

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ NỘI VỤ

**HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA**

**TRẦN VĂN NGỢI**

**THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI  
CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH  
NHÀ NƯỚC VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Quản lý hành chính công**

**Mã số: 62 34 82 01**

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH CÔNG**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**

**1. GS.TS. Nguyễn Đăng Thành**

**2. TS. Trần Anh Tuấn**

**Hà Nội - 2015**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, tư liệu nêu trong Luận án này là trung thực và có nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng. Những kết quả nghiên cứu chưa được ai công bố trong bất cứ công trình khoa học nào khác. Tôi xin chịu trách nhiệm về những lời cam đoan này.

**Tác giả Luận án**

**Trần Văn Ngợi**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi xin trân trọng cảm ơn GS.TS. Nguyễn Đăng Thành và TS. Trần Anh Tuấn, những người Thầy hướng dẫn đầy tâm huyết, trách nhiệm giúp tôi hoàn thành Luận án tiến sĩ. Tôi xin trân trọng cảm ơn các thầy, cô trong Ban Giám đốc Học viện, Khoa Đào tạo sau đại học, Khoa Tổ chức và Nhân sự, Học viện Hành chính Quốc gia. Xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo Bộ Nội vụ, lãnh đạo và chuyên viên các đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ Nội vụ, lãnh đạo và chuyên viên các Vụ tổ chức cán bộ của các Bộ, ngành Trung ương và lãnh đạo Sở Nội vụ các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương cùng các chuyên gia cao cấp, các công chức, viên chức, người lao động của Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ đã nhiệt tình giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành Luận án này. Đặc biệt, xin bày tỏ sự cảm ơn sâu sắc tới những người thân trong gia đình của tôi đã động viên, khích lệ, tạo mọi điều kiện và là động lực để tôi nỗ lực hoàn thành Luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn!

**Tác giả Luận án**

**Trần Văn Ngợi**

## MỤC LỤC

|   |      |
|---|------|
| <b>DANH MỤC BẢNG BIỂU</b> .....   | vi   |
| <b>DANH MỤC PHỤ LỤC</b> .....   | viii |
| <b>MỞ ĐẦU</b> .....   | 1    |
| <b>1. Tính cấp thiết của đề tài.</b> .....  | 1    |
| <b>2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.</b> .....  | 4    |
| <b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.</b> .....  | 5    |
| <b>4. Phương pháp nghiên cứu.</b> .....   | 6    |
| <b>5. Các vấn đề trọng tâm cần nghiên cứu.</b> .....  | 8    |
| <b>6. Giả thuyết khoa học.</b> .....  | 9    |
| <b>7. Những đóng góp mới của Luận án</b> .....  | 9    |
| <b>8. Kết cấu của Luận án</b> .....   | 10   |
| <b>TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU</b> .....  | 11   |
| <b>1. Các công trình nghiên cứu về nhân tài/người có tài năng, vị trí, tầm quan trọng của nhân tài.</b> .....                 | 11   |
| <b>2. Các công trình nghiên cứu về thu hút, trọng dụng nhân tài.</b> .....  | 13   |
| <b>3. Những công trình nghiên cứu về cán bộ, công chức và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức.</b> .....                        | 20   |
| <b>4. Đánh giá tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài Luận án.</b> ....  | 22   |
| <b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC</b> .....         | 26   |
| <b>1.1. Người có tài năng và thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.</b> .....           | 26   |
| 1.1.1. Các khái niệm cơ bản.....  | 26   |
| 1.1.2. Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....                                    | 43   |
| 1.1.3. Sự cần thiết của việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.....               | 50   |
| <b>1.2. Các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước</b> ..... | 55   |
| 1.2.1. Nhân tố khách quan .....   | 55   |
| 1.2.2. Nhân tố chủ quan .....   | 58   |

|   |            |
|---|------------|
| <b>1.3. Kinh nghiệm thu hút và trọng dụng người tài trong lịch sử dân tộc và của một số quốc gia trên thế giới .....</b>            | <b>66</b>  |
| 1.3.1. Kinh nghiệm thu hút và trọng dụng người tài trong lịch sử Việt Nam. ....   | 66         |
| 1.3.2. Kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới về thu hút và trọng dụng người có tài năng. ....                               | 73         |
| 1.3.3. Những bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Việt Nam. ....  | 88         |
| Kết luận Chương 1: .....  | 90         |
| <b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM HIỆN NAY .....</b> | <b>92</b>  |
| <b>2.1. Khái quát về đội ngũ công chức và công tác quản lý công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....</b>                | <b>92</b>  |
| 2.1.1. Đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước....  | 92         |
| 2.1.2. Công tác quản lý công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....   | 96         |
| 2.1.3. Đánh giá chung. ....   | 103        |
| <b>2.2. Đánh giá thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....</b>                 | <b>108</b> |
| 2.2.1. Các quy định hiện hành về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. ....                    | 108        |
| 2.2.2. Tình hình triển khai thực hiện việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....      | 118        |
| <b>2.3. Một số vấn đề đặt ra đối với việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....</b>   | <b>130</b> |
| Kết luận Chương 2: .....  | 134        |
| <b>CHƯƠNG 3. QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC .....</b>           | <b>136</b> |
| <b>3.1. Quan điểm thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....</b>                             | <b>136</b> |
| <b>3.2. Các giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....</b>                       | <b>140</b> |
| 3.2.1. Nhóm giải pháp nhận thức về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....              | 141        |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2.2. Nhóm giải pháp về chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. .... | 147 |
| 3.2.3. Nhóm giải pháp cụ thể về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. ....     | 151 |
| 3.2.4. Nhóm giải pháp về điều kiện đảm bảo thực hiện thu hút và trọng dụng người có tài năng. ....                      | 157 |
| Kết luận Chương 3 .....   | 160 |
| <b>KẾT LUẬN</b> .....   | 163 |
| <b>DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ</b> .....  | 169 |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....  | 171 |
| <b>DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC</b> .....   | 181 |

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

| Thứ tự | Nội dung   | Ký hiệu    | Trang |
|--------|--|------------|-------|
| 01     | Cơ cấu, số lượng đội ngũ công chức.  | Bảng 2.1.  | 95    |
| 02     | Tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng.   | Bảng 2.2.  | 118   |
| 03     | Hình thức tuyển dụng người có tài năng trong 5 năm gần đây.  | Bảng 2.3.  | 119   |
| 04     | Thực trạng trọng dụng người có tài năng.   | Bảng 2.4.  | 121   |
| 05     | Vị trí người có tài năng có thể phát huy tốt nhất.   | Bảng 2.5.  | 122   |
| 06     | Những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút người có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay. | Bảng 2.6.  | 124   |
| 07     | Đánh giá kết quả làm việc của nhân tài được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng.          | Bảng 2.7.  | 125   |
| 08     | Lý do người có tài năng không phát huy được năng lực, sở trường.   | Bảng 2.8.  | 125   |
| 09     | Lý do người có tài rời bỏ cơ quan  | Bảng 2.9.  | 126   |
| 10     | Yếu tố để xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.  | Bảng 3.10. | 144   |
| 11     | Mô hình cấu tạo nhân tài theo quan niệm của các nhà tài năng học Đức (1988), Trích từ Đào Trọng Thi (2007).            | Hình 1.1.  | 30    |
| 12     | Các cấp độ phát triển của năng lực   | Hình 1.2.  | 31    |
| 13     | Mối liên hệ giữa các yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng.   | Hình 1.3.  | 34    |
| 14     | Các yếu tố xác định người có tài năng  | Hình 1.4.  | 35    |

|    |  |           |     |
|----|--|-----------|-----|
| 15 | Các yếu tố xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước  | Hình 1.5. | 41  |
| 16 | Quy trình quản lý nhân lực của tổ chức   | Hình 1.6. | 44  |
| 17 | Quy trình hình thành nguồn nhân lực  | Hình 1.7. | 45  |
| 18 | Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và giữ chân người có tài năng   | Hình 2.8. | 127 |
| 19 | Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và năng lực làm việc của người có tài năng.   | Hình 2.9. | 128 |
| 20 | Chính sách hỗ trợ kinh phí nhằm thu hút người có tài năng ở một số địa phương.   | Hộp 2.1.  | 114 |
| 21 | Thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. | Hộp 2.2.  | 132 |

## DANH MỤC PHỤ LỤC

| <b>Thứ tự</b> | <b>Nội dung</b>   | <b>Ký hiệu</b> | <b>Trang</b> |
|---------------|---|----------------|--------------|
| 01            | Tổ chức điều tra  | Phụ lục 1      | 181          |
| 02            | Phiếu điều tra xã hội học về chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng             | Phụ lục 2      | 183          |
| 03            | Tổng hợp kết quả điều tra xã hội học về chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng. | Phụ lục 3      | 189          |
| 04            | Phân tích kết quả tổng hợp phiếu điều tra xã hội học theo các nhóm vấn đề cần nghiên cứu. | Phụ lục 4      | 204          |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài.

Dân tộc Việt Nam vốn có truyền thống trọng dụng và tôn vinh nhân tài. Văn bia ở Văn Miếu - Quốc Tử Giám, trường đại học đầu tiên của nước ta đã khắc rõ: “Hiền tài là nguyên khí quốc gia. Nguyên khí thịnh thì thế nước mạnh và càng lớn lao, nguyên khí suy thì thế nước yếu mà càng xuống thấp. Bởi vậy, các bậc Vua tài giỏi đời xưa, chẳng có đời nào lại không chăm lo nuôi dưỡng và đào tạo nhân tài bồi đắp thêm nguyên khí” (Văn bia của Thân Nhân Trung năm 1442). Ngày nay, trong kỷ nguyên kinh tế tri thức và xu thế toàn cầu hóa, việc thu hút và sử dụng người có tài năng trong hoạt động quản lý nhà nước nói chung, cũng như đối với hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước nói riêng có vai trò đặc biệt quan trọng đối với quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và đáp ứng những yêu cầu mới đặt ra hiện nay, cụ thể:

*Thứ nhất*, xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân, trong đó đội ngũ cán bộ, công chức có vai trò đặc biệt quan trọng trong xây dựng cũng như trong triển khai thực hiện pháp luật, đưa pháp luật vào cuộc sống. Đồng thời, điều đó đặt ra yêu cầu khách quan phải xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức thích ứng với nó và muốn vậy phải phát hiện, thu hút và trọng dụng những công chức có năng lực, nắm vững pháp luật, thi hành công vụ theo đúng quy định của pháp luật, bảo vệ quyền tự do, lợi ích chính đáng của nhân dân.

*Thứ hai*, yêu cầu mới về nguồn nhân lực trong giai đoạn chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Đây là một quá trình chuyển đổi căn bản, toàn diện các hoạt động quản lý kinh tế - xã hội, đòi hỏi phải có những thay đổi tích cực trong xây dựng và phát triển đội ngũ công chức nhà nước nhằm hình thành được một đội ngũ công chức

chuyên nghiệp, hiện đại, có đủ năng lực, trình độ để thực thi công việc quản lý hành chính nhà nước.

*Thứ ba*, quá trình toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đặt ra yêu cầu Nhà nước phải cam kết thực hiện đầy đủ luật pháp và các thông lệ quốc tế. Để thực hiện tốt nhiệm vụ này đòi hỏi đội ngũ công chức trong các cơ quan nhà nước phải có tri thức, am hiểu, tôn trọng luật pháp và các thông lệ quốc tế, nhất là trong các lĩnh vực có các hoạt động quan hệ quốc tế trực tiếp. Yêu cầu này cần phải được nhận thức đầy đủ để có các định hướng và các giải pháp xây dựng và phát triển đội ngũ công chức khi chúng ta mở cửa để hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới. Trong đó, việc phát hiện, thu hút, trọng dụng và đãi ngộ những người tài năng cần được quan tâm để có thể tuyển được những công chức có đủ năng lực, phẩm chất, am hiểu pháp luật quốc tế để đáp ứng được quá trình hội nhập của đất nước trong thời kỳ mới.

*Thứ tư*, thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, đang đặt ra nhiều vấn đề về kinh tế - xã hội hết sức khó khăn, phức tạp, đòi hỏi đội ngũ công chức có đủ phẩm chất, trình độ, năng lực tổ chức quản lý có hiệu quả các quá trình phát triển kinh tế - xã hội đáp ứng yêu cầu vượt qua những thách thức, nguy cơ, khắc phục những hạn chế, yếu kém, đưa đất nước từng bước đi lên chủ nghĩa xã hội và bảo vệ vững chắc tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa.

*Thứ năm*, Chương trình tổng thể cải cách nền hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 với mục tiêu là “xây dựng một nền hành chính dân chủ, trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, hiện đại hóa, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả”, trong đó có “đổi mới nâng cao chất lượng đội ngũ công chức với số lượng, cơ cấu hợp lý, chuyên nghiệp, hiện đại” đang đặt ra rất nhiều yêu cầu đối với công tác tuyển chọn, sử dụng, bồi dưỡng và đãi ngộ công chức. Muốn xây dựng được một đội ngũ công chức có phẩm chất tốt và đủ năng lực thi hành công vụ, tận tụy phục vụ sự nghiệp phát triển đất nước và phục vụ nhân dân thì phải phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng những người thực sự có tài năng trong nền công vụ.

