp và kinh nghiệm hơn là năng lực thực tiễn. Quy mô thu hút nhân tài còn nhỏ, chương trình đào tạo sau tuyển dụng thiếu chiều sâu và cơ chế giữ chân chưa đủ mạnh. Mức độ cạnh tranh của khu vực công chưa tương xứng với yêu cầu mới, dẫn đến hiện tượng nhiều cán bộ, công chức, viên chức rời bỏ khu vực công. Cơ chế đánh giá chưa chú trọng hiệu quả công việc, thiếu minh bạch và thiếu phản hồi thường xuyên.

4.1.6. Nguyên nhân của các hạn chế

Nguyên nhân khách quan xuất phát từ hệ thống hành chính còn chịu ảnh hưởng của cơ chế quản lý cũ, nguồn lực tài chính hạn chế trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực toàn cầu ngày càng gia tăng. Nguyên nhân chủ quan bao gồm nhận thức chưa đầy đủ về vai trò chiến lược của nhân tài, quản lý nhân sự nặng về thâm niên và bằng cấp, văn hóa công vụ còn thận trọng và ít khuyến khích đổi mới, năng lực đội ngũ làm công tác nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu của mô hình quản trị hiện đại.

4.2. Những vấn đề đặt ra trong chính sách trọng dụng nhân tài

Một là, còn thiếu gắn kết giữa tuyển dụng, sử dụng và phát triển. Chu trình quản trị nhân tài chưa thống nhất, nhân tài tuyển dụng xong thường không được bố trí đúng năng lực, thiếu lộ trình phát triển nghề nghiệp và thiếu hệ thống đánh giá phản hồi chính sách.

Hai là, cơ chế đãi ngộ và đánh giá còn hình thức. Đãi ngộ chưa gắn với kết quả, mức chênh lệch thu nhập chưa đủ tạo động lực, phương pháp đánh giá còn nặng về quy trình hành chính và chưa phản ánh năng lực sáng tạo hay tác động thực tiễn của nhân tài.

Ba là, còn tồn tại tư duy nhiệm kỳ và tâm lý an toàn trong công vụ. Nhiều lãnh đạo còn e dè trong đổi mới nhân sự, ưu tiên lựa chọn an toàn, dẫn đến không tạo được không gian phát huy năng lực và sáng kiến của nhân tài, ảnh hưởng tới chất lượng điều hành và cải cách.

4.3. Gợi mở chính sách trọng dụng nhân tài cho Việt Nam từ kinh nghiệm quốc tế

Một là, cần hoàn thiện nền tảng thể chế và tiêu chuẩn xác định nhân tài khu vực công. Hoàn thiện nền tảng thể chế và xây dựng hệ tiêu chuẩn xác định nhân tài giữ vai trò quyết định đối với hiệu lực của chính sách trọng dụng nhân tài. Kinh nghiệm của Nhật Bản, Singapore và Trung Quốc cho thấy, khi thể chế ổn định, tiêu chuẩn rõ ràng và có thể kiểm chứng, hoạt động công vụ sẽ bảo đảm được tính dự báo, hạn chế lạm quyền và vận hành thống nhất. Đối với Việt Nam, cải cách căn tập trung vào việc xác lập tiêu chuẩn vị trí gắn với năng lực thực tiễn, đổi mới tuyển chọn theo kết quả thực hiện nhiệm vụ và tổ chức quy trình minh bạch, liên thông, từ đó đưa chính sách nhân tài thoát khỏi tính khẩu hiệu để trở thành cơ chế vận hành có hiệu quả trong thực tiễn.

Hai là, cần phát triển năng lực và sử dụng nhân tài theo hiệu quả thực thi nhiệm vụ. Phát triển năng lực và sử dụng nhân tài theo hiệu quả thực thi nhiệm vụ là khâu then chốt nhằm chuyển các chuẩn mực thể chế thành năng lực hoạt động thực tế của bộ máy nhà nước. Trọng dụng nhân tài cần nhất quán lấy kết quả công vụ và mức độ cống hiến làm căn cứ cho việc giao nhiệm vụ, đào tạo, đề bạt và phát triển nghề nghiệp. Khi trách nhiệm cá nhân được gắn với những kết quả có thể đo lường, đi kèm với cơ chế đánh giá dựa

trên dữ liệu và trách nhiệm giải trình rõ ràng, nền công vụ mới có điều kiện vận hành theo hướng hiệu quả, liêm chính và phục vụ nhân dân.