Trong quá trình lãnh đạo cách mạng, Đảng ta luôn khẳng định tầm quan trọng của việc phát hiện, thu hút, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, coi đó là nhân tố có ý nghĩa quan trọng đối với công tác cán bộ. Văn kiện Hội nghị Trung ương 6 (Khóa IX) nêu nhiệm vụ “Hoàn thiện hệ thống cơ chế, chính sách, phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân tài, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá” [37]. Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ X: “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 người ngoài Đảng. Tăng cường nguồn đầu tư của Nhà nước và toàn xã hội vào việc phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân tài, trước hết trên ba lĩnh vực: lãnh đạo - quản lý, sản xuất - kinh doanh và khoa học - công nghệ” [38]. Văn kiện Hội nghị Trung ương 9 (Khóa X): “Về cơ chế, chính sách, xây dựng cơ chế, phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng người có đức, có tài và cơ chế tiến cử cán bộ; tạo bước chuyển căn bản trong việc phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân tài và đội ngũ cán bộ khoa học, chuyên gia giỏi; xây dựng Chiến lược quốc gia về nhân tài; coi đó là giải pháp rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược cán bộ”[39].

Thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng và pháp luật của Nhà nước, thời gian qua, nhiều bộ, ngành và địa phương đã mạnh dạn ban hành các chính sách “trải thảm đỏ” nhằm thu hút người có tài năng về làm việc ở các cơ quan nhà nước cũng như các đơn vị sự nghiệp công lập, như: tôn vinh các thủ khoa, ưu tiên sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, ưu đãi cho những người có trình độ cao như cấp nhà, chính sách thu hút, trợ cấp ban đầu, tạo điều kiện cho đi đào tạo, bồi dưỡng trong và ngoài nước,... Tuy nhiên, trên thực tế các chính sách này chưa phát huy được hiệu quả như mong muốn, chưa phát hiện đúng và thu hút được nhiều người có năng lực, trình độ vào làm việc trong nền công vụ. Tỷ lệ sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi, người có trình độ đào tạo ở bậc thạc sỹ, tiến sỹ đăng ký thi tuyển vào các cơ quan hành chính nhìn chung còn thấp. Đồng thời với việc không thu hút được nhiều người tài năng,

hiện đang diễn ra tình trạng một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức có trình độ, năng lực trong các cơ quan nhà nước xin thôi việc để chuyển ra khu vực tư.

Tình hình đó do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan gây ra. Trước hết là do môi trường làm việc và cơ chế chính sách, chế độ đãi ngộ.... Bên cạnh đó là những bất cập trong khâu tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng. Mặt khác, thực tế cho thấy trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực gay gắt từ khu vực ngoài nhà nước vốn rất năng động và nhiều cơ hội nên việc tuyển được người có tài năng đã khó, nhưng việc giữ được người có tài năng làm việc cho cơ quan nhà nước còn khó hơn rất nhiều. Bên cạnh đó, trên phương diện nhận thức, vấn đề thu hút, trọng dụng người có tài năng đã được đề cập nhiều nhưng trên thực tế thế nào là người có tài năng vẫn chưa được hiểu một cách thống nhất, do đó các chính sách và quy định về phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng người có tài năng đã ban hành của một số bộ, ngành, địa phương vẫn chưa phát huy được hiệu quả như mong muốn.

Để góp phần giải quyết được những vướng mắc nêu trên và đáp ứng được những đòi hỏi đang đặt ra trong giai đoạn hiện nay, cần thiết phải có một nghiên cứu mang tính hệ thống về lý luận và thực tiễn, trên cơ sở đó đề xuất được những giải pháp thực tế phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam về việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Vì những lý do trên, Nghiên cứu sinh chọn đề tài “*Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính Nhà nước Việt Nam*” làm Luận án tiến sỹ quản lý hành chính công với hy vọng sẽ góp một phần nhỏ bé vào công việc chung to lớn này.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.**

### **2.1. Mục đích.**

Trên cơ sở làm rõ một số vấn đề lý luận và thực tiễn về thu hút và trọng dụng người có tài năng, Luận án đề xuất quan điểm và các giải pháp thu hút và trọng dụng

người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam, góp phần làm cơ sở cho việc xây dựng và thực hiện Chiến lược nhân tài trong hoạt động công vụ.

## 2.2. Nhiệm vụ.

- Làm rõ những vấn đề lý luận về thu hút, trọng dụng người có tài năng: khái niệm người có tài năng và người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; các yếu tố xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước; khái niệm và nội hàm của thu hút và trọng dụng người có tài năng;

- Phân tích các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước;

- Nghiên cứu, hệ thống hóa kinh nghiệm thu hút và trọng dụng người có tài năng trong lịch sử của dân tộc và của một số quốc gia trên thế giới;

- Đánh giá thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, chỉ ra những kết quả, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế, vướng mắc;

- Đề xuất quan điểm và giải pháp thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.**

### 3.1. Đối tượng:

Nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

### 3.2. Phạm vi:

- Không gian nghiên cứu: Trên phạm vi cả nước - các cơ quan hành chính nhà nước từ Trung ương đến địa phương ở Việt Nam (các Bộ, cơ quan ngang bộ, Ủy ban

nhân dân các cấp), trong đó có nghiên cứu điển hình ở một số Bộ, ngành Trung ương và địa phương đang thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng.

- Thời gian nghiên cứu: Luận án tập trung nghiên cứu về các chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng từ năm 1998 đến nay (từ khi ban hành Pháp lệnh Cán bộ, công chức).

#### **4. Phương pháp nghiên cứu.**

##### **4.1. Phương pháp luận nghiên cứu.**

Trên cơ sở phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng, chủ nghĩa duy vật lịch sử và tư tưởng Hồ Chí Minh, nghiên cứu sinh luận giải các vấn đề về người có tài năng, thu hút và trọng dụng người có tài năng theo tư duy lô-gic biện chứng mang tính khách quan, toàn diện, trong mối liên hệ với thể chế quản lý cán bộ, công chức hiện hành và đặc điểm của các cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta hiện nay. Nghiên cứu sinh cũng quán triệt các quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam về thu hút và trọng dụng người có tài năng; đồng thời bám sát thực tiễn xây dựng, quản lý đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay.

##### **4.2. Phương pháp nghiên cứu.**

- *Phương pháp tìm hiểu tư liệu:* Trong phạm vi nghiên cứu của Luận án này, việc tìm hiểu tư liệu trong nước và nước ngoài, tư liệu lịch sử về thu hút và trọng dụng người có tài năng là rất quan trọng nhằm cung cấp các luận cứ để nghiên cứu lý luận và thực tiễn quản lý về phát triển nguồn nhân lực nói chung cũng như việc thu hút, trọng dụng người có tài năng nói riêng ở nước ta trong những năm qua. Trên cơ sở đó, nghiên cứu giải quyết các vấn đề còn vướng mắc về lý luận và thực tiễn, đề xuất những giải pháp về việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

- *Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi:* Là khảo sát, đánh giá thực trạng, rút ra những kết quả đạt được, những hạn chế, vướng mắc trong thực hiện

chính sách, pháp luật về thu hút và trọng dụng người có tài năng. Cụ thể là những nội dung về xác định quan niệm người có tài năng, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng cũng như đánh giá được thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng để làm cơ sở cho việc đề xuất quan điểm, giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, nghiên cứu sinh sử dụng phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý và đội ngũ công chức tại 10 bộ, ngành và 16 địa phương bằng phương pháp lựa chọn ngẫu nhiên. Kết quả điều tra xã hội học là một trong những cơ sở để dự báo và đề xuất các giải pháp về việc thu hút và trọng dụng người có tài năng. (*Đối tượng điều tra, lượng phiếu điều tra, các cơ quan và địa điểm tiến hành điều tra, cách thức tiến hành điều tra, thời điểm điều tra và việc xử lý kết quả điều tra được thể hiện cụ thể ở Phụ lục 1 – trang 181 và Phụ lục 2 – trang 183 Luận án*).

- *Phương pháp so sánh*: Trên cơ sở nghiên cứu và phân tích, Luận án đã làm rõ đặc điểm của các cơ quan hành chính nhà nước khác với các cơ quan, tổ chức khác; đặc điểm, tính chất lao động của cán bộ, công chức với các đối tượng lao động xã hội khác, trên cơ sở đó đề xuất những giải pháp phù hợp đối với việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Đồng thời, so sánh kinh nghiệm nước ngoài về thu hút và trọng dụng nhân tài với thực tiễn thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam trong thời gian qua.

- *Phương pháp tổng hợp và phân tích định lượng*: Trên cơ sở các tài liệu, thông tin và dữ liệu thu thập được, nghiên cứu sinh sẽ phân tích, đánh giá, xem xét trên các khía cạnh khoa học quản lý. Qua đó, tổng hợp lại để có những kết luận, những đề xuất mang tính khoa học, phù hợp với lý luận và thực tiễn việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

## 5. Các vấn đề trọng tâm cần nghiên cứu.

Xuất phát từ yêu cầu và tính chất của đề tài, Luận án xác định những vấn đề trọng tâm cần nghiên cứu là:

Thứ nhất, làm rõ khái niệm người có tài năng và yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Theo đó ba nội dung chủ chốt được lựa chọn giải quyết gồm:

- *Thế nào là người có tài năng và các yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước?*

- *Quan niệm về người có tài năng trong thực tiễn quản lý của các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay?*

- *Đề xuất về việc xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước?*

Thứ hai, trên thực tế, thu hút và trọng dụng có mối quan hệ hữu cơ, chặt chẽ với nhau, bổ trợ cho nhau, tác động qua lại với nhau và chịu sự tác động của các nhân tố khách quan và chủ quan. Vì vậy, nghiên cứu các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, và coi đó là những căn cứ cơ bản và mang tính xuyên suốt trong quá trình đánh giá thực trạng cũng như đề xuất giải pháp. Như vậy, câu hỏi đặt ra là:

- *Những nhân tố gì và chúng có tác động thế nào đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trên thực tế?*

Thứ ba, vấn đề thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Ở đây, Luận án tập trung vào ba vấn đề cần nghiên cứu sau:

- *Quan niệm và nội hàm của thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước là gì?*

- *Việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước đã được thực hiện trên thực tế ở Việt Nam như thế nào?*

- Đề xuất những giải pháp nào để đảm bảo hiệu quả việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước?

## **6. Giả thuyết khoa học.**

Luận án được xây dựng trên cơ sở các giả thuyết khoa học sau đây:

6.1. Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước là một nội dung quan trọng trong công tác tuyển dụng, sử dụng và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước.

6.2. Thực trạng chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay còn nhiều hạn chế về nhận thức, quan niệm; việc tổ chức triển khai thực hiện chính sách còn chưa thống nhất, thiếu đồng bộ, khác nhau trên nhiều phương diện như đối tượng, phạm vi, chế độ thu hút, trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng, chưa đáp ứng được yêu cầu của việc xây dựng một nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động, minh bạch và hiệu quả.

6.3. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước không hiệu quả như: vấn đề về nhận thức, thể chế, nguồn lực thực hiện, công tác sử dụng và quản lý công chức.

6.4. Việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước một cách hiệu quả được bảo đảm bằng việc triển khai một cách đồng bộ các nhóm giải pháp về nhận thức, về thể chế, chính sách, tổ chức thực hiện và các điều kiện cần thiết bảo đảm thực hiện thành công các chính sách.

## **7. Những đóng góp mới của Luận án**

Về lý luận:

- Làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận về quan niệm người có tài năng, người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước; các yếu tố xác định người có tài năng

trong cơ quan hành chính nhà nước; khái niệm và nội hàm của thu hút và trọng dụng người có tài năng;

- Nêu được ý nghĩa, tầm quan trọng và các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng và vai trò của người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.

Về thực tiễn:

- Làm rõ những kết quả đạt được, những tồn tại, hạn chế và chỉ ra các nguyên nhân trong cơ chế, chính sách và việc tổ chức thực hiện các cơ chế, chính sách về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; đề xuất các giải pháp cụ thể, phù hợp về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước góp phần xây dựng Chiến lược nhân tài trong hoạt động công vụ ở Việt Nam;

- Luận án có thể dùng làm tài liệu tham khảo trong nghiên cứu, giảng dạy chuyên đề về công chức, công vụ, quản lý nguồn nhân lực tại Học viện Hành chính Quốc gia, Trường Đại học Nội vụ và các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức. Ngoài ra, Luận án còn là nguồn tài liệu quan trọng để các cơ quan quản lý nhà nước tham khảo, làm căn cứ xây dựng, đề xuất các chủ trương, chính sách về thu hút và trọng dụng người có tài năng.

## **8. Kết cấu của Luận án**

Ngoài phần mở đầu, tổng quan về tình hình nghiên cứu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục, Luận án được chia thành 3 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý luận về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

**Chương 2: Thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay.**

**Chương 3: Quan điểm, giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

## TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

Thu hút, trọng dụng nhân tài nói chung và người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước nói riêng là vấn đề được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu, nhà quản lý trong nước và quốc tế. Cho đến nay, đã có một số công trình khoa học nghiên cứu về nhân tài, về thu hút, trọng dụng nhân tài, về quản lý đội ngũ cán bộ, công chức... có nội dung liên quan đến đề tài Luận án. Cụ thể là:

### **1. Các công trình nghiên cứu về nhân tài/người có tài năng, vị trí, tầm quan trọng của nhân tài.**

#### *Các công trình nghiên cứu trong nước:*

Có một số công trình nghiên cứu ở trong nước đã bàn về nhân tài cũng như vị trí, tầm quan trọng của nhân tài. Trong tác phẩm “*Tài năng và đức dụng*” (2008), NXB Chính trị quốc gia, các tác giả là GS.TSKH Nguyễn Hoàng Lương và PGS.TS Phạm Hồng Tung đã phân tích và nghiên cứu quá trình hình thành và phát triển nhân cách tài năng, rút ra những bài học kinh nghiệm về con đường hình thành, đặc điểm, nhân cách tài năng và đề xuất những kiến nghị cho công tác lãnh đạo, phát triển nhân tài ở nước ta. Trong tác phẩm “*Phát triển nhân tài - Chấn hưng đất nước*” (2007), NXB Chính trị quốc gia, tác giả Nguyễn Đắc Hưng đã trình bày khái niệm và các giai đoạn phát triển nhân tài; kinh nghiệm trong lịch sử Việt Nam và một số nước về phát triển nhân tài; những nội dung cơ bản về phát triển nhân tài như: những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nhân tài; đào tạo học sinh, sinh viên tài năng; quy trình phát triển nhân tài... Trong tác phẩm “*Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia*” (2004), NXB Chính trị quốc gia, hai tác giả là Nguyễn Đắc Hưng và Phan Xuân Dũng cũng đã tập trung phân tích bản chất và nguồn gốc của nhân tài, cấu trúc của nhân tài, trong đó có nhấn mạnh đến các năng lực trí tuệ, năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức của nhân tài...

Đề tài khoa học: “*Nguồn nhân lực và nhân tài cho phát triển xã hội và quản lý phát triển xã hội ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới*”, mã số KX.02.24/06-10 do

GS. TS Nguyễn Ngọc Phú làm chủ nhiệm, thuộc chương trình khoa học và công nghệ trọng điểm cấp nhà nước KX.02/06-10 “Quản lý phát triển xã hội trong tiến trình đổi mới ở Việt Nam” cũng đã tập trung phân tích khái niệm nhân tài. Theo đó, coi khái niệm nhân tài thuộc phạm trù nguồn nhân lực: “Nhân tài là bộ phận tinh túy (élites) của nguồn nhân lực nói chung, nguồn nhân lực chất lượng cao nói riêng, là người có tài năng vượt trội trong một hoặc một vài lĩnh vực hoạt động nào đó (lãnh đạo - quản lý, hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng chế phát minh kỹ thuật, kinh doanh...) lấy việc cống hiến tối đa cho đất nước, dân tộc, nhân loại làm lẽ sống của mình”. Đề tài cũng phân tích mối quan hệ giữa nguồn nhân lực - nhân tài, coi nhân tài là bộ phận tinh túy trong nguồn nhân lực của đất nước nói chung, nguồn nhân lực chất lượng cao nói riêng.

Đề tài khoa học cấp nhà nước mã số ĐTĐL-2004/21 “*Nghiên cứu xác lập cơ sở khoa học cho quy trình phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”, do GS.VS.TSKH. Đào Trọng Thi làm chủ nhiệm, khi nghiên cứu cơ sở khoa học của việc phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng và sử dụng nhân tài cũng đã phân tích một số vấn đề chung như: quan niệm về tài năng, các đặc trưng và yếu tố ảnh hưởng đến tài năng, các giai đoạn phát triển của tài năng. Đặc biệt, sách đã tập trung nêu những đặc trưng của mỗi loại tài năng cụ thể gồm: đặc trưng của tài năng lãnh đạo - quản lý, tài năng khoa học, công nghệ, tài năng kinh doanh, tài năng khác... Đặc trưng của một loại tài năng thực chất là bàn đến cấu tạo tâm lý của loại tài năng ấy, giúp cho việc xác định hệ thống tiêu chí nhận dạng, tuyển chọn cũng như việc xác định nội dung, phương pháp đào tạo và chính sách sử dụng loại tài năng đó.

### ***Các công trình nghiên cứu của nước ngoài:***

Tác phẩm “***Tôn trọng trí thức, tôn trọng nhân tài - kể lớn trăm năm chấn hưng đất nước***” (2008), NXB Chính trị quốc gia của tác giả Thẩm Vinh Hoa và Ngô Quốc Diệu đồng chủ biên đã phân tích tư tưởng của Đặng Tiểu Bình về nhân tài. Bên cạnh đó, cuốn sách đã đề cập đến những vấn đề cơ bản như: nhân tài là then chốt của phát triển, đường lối tổ chức và việc xây dựng đội ngũ cán bộ, những tư tưởng chiến lược về bồi dưỡng và giáo dục nhân tài, tuyển chọn nhân tài, sử dụng bố trí nhân tài, tạo môi trường cho nhân tài phát triển, cải cách chế độ nhân sự trong sự việc sử dụng nhân tài... Tác phẩm “***Chiến lược nhân tài của Trung Quốc từ năm 1978 đến nay***” (2009) NXB Chính trị quốc gia của TS. Nguyễn Thị Thu Phương (chủ biên) đã đi vào phân tích khái niệm nhân tài; tiêu chuẩn đánh giá, phạm vi phân loại nhân tài của Trung Quốc; quá trình phát triển nhân tài Trung Quốc trước cải cách mở cửa; nhận thức của Đảng Cộng Sản và Chính phủ Trung Quốc đối với vấn đề phát triển nhân tài sau cải cách, mở cửa. Trong tác phẩm “***Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài: 21 bí quyết thực tế để đạt được thành công về phát triển nhân sự***” của Brian Tracy (2007), biên dịch Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền, NXB Tổng Hợp Tp. Hồ Chí Minh, tác giả đã cho thấy tầm quan trọng của người tài cũng như thu hút, quản lý người tài: “Yếu tố quyết định đối với sự phát triển và thành công của một công ty chính là khả năng thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Bạn có thể dễ dàng huy động nguồn vốn, tài sản, cơ sở vật chất, đất đai, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu... Nhưng yếu tố quan trọng nhất có thể vận hành là biến tất cả những yếu tố trên thành lợi nhuận chính là con người, và hơn bao giờ hết, chúng ta hiện nay đang phải đối mặt với một vấn đề hết sức nghiêm trọng là thiếu nguồn nhân lực có chất lượng cao”...

### **2. Các công trình nghiên cứu về thu hút, trọng dụng nhân tài.**

#### ***- Các nghiên cứu trong nước về thu hút, trọng dụng nhân tài:***

Ở Việt Nam hiện nay, trong bối cảnh phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, vấn đề

thu hút và trọng dụng nhân tài nói chung cũng như nhân tài trong hoạt động công vụ nói riêng có vai trò vô cùng quan trọng, được nhiều nhà khoa học, nhà quản lý quan tâm nghiên cứu, cụ thể là:

Đầu tiên phải kể tới những công trình bàn về kinh nghiệm thu hút, trọng dụng người tài trong lịch sử cũng như tư tưởng Hồ Chí Minh về thu hút, trọng dụng người tài:

TS. Nguyễn Đắc Hưng, Ban Tuyên giáo Trung ương trong Hội thảo “*Công tác nhân tài – một số vấn đề thực tiễn*” đã có bài viết “***Kinh nghiệm chiêu hiền, đãi sĩ của người xưa***”. Trong bài viết này tác giả đã chỉ ra rằng từ xa xưa các bậc đế vương anh minh đã nhận thức sâu sắc vai trò của nhân tài đối với xã hội, quốc gia, đặc biệt là đối với sự hưng vong của triều đại, chính vì vậy các triều đại rất quan tâm đến việc “chiêu hiền, đãi sĩ”. Trong các triều đại phong kiến, tiêu chuẩn lựa chọn hiền tài được quy định khá rõ ràng như: phải tuyệt đối trung thành với vua, phải là người trong sạch, phải là người chính trực, ngay thẳng, không xu nịnh. Khi đã chọn được nhân tài, người xưa cũng đã dựa vào nguyên tắc tùy tài mà giao việc, bởi vì tài cao mà giao việc nhỏ dẫn đến nhân tài chán mà bỏ việc, tài nhỏ mà làm việc lớn thì sẽ hỏng việc, hoặc có tài ở lĩnh vực này lại giao cho công việc của lĩnh vực khác thì cũng không làm được việc. Bên cạnh đó, cha ông ta cũng rất chú trọng đến việc tôn vinh các bậc hiền tài, những người này đều được đích thân nhà vua trọng thưởng tùy theo công trạng và khi chết đều được nhân dân thờ cúng, suy tôn là thần, là thánh.

Tác phẩm “***Nhân tố con người xưa và nay***” (2007), NXB Hải Phòng của tác giả Trần Minh Nhật đã đúc kết tinh hoa về khả năng khai thác nhân tài, ghi lại những lời bình tiêu biểu về nghệ thuật lãnh đạo, cung cấp cái nhìn toàn diện về khoa học quản trị. Tác phẩm đã tập hợp các tư tưởng và tài hoa quản trị, lấy tư liệu từ nhiều tấm gương lỗi lạc trong lịch sử.

Bài viết “***Quản lý nhân tài trong khu vực công***” GS.TS Nguyễn Văn Nam, Hiệu trưởng Trường Đại học Kinh tế quốc dân và PGS.TS Vũ Hoàng Ngân, Trường Đại học Kinh tế quốc dân tại Hội thảo “*Công tác nhân tài - một số vấn đề lý luận và*

*thực tiễn*” đã nêu những bài học kinh nghiệm về thu hút quản lý nhân tài ở một số quốc gia phát triển như Nga, Trung Quốc, Pháp và Singapore trong việc “săn tìm người tài”, thu hút, đào tạo và duy trì nhân tài; chế độ đãi ngộ để có thể giữ chân và phát huy được các năng lực của nhân tài... Từ những kinh nghiệm của các nước trên rút ra bài học về cách thu hút, quản lý và duy trì nhân tài của Việt Nam.

TS. Hồ Đức Việt và PGS.TS Phạm Hồng Tung cũng đã có bài viết “***Chủ tịch Hồ Chí Minh với bài học lịch sử và kinh nghiệm trọng dụng nhân tài***” trình bày kinh nghiệm “chiêu hiền, đãi sĩ” của Chủ tịch Hồ Chí Minh. Với Chủ tịch Hồ Chí Minh, nhân tố con người luôn có vai trò vô cùng to lớn, là động lực để phát triển đất nước, chính vì vậy phải được ươm trồng, phát huy, trọng dụng, vì sự nghiệp giải phóng dân tộc, vì nước, vì dân. Nhân tài phải được phát huy, đào tạo, bồi dưỡng và trọng dụng. Chủ tịch Hồ Chí Minh cho thấy tầm quan trọng của việc bồi dưỡng, phát huy, gọt giũa và nâng cao hơn chất lượng nhân tài của đất nước, chính vì vậy, vào năm 1950 Chủ tịch Hồ Chí Minh đã chỉ thị phải tuyển chọn những thanh niên có đủ những tiêu chí cần thiết, gửi sang Trung Quốc, Liên Xô, Đông Âu học tập để đào tạo thành trí thức bậc cao cho đất nước. Bên cạnh công tác tuyển dụng, bồi dưỡng, đào tạo nhân tài, Chủ tịch Hồ Chí Minh còn quan tâm đến việc thu hút, phát hiện và trọng dụng nhân tài cho sự nghiệp chấn hưng đất nước. Chính sách tôn vinh, trọng dụng, đối xử nhân hòa của Chủ tịch Hồ Chí Minh và Chính phủ cách mạng đối với đội ngũ nhân sĩ, trí thức tài danh đã góp phần củng cố uy tín của chính quyền cách mạng, củng cố khối đại đoàn kết dân tộc. Đây là minh chứng hùng hồn giúp cho Chính phủ Việt Nam Dân Chủ Cộng Hòa và Chủ tịch Hồ Chí Minh tiếp tục nhận được sự ủng hộ to lớn, mạnh mẽ hơn của giới nhân sĩ, trí thức yêu nước và tiền bộ.

Ngoài ra còn có nhiều công trình nghiên cứu trong nước bàn trực tiếp về thu hút, trọng dụng nhân tài như:

Tác phẩm “***Định hướng phát triển đội ngũ trí thức Việt Nam trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa***” (2001), NXB Chính trị quốc gia của GS. Phạm Tất Dong (chủ biên) đã trình bày khái quát tình hình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và

một số yêu cầu đặt ra về nguồn lực trí tuệ. Trên cơ sở đó, khẳng định vai trò của đội ngũ trí thức trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa, làm rõ ưu, nhược điểm của đội ngũ trí thức ở nước ta và đề xuất những định hướng trong hoạch định chính sách để xây dựng đội ngũ trí thức Việt Nam giai đoạn 2000 - 2010.