Ba là, cần phát huy và duy trì nhân tài thông qua cơ chế khuyến khích cạnh tranh và môi trường làm việc minh bạch, sáng tạo. Cơ chế khuyến khích và môi trường làm việc là nền tảng duy trì sự gắn bó và phát triển lâu dài của nhân tài trong khu vực công. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy công bằng trong ghi nhận kết quả, cạnh tranh lành mạnh dựa trên năng lực, và môi trường công vụ minh bạch, khuyến khích sáng tạo là những động lực cốt lõi thúc đẩy cống hiến. Đối với Việt Nam, cần tái cấu trúc cơ chế khuyến khích dựa trên kết quả thực thi nhiệm vụ và xây dựng môi trường công vụ cởi mở, minh bạch, qua đó nuôi dưỡng động lực phụng sự bền vững của đội ngũ nhân tài.

Bốn là, cần hoàn thiện cơ chế triển khai và các điều kiện theo hướng nâng cao hiệu lực và tác động của chính sách trọng dụng nhân tài. Hiệu lực của chính sách trọng dụng nhân tài phụ thuộc mang tính quyết định vào năng lực tổ chức triển khai, nguồn lực bảo đảm và cơ chế giám sát. Việc thiết lập cơ chế điều phối thống nhất, hoàn thiện hành lang pháp lý, đổi mới tài chính theo hướng đầu tư chiến lược, và hiện đại hóa hệ thống thông tin là những điều kiện then chốt để chính sách được triển khai một cách hiệu quả nhất. Khi được tiến hành theo lộ trình khoa học, có giám sát độc lập và quản trị rủi ro hiệu quả, chính sách trọng dụng nhân tài mới thực sự trở thành động lực nâng cao năng lực nhà nước và thúc đẩy phát triển bền vững.

Tiểu kết chương 4

Chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam đã có nền tảng chính trị và pháp lý vững chắc, nhưng việc thực thi còn khoảng cách so với mục tiêu. Tham chiếu kinh nghiệm các quốc gia châu Á cho thấy muốn chính sách trọng dụng nhân tài đi vào thực chất, Việt Nam cần hoàn thiện thể chế, chuẩn hóa tiêu chuẩn nhân tài, đổi mới tuyển chọn và đánh giá theo năng lực, nâng cao môi trường công vụ và xây dựng cơ chế thực hiện thống nhất, minh bạch và có trách nhiệm.

KẾT LUẬN

Luận án đã làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công thông qua phân tích so sánh kinh nghiệm của Trung Quốc, Nhật Bản và Singapore, từ đó đề xuất các gợi mở chính sách phù hợp cho Việt Nam trong bối cảnh mới. Trên nền tảng tiếp cận Chính trị học, luận án khẳng định rằng trọng dụng nhân tài là một chính sách mang tính chiến lược, phản ánh cách Nhà nước sử dụng quyền lực công để lựa chọn, phân bổ và phát huy nguồn lực trí tuệ phục vụ mục tiêu phát triển quốc gia.

Kết quả so sánh cho thấy các quốc gia thành công đều xây dựng chính sách nhân tài như một bộ phận trung tâm của cải cách khu vực công, thống nhất giữa năng lực và đạo đức, đồng thời gắn chặt việc tuyển chọn, sử dụng và đãi ngộ nhân tài với cơ chế trách nhiệm giải trình. Trung Quốc triển khai chính sách trọng dụng nhân tài như một chiến lược quốc gia nhằm nâng cao năng lực quản trị và đổi mới sáng tạo. Nhật Bản duy trì chính sách nhân tài dựa trên nền hành chính duy lý pháp quyền và kỷ luật công vụ. Singapore phát triển chính sách trọng dụng nhân tài dựa trên cạnh tranh minh bạch và kết quả thực thi, qua đó củng cố uy tín và hiệu lực của thể chế.

Đối chiếu với Việt Nam, luận án đã chỉ ra rằng mặc dù đã có những chuyển biến quan trọng về nhận thức chính trị và khuôn khổ chính sách, chính sách trọng dụng nhân tài trong khu vực công vẫn chưa được thiết kế và triển khai như một chính sách công hoàn chỉnh, mà còn chịu ảnh hưởng của tư duy quản lý hành chính truyền thống. Khoảng cách giữa mục tiêu chính sách và hiệu quả thực thi phản ánh những hạn chế trong năng lực kiến tạo thể chế và điều phối chính sách nhân tài của Nhà nước.

Trên cơ sở đó, luận án khẳng định yêu cầu chuyển mạnh từ tiếp cận quản lý nhân sự sang tiếp cận chính sách trọng dụng nhân tài, coi đây là một lựa chọn chính trị gắn với cam kết cải cách và xây dựng Nhà nước kiến tạo. Chính sách trọng dụng nhân tài cần được vận hành trên các nguyên tắc công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình, qua đó tạo môi trường thể chế cho nhân tài phát huy năng lực và đóng góp bền vững. Luận án nhấn mạnh rằng trọng dụng nhân tài không chỉ là vấn đề nhân sự, mà là chiến lược chính trị nhằm nâng cao năng lực quản trị quốc gia và củng cố tính chính danh của Nhà nước trong giai đoạn phát triển mới.

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.tapchiconsan.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.