Tác phẩm **“Kinh nghiệm khai thác các nguồn lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa”** (2000), NXB Chính trị quốc gia, của tác giả Hồ Văn Thông (chủ biên) đã khái quát kinh nghiệm của các quốc gia, đặc biệt là các nước công nghiệp hóa mới nổi, trong đó có phân tích về cách mà họ đã trọng dụng các tài năng (trong đó có tài năng của các công chức để phục vụ cho sự phát triển đất nước).

Đề tài khoa học: **“Nguồn nhân lực và nhân tài cho phát triển xã hội và quản lý phát triển xã hội ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới”**, mã số KX.02.24/06-10 do GS. TS Nguyễn Ngọc Phú làm chủ nhiệm đã phân tích, nêu các quan điểm, chiến lược, cơ chế, chính sách phát triển nguồn nhân lực, nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội và quản lý phát triển xã hội ở nước ta hiện nay và đến năm 2020. Về chiến lược, đề tài đã đề ra 4 chiến lược, gồm: Chiến lược “chiêu hiền đãi sĩ” thời kỳ mới; Chiến lược xây dựng chuyên gia - nhân tài; Chiến lược đào tạo lại, đào tạo mới đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao, nhân tài của đất nước đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập; Chiến lược phát hiện thu hút chất xám, nhân tài người Việt Nam hiện ở nước ngoài về nước làm việc. Về chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, nhân tài đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội và quản lý phát triển xã hội ở nước ta hiện nay và đến năm 2020, đề tài đề xuất hệ thống các cơ chế, chính sách gồm phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, đánh giá, tôn vinh, quản lý, sử dụng, đãi ngộ, giữ và bảo vệ nguồn nhân lực chất lượng cao, nhân tài.

Đề tài khoa học cấp nhà nước mã số ĐTĐL-2004/21 **“Nghiên cứu xác lập cơ sở khoa học cho quy trình phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”**, do GS.VS.TSKH Đào Trọng Thi làm chủ nhiệm, trên cơ sở nghiên cứu cơ sở khoa học của việc phát hiện, tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng và sử dụng nhân tài đã tập trung nêu các quy trình phát triển nhân tài.

Đồng thời, sách đã nghiên cứu về định hướng Chiến lược nhân tài quốc gia, nêu quan điểm, mục tiêu, giải pháp chủ yếu của Chiến lược nhân tài quốc gia, xác định Chiến lược nhân tài chính là khâu đột phá trong Chiến lược nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

Đề tài cấp nhà nước “**Chính sách đãi ngộ, khen thưởng, trọng dụng và tôn vinh các cán bộ khoa học xã hội**” năm 2012, nhiệm vụ số 05 - Đề án 928 của PGS.TS. Văn Tất Thu đã tập trung phân tích những vấn đề lý luận về chính sách trọng dụng, đãi ngộ, khen thưởng và tôn vinh cán bộ khoa học xã hội; đánh giá thực trạng về chính sách trọng dụng, đãi ngộ, khen thưởng và tôn vinh cán bộ khoa học xã hội, trên cơ sở đó, đề tài đề xuất, kiến nghị đổi mới chính sách trọng dụng, đãi ngộ, khen thưởng và tôn vinh cán bộ khoa học xã hội.

Tác phẩm “**Trí thức Việt Nam trong sự nghiệp xây dựng và đổi mới đất nước**” (1995), NXB Chính trị quốc gia đã tập hợp những bài phát biểu của nguyên Tổng Bí thư Đỗ Mười về trí thức, qua đó đã khẳng định quan điểm của Đảng ta về vai trò của trí thức và nhiệm vụ của đội ngũ trí thức Việt Nam trong sự nghiệp đổi mới và xây dựng đất nước.

Bài viết “**Nâng cao hiệu quả thu hút, sử dụng nhân tài**” của tác giả Lê Quang, số 8/2013, Tạp chí Xây dựng Đảng đã đi vào phân tích thực trạng việc thu hút, sử dụng người tài trên cả nước, nêu những bất cập đặt ra cần giải quyết về nhận thức như quan niệm về nhân tài còn có nhiều cách hiểu khác nhau; chưa có tiêu chí cụ thể để nhận biết và tiêu chuẩn đánh giá nhân tài; không thấy được vai trò của yếu tố xã hội, giáo dục, cơ chế, chính sách đối với sự xuất hiện và phát triển nhân tài...

Bài viết “**Một số giải pháp phát hiện và sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay**”, TS. Nguyễn Minh Phương, Tạp chí Tổ chức nhà nước số 4/2010 đã tập trung nghiên cứu, đề xuất một số giải pháp để thu hút và sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay, góp phần vào việc xây dựng chính sách đối với người có tài năng theo tinh thần của Điều 6 Luật Cán bộ, công chức, cụ thể là: quan niệm đúng về nhân tài và tiêu chí phát hiện nhân tài; xây dựng hệ thống các chỉ báo và thu thập đầy đủ thông tin

về nhân tài; áp dụng các hình thức phát hiện và thu hút nhân tài phù hợp với từng lĩnh vực và điều kiện của mỗi tổ chức, cơ quan, đơn vị; kết hợp chặt chẽ giữa phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài; đảm bảo các điều kiện xây dựng và thực thi chính sách phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài...

**- Công trình nghiên cứu của nước ngoài về thu hút, trọng dụng nhân tài.**

Công trình nghiên cứu của Wenzhu Cai và Ulyanna Klyushina (2009) thuộc Baltic Business School, University of Kalmar về **“Giữ chân và phát triển nhân tài trong công ty đa quốc gia của Trung Quốc (Talent retention and development within multi-national company in China)”** đã dựa vào lý thuyết cơ bản về động lực của một số học giả như: Thuyết nhu cầu của Maslow, Thuyết “Tồn tại - Liên quan - Phát triển” (ERG) của Alderfer, Thuyết “Nhu cầu cấp thiết” của McClelland, Thuyết Công bằng của Adam, Thuyết X và Y của McGregor... kết hợp với các yếu tố riêng về văn hóa của Trung Quốc để phân tích và trên cơ sở đó đề xuất các công cụ, phương thức giữ chân và phát triển nhân tài trong các cơ quan đa quốc gia.

Nghiên cứu của Muhammad Irshad, MS Research Scholar, Dept. Management Sciences, Qurtuba University, Peshawar (Abasyn Journal of Social Sciences: Vo. 4 No.1): **“Các nhân tố ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên: Những kết quả nghiên cứu tổng quan tài liệu” (Factors affecting employee retention: Evidence from literature review)** đã phân tích và tổng hợp các nhân tố tác động đến việc giữ chân người lao động, trong đó có nhấn mạnh đến mối quan hệ giữa phương thức quản lý nguồn nhân lực với việc giữ chân nhân viên trong một tổ chức, trong đó các nhân tố có ảnh hưởng lớn đến việc giữ chân nhân viên như: chế độ lương, thưởng, sự phù hợp giữa các giá trị của cá nhân với công việc, cơ hội đào tạo, phát triển và thăng tiến, môi trường làm việc, phong cách quản lý và lãnh đạo, văn hóa tổ chức,...

Nghiên cứu của Ngân hàng thế giới ([www1.worldbank.org/publicsector/civilservice](http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice)): **“Công vụ cao cấp: các nhà quản lý cấp cao của Chính phủ” (Senior Public Service: High Performing Managers of Government)** đã phân tích kinh nghiệm của một số nước thuộc khối OECD về công tác quản lý và phát triển đội ngũ

công chức lãnh đạo, quản lý cấp cao. Trong đó, những người giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý cấp cao trong nền công vụ được coi là người tài, đội ngũ này chiếm khoảng từ 1-2% trong tổng số công chức của mỗi nền công vụ. Nghiên cứu đã tập trung phân tích về hai mô hình quản lý: mô hình chức nghiệp (career system) và mô hình vị trí việc làm (position-based system), theo đó sẽ có các cơ chế thu hút, tuyển dụng, quản lý và phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý cấp cao phù hợp.

Nghiên cứu của De Lacy, Jonnie C (School of Management, Queensland University of Technology, 2009) “*Xây dựng mô hình không gian ba chiều về sự cam kết/gắn kết của nhân viên với tổ chức; và khám phá mối quan hệ của mô hình này với các hành vi có ảnh hưởng của lãnh đạo* (The development of a three dimensional model of engagement; and an exploratin of its relationship with affective leaders behaviors)” đã phân tích các hành vi có ảnh hưởng của lãnh đạo đối với sự gắn kết/cam kết của nhân viên với tổ chức trên 3 phương diện: nhận thức, ảnh hưởng và hành vi. Nghiên cứu đã chứng minh rất rõ về vai trò của lãnh đạo đối với việc thu hút và giữ chân người tài trong cơ quan, tổ chức.

Nghiên cứu của các tác giả Benjamin Balbuena Aguenza và Ahmad Puad Mat Som (www. Management journal.infor “International Journal of Advance in Management and Economics”) “*Những nhân tố động lực giữ chân và tạo sự gắn kết của nhân tài đối với tổ chức* (Motivational factors of Employee Retention and Engagement in Organizations)” đã phân tích và chứng minh những nhân tố sau có ảnh hưởng rất lớn đến việc giữ chân và tạo sự gắn kết người tài với tổ chức, như tài chính, đặc điểm công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, công nhận công trạng, cân bằng cuộc sống - công việc, phương thức quản lý. Đặc biệt, nhóm tác giả đã đề cập đến thuật ngữ “hợp đồng tâm lý - Psychological contract”, đây là hàng loạt các kỳ vọng không thành văn tồn tại giữa nhân viên và người sử dụng lao động. Đây có thể được coi là tổng hợp các kỳ vọng đa dạng và khác nhau được nắm giữ bởi các chủ thể khác nhau. Vì vậy, khi những kỳ vọng này bị phá vỡ, các hành vi của nhân viên sẽ rất nặng nề, cảm thấy thất vọng và như vậy sẽ mất đi động lực để làm việc.

Nghiên cứu của tác giả Sally A. Carless, [www.bpsjournals.co.uk](http://www.bpsjournals.co.uk): Journal of Occupational and Organizational Psychology (2005), 78, 411-429, khẳng định “*Sự phù hợp giữa con người với công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức là yếu tố mang tính tiên đoán đối với sự hấp dẫn của tổ chức và ý định chấp nhận công việc*: (Person-job-fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study)”...

Nghiên cứu của tác giả Nhiệm Ngạn Thân trong tác phẩm “*Phát hiện và sử dụng nhân tài*” NXB Chính trị quốc gia (của Trung Quốc) đã tập trung vào nghệ thuật phát hiện và sử dụng nhân tài. Theo Nhiệm Ngạn Thân, lãnh đạo không phải là người dựa vào bản thân để làm việc, mà là người hướng dẫn, thúc đẩy mọi người làm việc, là người đoàn kết và dựa vào mọi người để làm việc, thông qua mọi người để thực hiện chủ trương của cấp trên và quan điểm của cá nhân. Như tác giả đúc rút, người lãnh đạo hay người đứng đầu, đều phải dành một phần ba thời gian làm việc của mình cho công tác nhân sự. Bởi chỉ cần lựa chọn đúng người, đánh giá đúng người, công việc sẽ được thực hiện suôn sẻ; ngược lại, nếu coi nhẹ công tác quản lý nhân sự, xử lý công việc cặn kẽ, tỉ mỉ nhưng quản lý nhân sự đại khái, qua loa thì đó là sự thiếu trách nhiệm lớn nhất của người lãnh đạo.

Tác phẩm “*Chính sách trọng dụng nhân tài của Đặng Tiểu Bình*” (2006) NXB Đại học Thượng Hải (bản dịch của Học viện Chính Trị quốc gia Hồ Chí Minh) của tác giả Tôn Trí Bình đã nêu lên những bí quyết trọng dụng và đãi ngộ nhân tài của lãnh tụ Đặng Tiểu Bình - Nguyên nhân làm nên thành công trong cải cách mở cửa của Trung Quốc.

### **3. Những công trình nghiên cứu về cán bộ, công chức và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức.**

Ngoài những công trình nghiên cứu về nhân tài và thu hút, trọng dụng nhân tài cho các cơ quan hành chính nhà nước, rất cần phải kể tới những công trình nghiên cứu về cán bộ, công chức và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức mà nghiên cứu sinh đã tìm hiểu trong quá trình nghiên cứu để thực hiện Luận án. Có thể nói đây là nội

dung được nhiều nhà quản lý, nhiều học giả quan tâm nghiên cứu, góp phần cung cấp những luận cứ khoa học xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, công chức có năng lực, phẩm chất đạo đức đáp ứng được những yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Cụ thể như “*Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay*” (Tô Tử Hạ, NXB Chính trị Quốc gia, 1998); “*Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*” (PGS. TS Nguyễn Phú Trọng và PGS.TS Trần Xuân Sâm đồng chủ biên, NXB Chính trị quốc gia, 2001); “*Công vụ, công chức nhà nước*” (PGS. TS Phạm Hồng Thái, NXB Tư pháp, 2004); “*Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*” (TS. Thang Văn Phúc, TS. Nguyễn Minh Phương đồng chủ biên, NXB Chính trị quốc gia, 2005); “*Đạo đức, phong cách, lễ lối làm việc của cán bộ, công chức theo tư tưởng Hồ Chí Minh*” (Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ, NXB Chính trị quốc gia, 1998); “*Góp phần xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước hiện nay*”(TS. Hà Quang Ngọc, NXB Chính trị quốc gia, 2000)...

Ngoài các sách chuyên khảo, có rất nhiều các đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước, cấp bộ do các nhà lãnh đạo, nhà quản lý, các chuyên gia của Bộ Nội vụ thực hiện. Cụ thể như: “*Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*” (TS. Thang Văn Phúc, 2001); Đề tài khoa học độc lập cấp nhà nước mã số: ĐTDL – 2004/25 “*Nghiên cứu cơ sở khoa học hoàn thiện chế độ công vụ ở Việt Nam*” (PGS.TS. Nguyễn Trọng Điều là chủ nhiệm); *Tổ chức khoa học lao động quản lý trong các cơ quan hành chính nhà nước* (TS. Văn Tất Thu, 1997); *Cơ sở khoa học của công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ công chức hành chính nhà nước đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn CNH - HĐH đất nước* (Vũ Xuân Chính, 2001); *Nghiên cứu việc thi tuyển một số chức danh lãnh đạo gắn với chuyên môn nghiệp vụ trong bộ máy hành chính nhà nước* (TS. Vũ Đăng Minh, 2008); *Nghiên cứu đổi mới phương pháp đánh giá*

*công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước (TS. Hà Quang Ngọc, 1997); Nghiên cứu các nguyên tắc lựa chọn phương thức đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức trong giai đoạn hiện nay (TS. Nguyễn Ngọc Vân, 1999)...*

#### **4. Đánh giá tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài Luận án.**

##### **4.1. Những kết quả nghiên cứu mà Luận án sẽ kế thừa, tiếp tục phát triển.**

Qua việc điểm lại các công trình nghiên cứu nổi bật trong và ngoài nước có bàn về nhân tài, thu hút và trọng dụng nhân tài/người có tài năng có thể thấy được một số kết quả cụ thể như sau:

Một là, các công trình nghiên cứu đã có sự thống nhất chung về vị trí, tầm quan trọng của nhân tài cũng như việc thu hút, giữ chân người tài, coi nhân tài là yếu tố then chốt đảm bảo cho sự phát triển. Một số công trình nghiên cứu đã phân tích được con đường hình thành, đặc điểm, nhân cách của nhân tài; những nhân tố ảnh hưởng đến thu hút nhân tài như: chế độ lương, thưởng, sự phù hợp giữa các giá trị của cá nhân với công việc, cơ hội đào tạo, phát triển và thăng tiến, môi trường làm việc, phong cách quản lý và lãnh đạo, văn hóa tổ chức... Trên cơ sở đó, một số công trình đã đưa ra những bí quyết, những phương pháp để có thể chiêu mộ nhân tài và nâng cao hiệu quả làm việc của họ sau khi tuyển dụng.

Hai là, nhiều công trình nghiên cứu đã có sự công phu, tìm tòi, phân tích, vận dụng chính sách tôn vinh, trọng dụng, đối xử nhân hòa của Chủ tịch Hồ Chí Minh và Chính phủ cách mạng đối với đội ngũ nhân sĩ, trí thức tài danh trong quá trình củng cố chính quyền cách mạng và khôi đại đoàn kết dân tộc. Đồng thời, cũng có rất nhiều công trình sưu tầm, hệ thống hóa những bài học, kinh nghiệm lịch sử về “chiêu hiền, đãi sĩ” của cha ông ta, làm rõ phương châm trị nước của các bậc thánh đế, minh vương, đó là chăm lo hạnh phúc cho muôn dân và biết trọng dụng hiền tài nhằm xây dựng đất nước thái bình, cơ đồ ngàn năm bền vững. Bên cạnh đó, cũng có nhiều công trình, bài viết nêu những bài học kinh nghiệm về thu hút quản lý nhân tài ở một

số quốc gia phát triển trên thế giới trong việc “săn tìm người tài”, thu hút, đào tạo và giữ chân người tài... Những công trình nghiên cứu trên đã góp phần làm phong phú kinh nghiệm về thu hút và trọng dụng nhân tài, làm cơ sở để nghiên cứu vận dụng cho phù hợp với tình hình mới ở nước ta hiện nay.

Ba là, những công trình nghiên cứu đều có sự thống nhất rằng, thực trạng thu hút, trọng dụng nhân tài nói chung cũng như nhân tài trong khu vực công còn nhiều bất cập, hạn chế, cả về mặt thể chế, chính sách cũng như việc tổ chức thực hiện. Một số nhận định, đánh giá tương đối có sự thống nhất như: quan niệm về nhân tài còn có nhiều cách hiểu khác nhau; chưa có tiêu chí cụ thể để nhận biết và tiêu chuẩn đánh giá nhân tài; việc thực hiện thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao còn chưa có sự đồng bộ giữa các ngành, lĩnh vực, giữa các địa phương; chính sách trọng dụng người tài trong các cơ quan hành chính chủ yếu tập trung nhiều theo hướng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có. Rất nhiều nội dung của chính sách đãi ngộ như: môi trường làm việc, chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến... còn thực hiện chưa tốt nên thực tế đã không giữ được chân những người có tài năng.

Bốn là, trên cơ sở thống nhất về vị trí, tầm quan trọng của nhân tài trong sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước, đặc biệt là khi đất nước ta đang trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, một số công trình đã phân tích bối cảnh, tình hình thực tế để kiến nghị các giải pháp cụ thể đối với việc thu hút và trọng dụng nhân tài, trong đó có nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước. Các giải pháp được nhiều tác giả đề cập là: cần có sự thống nhất quan niệm về nhân tài và tiêu chí phát hiện nhân tài; ban hành văn bản về công tác nhân tài; xây dựng cơ chế thu hút, sử dụng nhân tài phù hợp với điều kiện cụ thể của mỗi ngành, lĩnh vực và địa phương; kết hợp chặt chẽ giữa phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài; đảm bảo các điều kiện cụ thể về nhân lực, tài chính, tổ chức bộ máy phục vụ cho việc xây dựng và thực thi chính sách phát hiện, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài...

## **4.2. Những vấn đề cần phải tiếp tục nghiên cứu.**

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy:

Thứ nhất, phần lớn các công trình nghiên cứu chủ yếu mới dừng lại ở việc khẳng định vị trí, tầm quan trọng của nhân tài nói chung trong sự nghiệp xây dựng và phát triển của đất nước. Chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu về nhân tài, thu hút và trọng dụng người có tài năng đối với cơ quan hành chính nhà nước. Có thể nói, một số vấn đề lý luận nhận thức rất cơ bản như khái niệm nhân tài; khái niệm thu hút và trọng dụng nhân tài hay người có tài năng; các tiêu chí xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu một cách cụ thể đến vấn đề này.

Thứ hai, khi đánh giá về thực trạng phát hiện, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, việc đánh giá thường dựa trên các thông tin từ báo chí, internet, các công trình mang tính lý thuyết và chủ yếu mới chỉ dừng lại ở những nhận định, đánh giá mang tính định tính, thiếu những số liệu thống kê đầy đủ... Có thể nói, cho đến thời điểm hiện tại, chưa có một công trình nghiên cứu nào đánh giá đầy đủ và có hệ thống về thực trạng thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam. Trong khi đó, để đảm bảo tính chính xác của các nhận định, đánh giá về vấn đề nghiên cứu, cần kết hợp nghiên cứu lý luận với khảo sát thực tế cũng như điều tra xã hội học, có hệ thống số liệu đầy đủ và chính xác. Đây chính là điểm hạn chế lớn nhất trong các công trình nghiên cứu đã công bố có liên quan đến chủ đề nghiên cứu của Luận án.

Thứ ba, trong một số công trình nghiên cứu cũng nêu được những đề xuất, giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả thu hút, trọng dụng người có tài năng, nhưng nhìn chung còn tản mạn, nặng về định tính, chưa thực sự bảo đảm tính hệ thống của các giải pháp tổng thể từ khâu nhận thức, xây dựng, ban hành thể chế cho đến tổ chức thực hiện và các nguồn lực bảo đảm việc thực hiện thành công các cơ chế, chính sách.

Tóm tắt, nội dung các nghiên cứu nói trên chưa đầy đủ và chưa giải quyết những vấn đề mang tính hệ thống và cụ thể về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay.

***Những vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu:***

Việc lựa chọn nghiên cứu đề tài Luận án “***Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính ở nước ta hiện nay***” là rất cần thiết, góp phần cung cấp những luận cứ khoa học, đề xuất được những giải pháp cụ thể, phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh thực tế của Việt Nam trong việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, từ đó đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức ở nước ta hiện nay. Nội dung này không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào trong nước và ngoài nước.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

**1.1. Người có tài năng và thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

#### **1.1.1. Các khái niệm cơ bản.**

##### 1.1.1.1. Khái niệm người có tài năng.

Con người luôn giữ vai trò là yếu tố quyết định, là khâu trung tâm trong sự vận động, phát triển của lịch sử xã hội. C.Mác khẳng định bản chất của con người là tổng hoà các quan hệ xã hội trên nền tảng sinh học của nó. Bản chất của con người không phải là cái gì đó đồng nhất tuyệt đối về chất, mà là sự đồng nhất bao hàm trong mình sự khác biệt giữa hai yếu tố đối lập nhau: con người với tư cách là sản phẩm của giới tự nhiên, mặt khác, con người là một thực thể xã hội được tách ra như một lực lượng đối lập với tự nhiên, và chính sự tác động qua lại giữa phần sinh học với phần xã hội trong con người đã tạo thành bản chất con người.

C.Mác muốn xây dựng hình ảnh một con người “toàn diện” với bản chất con người là tổng hoà các quan hệ xã hội, với sự hoà quyện giữa tính cách của mỗi một con người với tính nhân loại, tính dân tộc và giai cấp - một con người hiện thực, cụ thể mang tính lịch sử. Vì lẽ đó, khi xem xét con người là phải xem xét tất cả các quan hệ xã hội, không chỉ các quan hệ xã hội hiện có trong con người đang sống, mà cả những quan hệ xã hội đã có trước kia và những quan hệ xã hội trong tương lai (xét về thời gian) với những quan hệ giữa cá nhân và cá nhân, giữa cá nhân và tập thể, xã hội (xét về không gian) trong một tổng thể với tất cả những mối liên hệ biện chứng của chúng (thể hiện con người hiện thực với sự giao thoa giữa không gian và thời gian).

C.Mác cũng đã khẳng định, lịch sử xã hội là do con người làm ra, là hoạt động của những con người theo đuổi mục đích của bản thân mình. Con người muốn sống, trước hết cần phải có ăn, có mặc, có chỗ ở, hay còn gọi là nhu cầu tối thiểu của con người. Sự xuất hiện thường xuyên những nhu cầu mới và việc thoả mãn các nhu cầu đó là một quá trình liên tục không bao giờ ngừng lại. Bởi vậy, nhu cầu không phải chỉ là động lực mạnh mẽ kích thích sự phát triển của riêng sản xuất, mà còn là động lực thúc đẩy toàn bộ sự hoạt động nói chung của con người. Nhu cầu, sau khi nảy sinh, trở thành động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động nhằm tìm ra những phương tiện để thoả mãn nhu cầu. Một nhu cầu khi được thoả mãn thì sẽ giảm dần vai trò động lực. Song, trong cuộc sống của con người và của xã hội khi một nhu cầu này được thoả mãn thì lại sẽ xuất hiện một nhu cầu mới khác. Sự xuất hiện và thoả mãn các nhu cầu, do vậy, cứ thế vận động liên tục không ngừng. Cái để thoả mãn nhu cầu đó chính là lợi ích. Lợi ích gắn rất chặt với nhu cầu. C.Mác cũng đã nhấn mạnh rằng “tất cả cái gì mà con người đấu tranh để giành lấy, đều dính liền với lợi ích của họ” [16 tr. 109 (1)] và “chính lợi ích là cái liên kết các thành viên của xã hội thị dân với nhau” [16 tr. 181 (2)]. Nói tóm lại, cùng với nhu cầu, lợi ích là một trong những động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động, qua đó thúc đẩy sự phát triển của xã hội.

Khi nói về động lực phát triển của xã hội, không thể chỉ nói đến các động lực vật chất, mặc dù đó là những động lực cơ bản, mà không tính đến các động lực chính trị - tinh thần khác như các giá trị văn hoá, trình độ dân chủ mà một xã hội đạt được, truyền thống và chủ nghĩa yêu nước... Sự phát triển của con người và của xã hội được đo bằng sự tiến bộ của xã hội và của từng cá nhân con người.

Như vậy, có thể thấy xã hội được cấu thành không phải bởi những con người trừu tượng mà là những con người cụ thể - những cá nhân sống. Các cá nhân trong một xã hội dù khác biệt đến đâu cũng đều mang cái chung là thành viên của xã hội, mang bản chất xã hội do hoàn cảnh lịch sử tại thời điểm đó quy định. Đồng thời, mỗi cá nhân lại có những đặc điểm riêng phân biệt với các cá nhân khác, không chỉ là về

khía cạnh sinh học mà chủ yếu về những quan hệ xã hội cụ thể và có tính lịch sử. Mỗi cá nhân đều có quan hệ xã hội riêng, có nhu cầu, lợi ích, nguyện vọng riêng. Giữa các cá nhân luôn có sự phát triển không đồng đều và do đó vai trò của từng cá nhân con người trong xã hội cũng vì thế mà không giống nhau. Nhân tài, hay là người có tài năng trước hết cũng phải là những cá nhân con người cụ thể sống trong một xã hội nhất định và được phân biệt với các cá nhân khác thông qua một số tiêu chí, phẩm chất riêng có của họ.

Đã có nhiều nhà khoa học, tùy theo nội dung và mục tiêu nghiên cứu đã đưa ra những định nghĩa khác nhau về nhân tài và người có tài năng, cụ thể là:

Theo Từ điển Hán ngữ hiện đại, “Nhân tài là người có tài năng và đạo đức; có một sở trường nào đó” [122].

Tác giả Nguyễn Đắc Hưng và Phan Xuân Dũng (2004) định nghĩa nhân tài “là những người có tài năng, năng lực vượt trội ở lĩnh vực nào đó: kinh tế, chính trị, xã hội, khoa học... và có đóng góp cho xã hội” [62].

Theo PGS.TS Đức Vượng “Nhân tài phải là những người có tài năng xuất sắc, có những cống hiến về lý luận kinh tế, khoa học kỹ thuật, tài lãnh đạo, quản lý nổi trội hơn những người bình thường” [126].

Trong Cương yếu quy hoạch nhân tài trung và dài hạn 2010 - 2020 do Chính phủ Trung Quốc ban hành ngày 06/6/2010 có quan niệm rằng nhân tài là những người có tri thức hoặc kỹ năng chuyên môn nhất định, tiến hành lao động sáng tạo và có đóng góp cho xã hội, là người lao động có tố chất và năng lực tương đối cao trong nguồn nhân lực.

Nguyễn Huy Tú (2006) tiếp cận vấn đề từ góc độ “tài năng”. Theo ông, “tài năng là một tổ hợp thuộc tính được cấu tạo nên do sự tương tác của các tổ hợp cơ bản những thuộc tính nhân cách đó là trí thông minh cao, tính sáng tạo cao, động cơ mạnh và năng lực chuyên biệt vượt trội với hiệu quả tác động của các yếu tố môi trường là xã hội, gia đình, trường học và bạn bè” [98]. Người tài năng là người có

được các tổ hợp thuộc tính trên đây làm tiền đề cho sự hình thành có chất lượng cao những hoạt động của mình trong xã hội và vì xã hội. Như vậy, tài năng phải là một cơ cấu mở bao gồm không chỉ trí thông minh cao, tính sáng tạo cao, động cơ mạnh mẽ và năng lực chuyên biệt vượt trội, mà còn phải gồm các hiệu ứng tâm lý - nhân cách - xã hội của các quan hệ gia đình, nhà trường, bạn bè và xã hội.

Theo nghiên cứu của Michaels, Handfield-Jones và Axelrod (2001), nguồn nhân lực trong tổ chức được chia thành 3 nhóm: Nhóm “A” là nhóm nhân viên chuẩn mực với hiệu quả hoạt động luôn vượt mức yêu cầu, không ngừng hoàn thành nhiệm vụ và đồng thời tạo cảm hứng và khuyến khích các nhân viên khác làm việc; Nhóm “B” là nhóm nhân viên tương đối thuận nhất, luôn hoàn thành nhiệm vụ theo yêu cầu nhưng không có ý chí phấn đấu tiên thủ; và Nhóm “C” là nhóm nhân viên hiếm khi hoàn thành được nhiệm vụ với kết quả đạt yêu cầu.

Nhóm nhân viên hạng “A” hay chính là nhóm “người tài”. Goffee và Jones (2007) gọi họ là “những người thông minh” (clever people). Chính các ý tưởng, kiến thức và kỹ năng của những nhân viên này tạo ra tiềm năng xây dựng lên các giá trị nổi trội từ những nguồn lực mà tổ chức cung cấp cho họ. Seldeneck (2004) cũng giải thích nhóm nhân viên này với cùng nghĩa như vậy nhưng gọi họ là “superkeepers”. Ông định nghĩa “superkeepers” là “những người có nhiều tiềm năng và hiệu quả công việc cao, tạo ra các giá trị cá biệt, những thế mạnh độc đáo cho tổ chức, đây là những cá nhân có khả năng tạo ra sự khác biệt đáng kể trong hoạt động của tổ chức trong thời điểm hiện tại hoặc tương lai”.

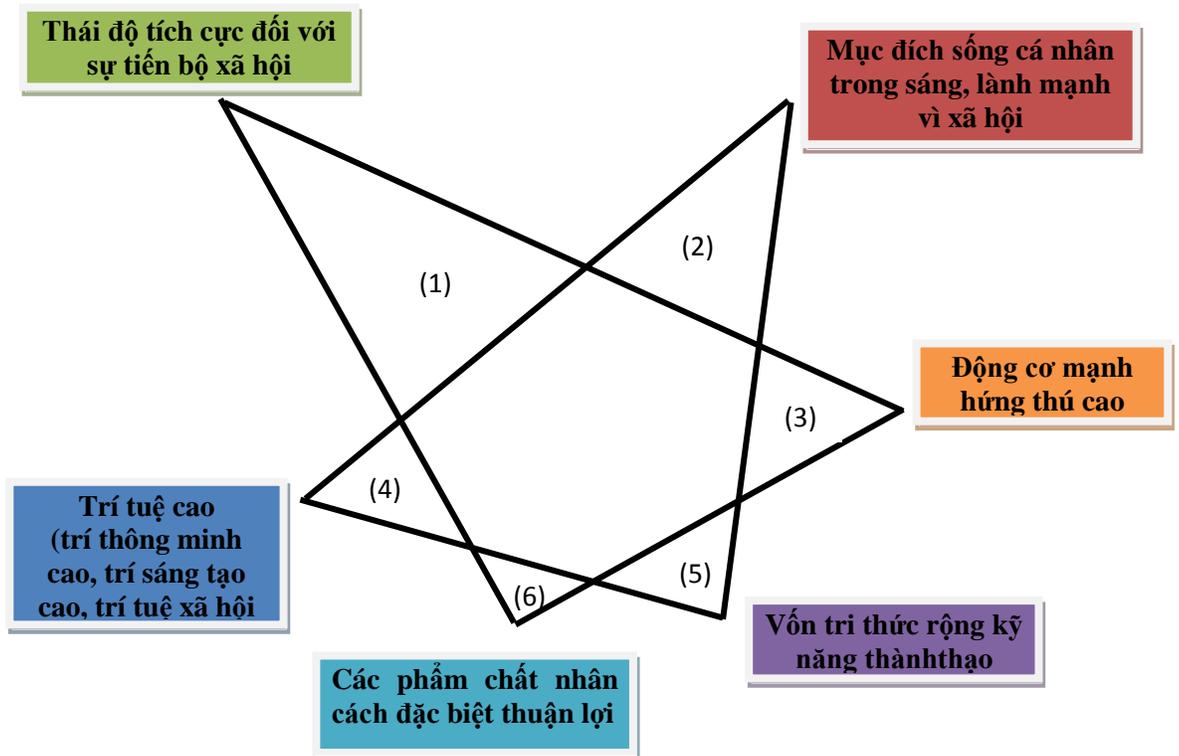
Theo mô hình cấu tạo nhân tài theo quan niệm của các nhà tài năng học Đức (1988), các thuộc tính của nhân tài tạo thành một hệ thống tích hợp, gọi là hệ thống thuộc tính nhân cách cơ bản của nhân tài được sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- 1- Thái độ tích cực đối với sự tiến bộ xã hội;
- 2- Mục đích sống riêng cao cả, vững bền;
- 3- Động cơ và hứng thú mạnh mẽ;
- 4- Trí tuệ cao;

- 5- Tri thức rộng và kỹ năng thành thạo;
- 6- Những phẩm chất nhân cách đặc biệt thuận lợi.

Cấu tạo nhân tài theo quan niệm trên có thể được mô hình hóa như sau:

**Hình 1.1: Mô hình cấu tạo nhân tài theo quan niệm của các nhà tài năng học Đức (1988)**



*Nguồn: Đào Trọng Thi (2007)*

Có thể thấy rằng mặc dù có nhiều cách hiểu và quan niệm khác nhau về nhân tài và người có tài năng, nhưng khi nói về nhân tài và người có tài năng, các học giả đều xoay quanh các thuật ngữ như “năng lực”, “tài năng”, “thiên tài”. Từ điển Bách khoa Việt Nam đã định nghĩa các khái niệm “năng lực”, “tài năng” và “thiên tài” như sau:

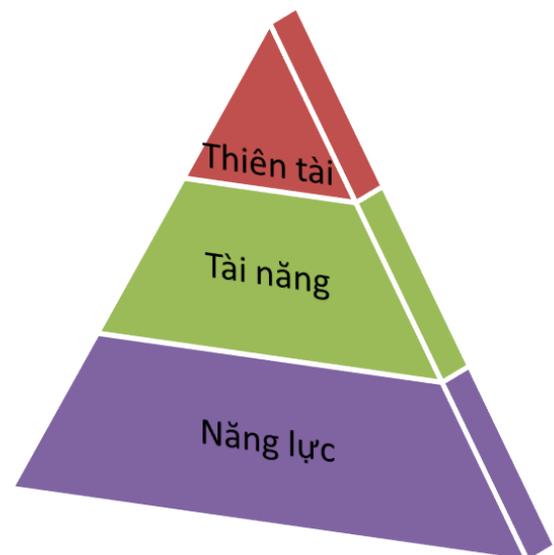
Năng lực là “đặc điểm của cá nhân thể hiện mức độ thông thạo - tức là có thể thực hiện một cách thành thục và chắc chắn một hay một số dạng hoạt động nào đó. Năng lực gắn liền với những phẩm chất về trí nhớ, tính nhạy cảm, trí tuệ, tính cách của cá nhân. Năng lực có thể phát triển trên cơ sở năng khiếu (đặc điểm sinh lý của

con người, trước hết là của hệ thần kinh trung ương), song không phải là bẩm sinh, mà là kết quả phát triển của xã hội và của con người”. [95 tr.41].

Tài năng “là sự kết hợp hoàn thiện nhất các năng lực nhất định đối với một hoạt động nhất định, giúp con người đạt được những thành tựu xuất sắc, mới mẻ, có ý nghĩa xã hội. Tài năng biểu thị chất lượng cao của năng lực, có thể biểu hiện trong bất cứ lĩnh vực hoạt động nào, thông qua đào tạo chu đáo và luyện tập công phu, hoạt động thực tiễn phong phú, phát triển tối đa các tổ chất tương ứng” [96 tr.29].

Thiên tài là “tài năng sáng tạo ở trình độ cao nhất; đồng thời khái niệm này còn chỉ người có tài năng bẩm sinh. Một tác phẩm thiên tài là một tác phẩm có tính chất hết sức mới mẻ và độc đáo, có ý nghĩa lịch sử đặc biệt đối với sự phát triển của xã hội loài người. Do đó, nó để lại những ấn tượng mạnh mẽ, sâu sắc. Một người thiên tài là một người đã có được những tác phẩm sáng tạo như thế, là một con người có những khả năng xuất chúng, có những cố gắng rất lớn, nhạy cảm với những vấn đề nóng bỏng của thời đại, của xã hội, biết thể hiện và thoả mãn được những nhu cầu quan trọng nhất của xã hội [96 tr.225]”.(Xem Hình 1.2).

**Hình 1.2. Các cấp độ phát triển của năng lực**



*Nguồn: Thiết kế của tác giả*

Như vậy, có thể thấy rằng năng lực, tài năng, thiên tài là những cấp độ thể hiện sự phát triển của năng lực. ”Năng lực cao đạt được những thành tựu hoàn thiện, xuất sắc, mới mẻ, có ý nghĩa xã hội, gọi là tài năng. Tài năng đặc biệt làm nên kỳ

tích trong hoạt động sáng tạo, vượt lên trên mức bình thường được gọi là thiên tài” [95 tr.41]. Tuy nhiên, dù ở bất cứ mức độ phát triển nào, năng lực, tài năng hay thiên tài đều cần phải gắn bó và dựa trên nền tảng của phẩm chất đạo đức nhất định. Phẩm chất đạo đức, với nghĩa là “Những tiêu chuẩn, nguyên tắc được dư luận xã hội thừa nhận, quy định hành vi, quan hệ của con người đối với nhau và đối với xã hội” [97 tr.280], có thể bao gồm các yếu tố sau đây: có tấm lòng lương thiện; thành thật, giữ chữ tín; có trách nhiệm, nghiêm túc; kính trên, nhường dưới; khoan dung, khiêm nhường; cần cù, nỗ lực; tự kiểm soát bản thân. Bất kể những người nào có năng lực ở các cấp độ phát triển khác nhau (tài năng, thiên tài) đều dựa trên nền tảng là phẩm chất đạo đức.

Như vậy, có thể kết luận rằng nhân tài và người có tài năng là khái niệm thường được sử dụng trong đời sống hàng ngày, mặc dù cách hiểu chưa được thống nhất cao nhưng chung quy lại khi nói đến người có tài năng là nói đến người có phẩm chất, trình độ, năng lực, tri thức, sự sáng tạo, có nhiều đóng góp cho sự phát triển của xã hội. Trên cơ sở phân tích nội hàm các khái niệm có liên quan như vừa đề cập ở trên, có thể đi đến định nghĩa khái quát phù hợp với nội dung và mục đích nghiên cứu của Luận án như sau:

**Người có tài năng là người có trình độ, năng lực vượt trội, có thành tích đặc biệt xuất sắc và có ảnh hưởng đến sự tiến bộ và phát triển chung của xã hội.** Tài năng, nếu được hình thành và phát triển trên một nền tảng phẩm chất đạo đức tốt, trung thực, có tấm lòng lương thiện; có trách nhiệm, khoan dung, cần cù, nỗ lực... thì tài năng đó sẽ mang lại sự phát triển tiến bộ vượt bậc của xã hội, phục vụ đắc lực cho cộng đồng.

#### 1.1.1.2. Các yếu tố xác định người có tài năng.

Con người nói chung, người tài năng nói riêng trong quá trình hình thành, phát triển, trưởng thành đều chịu tác động qua lại của cả 3 yếu tố: (1) di truyền của 2 dòng tộc cha và mẹ; (2) sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên và môi trường xã hội; (3) sự phát huy các tố chất cá nhân (sự nỗ lực; thích ứng; tính năng động, sáng tạo,... của

bản thân). Ba yếu tố này quan hệ gắn bó, tác động qua lại, thúc đẩy và tạo tiền đề cho nhau và đóng vai trò cốt lõi đối với sự phát triển và trưởng thành ở mỗi con người nói chung, góp phần hình thành nên năng lực trí tuệ, năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức của mỗi cá nhân.

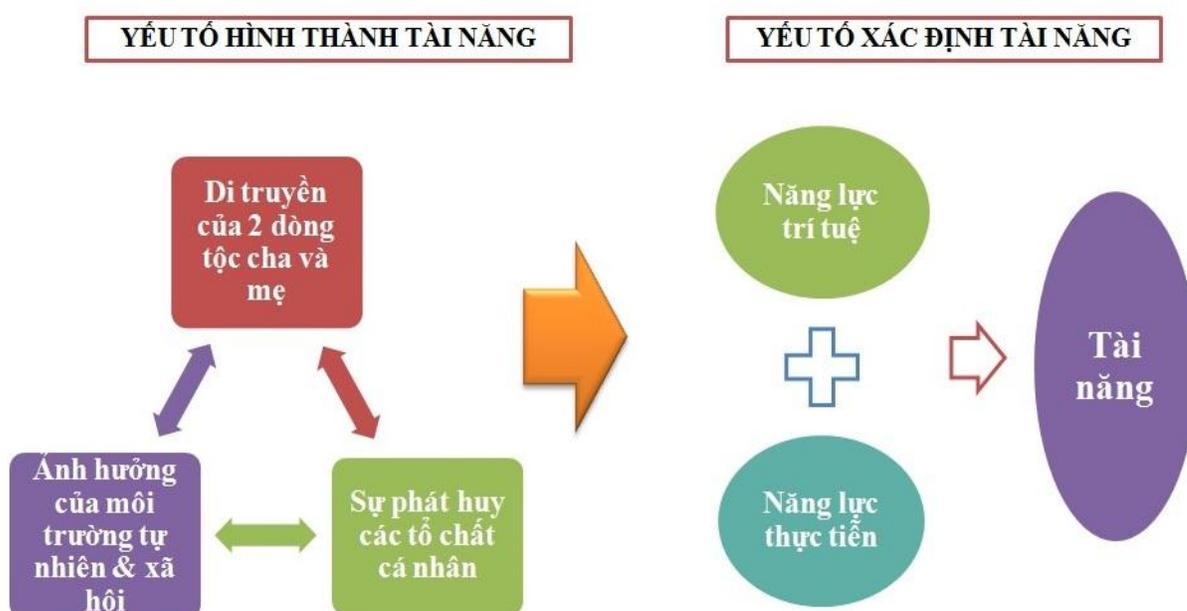
Lịch sử nhân loại cho thấy, tuy việc dùng người mỗi thời thường khác nhau nhưng từ xưa đến nay trong quan niệm của xã hội và giai cấp thống trị thì người có thực tài đều có những điểm chung nhất định, phân biệt với những người bình thường ở những tiêu chí như: trí tuệ thông minh, tư duy linh hoạt, bền bỉ; quyết đoán, dám nghĩ dám làm; tự tin, biết suy xét sâu sắc; có đạo đức, chí hướng và hoài bão lớn; hiệu quả hoạt động xã hội cao... Tuy nhiên, để xác định được người thực tài xét trên cả hai mặt “đức” và “tài”, đòi hỏi phải dựa trên hệ thống các yếu tố cụ thể để đánh giá, xác định người có tài năng. Đó là:

(1) Năng lực trí tuệ: Đó là sự thông minh, có năng lực tư duy tốt, có khả năng khái quát tổng hợp cao; khả năng phán xét sự việc và dự đoán xa; khả năng tiếp thu nhanh, nhớ lâu, hiểu kỹ, phản xạ nhanh, linh hoạt. Đặc biệt, phải có tư duy sáng tạo cao, luôn kiên trì theo đuổi cái mới. Tư duy sáng tạo là phẩm chất cao quý của người có tài năng, họ luôn nhạy bén, nắm bắt các thông tin và làm chủ các tri thức mới. Trên thực tế, để đánh giá năng lực trí tuệ của cá nhân, có thể áp dụng các công cụ để đo lường chỉ số thông minh (IQ)....

(2) Năng lực thực tiễn: Khi nhận mạnh một số phẩm chất của tài năng, người ta thường chú ý nhiều đến năng lực trí tuệ mà ít quan tâm đến năng lực thể chất, năng lực ý chí, năng lực hoạt động xã hội, năng lực tổ chức, năng lực giao tiếp và năng lực thực tiễn hoàn thành nhiệm vụ. Năng lực thực tiễn ở đây đòi hỏi phải có kỹ năng giao tiếp tốt, biết lựa chọn những thông tin bổ ích, biết diễn đạt và trình bày vấn đề rõ ràng, rành mạch; kỹ năng quan sát thực tế tốt và đánh giá sự việc đúng đắn. Trên thực tế, để đánh giá năng lực thực tiễn của cá nhân, có thể áp dụng các công cụ để đo lường chỉ số cảm xúc trí tuệ (EQ). Bên cạnh đó còn căn cứ vào công trạng, thành tích và kết quả công việc được xã hội thừa nhận.

Người có tài năng phải có sự kết hợp giữa những đặc điểm mang tính bẩm sinh (tổ chất) như có trí tuệ phát triển, có năng lực tư duy, tiếp thu nhanh, có trí nhớ tốt, phản xạ nhanh, linh hoạt... và những phẩm chất được hình thành nhờ có quá trình rèn luyện, tu dưỡng, học tập, tiếp thu... từ xã hội, cộng đồng như có kỹ năng giao tiếp tốt; tinh thần trách nhiệm cao; ham học hỏi, khám phá... Trong số đó, những phẩm chất được hình thành nhờ có quá trình giáo dục, rèn luyện, tu dưỡng... giữ vai trò quyết định. Nhiều công trình khoa học đã khẳng định tất cả mọi người phát triển bình thường đều tiềm ẩn những năng khiếu khác nhau, đều có khả năng trở thành người có tài năng. Tuy nhiên, những năng khiếu đó sẽ chỉ ở dạng tiềm năng nếu không được tiếp tục giáo dục, rèn luyện trong môi trường giáo dục của nhà trường, gia đình và xã hội. Do vậy có thể nói rằng yếu tố giáo dục của nhà trường và gia đình, yếu tố rèn luyện, tu dưỡng trong môi trường xã hội đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hình thành nhân cách của cá nhân. Mối liên hệ giữa các yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng được minh họa bằng Hình 1.3.

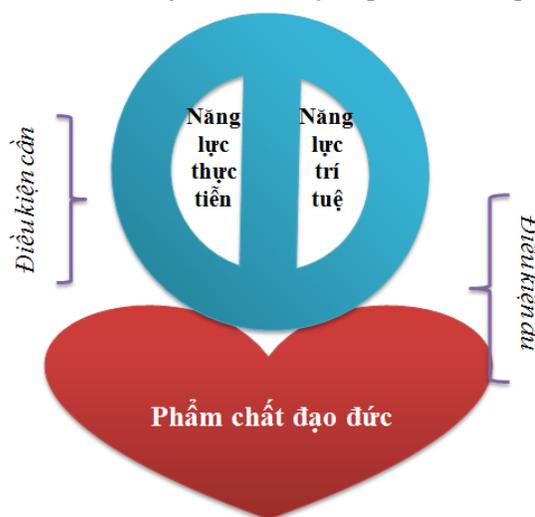
**Hình 1.3: Mối liên hệ giữa yếu tố hình thành tài năng và yếu tố xác định tài năng**



*Nguồn: Thiết kế của tác giả*

Như đã được đề cập ở hình 1.3, tài năng được hình thành bởi hai nhóm yếu tố: năng lực trí tuệ và năng lực thực tiễn. Tuy nhiên, đây mới là điều kiện cần của tài năng. Người có tài năng chỉ thật sự tỏa sáng, thật sự hữu dụng nếu người đó có một trái tim nhân ái giàu tình thương, chan hoà với mọi người; trong hoạt động của nhân tài luôn có động cơ trong sáng, vì những mục tiêu cao cả, vì cộng đồng; có hoài bão, ý chí, nghị lực, bản lĩnh, có tinh thần trách nhiệm, lòng nhiệt huyết, đam mê, có tâm với công việc và không tư lợi cá nhân, theo đuổi suốt đời mục tiêu, lý tưởng của mình. Chính vì vậy, chỉ có tài năng thôi chưa đủ, "tài" phải đi đôi với "đức" thì lúc đó người có tài năng mới thực sự là "hiền tài" mà ông cha ta vẫn thường quan niệm. Như vậy, tài năng, bên cạnh việc thể hiện thông qua tiêu chí về năng lực trí tuệ và năng lực thực tiễn nêu trên, luôn được hiện diện và gắn bó với một hệ thống phẩm chất đạo đức, tư cách nhất định, và yếu tố phẩm chất đạo đức sẽ là điều kiện đủ để xây dựng một người tài năng toàn diện có cả tài và đức. (xem hình 1.4).

Hình 1.4: Các yếu tố để xác định người có tài năng



Nguồn: Thiết kế của tác giả

### 1.1.1.3. Người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Có thể khẳng định rằng không có "tài năng" theo nghĩa chung chung, trừu tượng. Xác định một người có tài năng, bao giờ cũng phải gắn với một ngành, một lĩnh vực, một nghề cụ thể trong hoạt động của đời sống xã hội. Việc xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính trước hết phải căn cứ vào tính chất, đặc điểm của cơ quan hành chính cũng như đặc điểm, tính chất công việc của những người làm việc trong các cơ quan hành chính, cụ thể như sau:

- *Về tính chất và đặc điểm của cơ quan hành chính nhà nước.*

Cơ quan hành chính nhà nước là “Một bộ phận (cơ quan) cấu thành của bộ máy hành chính nhà nước, được sử dụng quyền lực nhà nước để thực hiện chức năng quản lý, điều hành (chức năng hành pháp) đối với mọi lĩnh vực của đời sống xã hội” [54 tr.30]. Cơ quan hành chính là một loại cơ quan trong hệ thống các cơ quan nhà nước, do vậy cơ quan hành chính nhà nước vừa mang đầy đủ những đặc điểm chung của các cơ quan nhà nước, vừa có những đặc điểm riêng, phân biệt với các cơ quan nhà nước khác.

Cũng giống như các cơ quan nhà nước khác, cơ quan hành chính nhà nước hoạt động mang tính quyền lực nhà nước, nhân danh Nhà nước khi tham gia vào các quan hệ pháp luật nhằm thực hiện các quyền và nghĩa vụ pháp lý. Mỗi cơ quan hành chính đều tổ chức, hoạt động dựa trên dựa trên những quy định của pháp luật, có chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền nhất định và có những mối quan hệ phối hợp trong thực thi công việc được giao. Về thẩm quyền cơ quan hành chính có quyền ban hành văn bản quy phạm pháp luật và văn bản có hiệu lực bắt buộc đối với các đối tượng có liên quan. Cơ quan hành chính có quyền áp dụng các biện pháp cưỡng chế đối với các đối tượng chịu sự tác động, quản lý của cơ quan hành chính nhà nước...

Bên cạnh đó, cơ quan hành chính nhà nước cũng có những đặc điểm riêng như sau:

- Cơ quan hành chính nhà nước có chức năng quản lý hành chính nhà nước trên tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội như quản lý nhà nước về kinh tế, về văn hóa, về trật tự an toàn xã hội, về quốc phòng, an ninh... Đó là sự tác động có tổ chức và điều chỉnh bằng quyền lực nhà nước trên cơ sở pháp luật đối với hành vi hoạt động của con người và các quá trình xã hội, do các cơ quan trong hệ thống hành chính nhà nước từ trung ương đến cơ sở tiến hành để thực hiện những mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ của nhà nước.

- Cơ quan hành chính nhà nước nói chung là cơ quan chấp hành, điều hành của cơ quan quyền lực nhà nước. Thẩm quyền của cơ quan hành chính nhà nước chỉ giới hạn trong phạm vi hoạt động chấp hành, điều hành. Các hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước chỉ nhằm chấp hành Hiến pháp, Luật, Pháp lệnh, Nghị quyết của cơ quan quyền lực nhà nước, chịu sự giám sát, kiểm tra của các cơ quan quyền lực nhà nước cùng cấp và chịu trách nhiệm báo cáo trước cơ quan đó.

- Hệ thống các cơ quan hành chính được thành lập từ trung ương tới cơ sở, được tổ chức theo hệ thống thứ bậc, có mối liên hệ chặt chẽ với nhau như quan hệ trực thuộc trên - dưới, trực thuộc ngang - dọc, quan hệ chéo... tạo thành một hệ thống thống nhất nhằm thực thi quyền quản lý hành chính nhà nước mà đứng đầu là Chính phủ.

- Hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước mang tính thường xuyên, liên tục và tương đối ổn định, là cầu nối để đưa đường lối, chính sách, pháp luật vào cuộc sống.

- ***Về đặc điểm và tính chất công việc của công chức.***

Việc xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính còn phải căn cứ vào đặc điểm, tính chất công việc của người làm việc trong các cơ quan hành chính - đó chính là đội ngũ cán bộ, công chức. Đặc điểm, tính chất lao động của họ có những điểm riêng khác với các đối tượng lao động khác trong xã hội, cụ thể là:

Thứ nhất, công chức là lực lượng thực thi công quyền, thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước, thi hành pháp luật nhằm quản lý, sử dụng có hiệu quả tài sản chung và nguồn ngân sách nhà nước, phục vụ nhiệm vụ chính trị. Người công chức khi thực hiện công vụ là đang thực thi công quyền, phục vụ công quyền trong một thẩm quyền cụ thể nhất định. Thẩm quyền này lớn hay nhỏ tùy thuộc vào tính chất công việc và cấp bậc chức vụ mà họ được trao giữ, thực hiện. Chính vì họ là những người thực thi công quyền nên người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước - nhóm tinh hoa (elite) của đội ngũ công chức hơn bao giờ hết cần các phẩm

chất như trung thành với Tổ Quốc, nhân dân, tinh thông nghiệp vụ, nắm vững quy định pháp luật, trung thực, có tâm với công việc và tận tụy phục vụ nhân dân,...

Thứ hai, sản phẩm lao động của công chức là các quyết định quản lý, các chính sách, văn bản pháp luật được ban hành vì mục đích phục vụ lợi ích công. Số lượng, chất lượng sản phẩm lao động của họ khó có thể đánh giá, định lượng cụ thể mà phải thông qua các biện pháp đánh giá gián tiếp qua quá trình thực hiện, áp dụng, qua sự phản hồi của các đối tượng được phục vụ và những kết quả từ thực tiễn đem lại. Chính vì vậy, không phải dễ dàng có thể đánh giá hoặc đưa ra tiêu chí cụ thể xác định công chức nào là công chức có tài năng. Điều đó cũng có nghĩa là muốn xác định công chức nào là người có tài năng cần phải chú trọng đánh giá kết quả, năng lực làm việc cụ thể của công chức thông qua phản hồi từ thực tiễn quản lý.

Thứ ba, khi được tuyển dụng, công chức được bố trí việc làm ổn định trong các cơ quan hành chính công quyền, được Nhà nước bảo đảm các điều kiện cần thiết để tiến hành thực thi công vụ (như trụ sở, các phương tiện làm việc...) cũng như các lợi ích vật chất (lương, phụ cấp, thưởng...) và lợi ích tinh thần khi thi hành công vụ (được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, được quyền tham gia vào các hoạt động xã hội trừ những việc pháp luật không cho phép...).

Như vậy, xuất phát từ quan niệm về người có tài năng nói chung và trên cơ sở phân tích tính chất, đặc điểm của cơ quan hành chính nhà nước và của những người làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước, có thể đưa ra quan niệm về người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước như sau:

Người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước được hiểu là **người có trình độ, năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo chức trách được giao, có kết quả, thành tích tác động và ảnh hưởng đến sự phát triển của một ngành, một lĩnh vực cụ thể trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước**. Tài năng phải luôn kết hợp chặt chẽ với phẩm chất đạo đức, đây là hai mặt không tách rời mà luôn gắn bó mật thiết với nhau, là cơ sở, điều kiện, tiền đề của nhau, thúc đẩy lẫn nhau để hoàn thiện nhân cách của người có tài năng trong các

cơ quan hành chính nhà nước. Bên cạnh việc có tài năng, người công chức phải luôn tuân thủ đạo đức công vụ, văn hóa công sở; tận tụy, mẫn cán, công tâm, sáng tạo trong sự tuân thủ pháp luật, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, bảo đảm hiệu lực, hiệu quả của các cơ quan hành chính nhà nước.

Trên thực tế, trong các lĩnh vực hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước đều có thể xuất hiện người có tài năng và đều có nhu cầu thu hút và sử dụng người có tài năng. Từ nội hàm của khái niệm trên có thể hiểu, bên cạnh những yếu tố về năng lực, trình độ, phẩm chất đạo đức của người có tài năng nói chung, người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước cũng có những năng lực, phẩm chất riêng phù hợp với đặc điểm và tính chất của các cơ quan hành chính nhà nước.

1.1.1.4. Yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Xuất phát từ các yếu tố xác định người có tài năng nói chung và căn cứ vào quan niệm về người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước, có thể đưa ra các nhóm yếu tố cơ bản xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước, như sau:

Thứ nhất, về năng lực trí tuệ: Bên cạnh những phẩm chất chung về năng lực trí tuệ của người có tài năng như thông minh, tư duy tốt, khả năng tiếp thu nhanh, có khả năng khái quát tổng hợp cao..., người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước phải được đào tạo cơ bản về một ngành, nghề cụ thể ở những cơ sở đào tạo có chất lượng trong và ngoài nước và có thành tích học tập tốt (tiêu chí bằng cấp); nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ; có khả năng làm giỏi, làm tốt, sáng tạo công việc ở một vị trí việc làm nhất định; có đủ sức khỏe về thể lực, trí lực và sự ổn định về tâm lý, tinh thần.

Thứ hai, về năng lực thực tiễn với các biểu hiện: Là người có năng lực quản lý và tổ chức thực hiện một cách thành thực và có tính sáng tạo một loại hoạt động công vụ nhất định; có khả năng kết hợp và phát huy tối đa các năng lực nhất định, đem lại

đóng góp quan trọng, xuất sắc trên một lĩnh vực cụ thể của nền hành chính; có tác phong dân chủ; là người kiên định, vững vàng và làm chủ bản thân trong mọi tình huống xử lý công việc.

Đối với công chức tài năng giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý, bên cạnh những phẩm chất trên, phải có tầm nhìn chiến lược, lâu dài; biết tập hợp và đoàn kết phát huy năng lực và sở trường của mọi người trong cơ quan, đơn vị; có khả năng dẫn dắt, định hướng, tổ chức, quyết đoán, dám chịu trách nhiệm, kiểm tra việc thực hiện và điều hòa công việc trong cơ quan, đơn vị được giao phụ trách; có khả năng điều hòa các quan hệ, đặc biệt là quan hệ về lợi ích trong các đối tượng thuộc quyền quản lý và các đối tượng khác có liên quan.

Thứ ba, về kết quả thực hiện công việc, với biểu hiện là: luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công vụ được giao, bảo đảm đúng và vượt tiến độ được giao với chất lượng tốt, các văn bản quản lý sau khi ban hành có tính khả thi, phù hợp với thực tiễn. Đối với công chức lãnh đạo, quản lý, ngoài các nội dung nêu trên còn được đánh giá theo kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức được giao lãnh đạo, quản lý hoàn thành đúng tiến độ với chất lượng cao.

Trong các nhóm tiêu chí trên, tiêu chí trình độ, năng lực chỉ là điều kiện cần thiết, là khả năng tiềm tàng của tài năng, còn tiêu chí đánh giá kết quả thực thi công vụ mới được coi là có vai trò quyết định đến việc xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. Bởi vì những hiểu biết, tri thức trình độ cao, hay sự thành thạo về kỹ năng có thể là một trong những biểu hiện của tài năng chứ không hẳn đã là tài năng. Vấn đề quan trọng là trình độ, năng lực đó phải được kiểm nghiệm và đánh giá thông qua hoạt động thực tiễn, phải mang lại những kết quả thực thi công việc cụ thể và đó phải là những kết quả thật sự xuất sắc. Tài năng phải là tổng hợp những phẩm chất được thể hiện và khẳng định thông qua hoạt động thực tiễn, tạo nên sản phẩm đặc biệt và nổi bật.

Đồng thời, như trên đã đề cập, tài năng phải luôn kết hợp chặt chẽ với phẩm chất đạo đức, “tài” phải đi đôi với “đức” để tạo thành nhân cách toàn diện của người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. Chỉ có tài thôi chưa đủ, người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước còn phải tuân thủ đạo đức công vụ, có lòng yêu nước, lòng tự tôn dân tộc; trung thành với Tổ quốc, với Nhà nước, với nhân dân; cần kiệm, liêm chính, chí công vô tư; gương mẫu về đạo đức, lối sống; trung thực, không vụ lợi, không tham nhũng; tận tụy phục vụ nhân dân, hết lòng vì nhiệm vụ được giao; có bản lĩnh, chính kiến; quyết đoán, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

Như vậy, người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước phải là người hội tụ đầy đủ các tiêu chí về trình độ, năng lực, kết quả thực hiện công việc và phẩm chất đạo đức nêu trên (xem hình 1.5.).

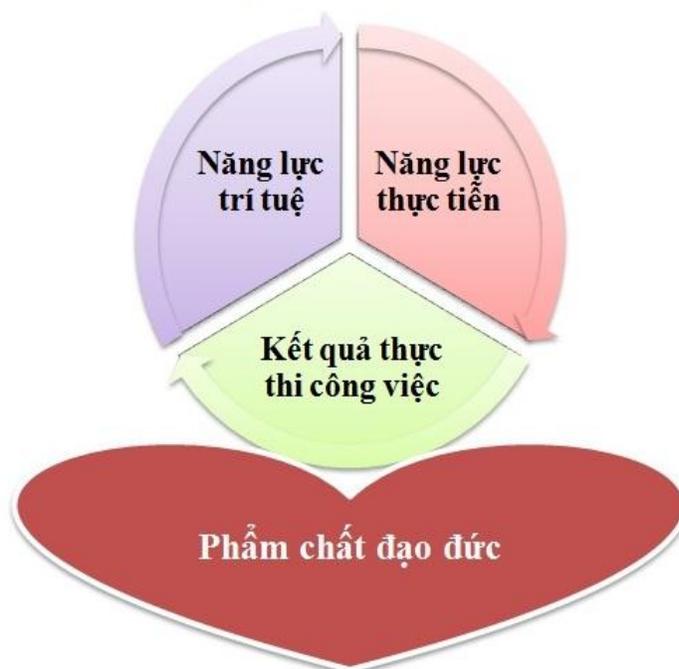
Bên cạnh đó, do hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước khá rộng với nhiều ngành nghề, lĩnh vực quản lý, phạm vi

hoạt động khác nhau, nên người có tài năng trong cơ quan hành chính ở mỗi ngành nghề, lĩnh vực còn cần có một số phẩm chất, năng lực chuyên biệt khác, do các cơ quan có thẩm quyền quản lý ngành, lĩnh vực quy định.

#### 1.1.1.5. Phân loại người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Xuất phát từ tính chất, đặc điểm của cơ quan hành chính nhà nước cũng như đặc điểm và tính chất công việc của công chức như đã phân tích ở phần 1.1.1.3., có thể xác định trong cơ quan hành chính nhà nước cần có những người thực sự có tài

**Hình 1.5: Các yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước**



*Nguồn: Thiết kế của tác giả*

năng để đảm nhiệm các nhóm hoạt động sau: hoạt động lãnh đạo, quản lý và hoạt động tham mưu hoạch định chính sách.

a, Nhóm tài năng lãnh đạo, quản lý có những tiêu chí xác định sau:

- Có thái độ xã hội tích cực, ủng hộ công cuộc đổi mới;
- Muốn có quyền lực bằng con đường đảng hoàng, trong sạch;
- Có năng lực ra quyết sách phù hợp, xác định mục đích rõ ràng, xây dựng kế hoạch tường minh và tạo được tâm lực, kích thích sáng kiến, sáng tạo của mọi thành viên cộng đồng trên cơ sở tầm nhìn xa trông rộng.

- Năng lực quy tụ lực lượng (nhân lực và vật lực), tổ chức nhận sự tối ưu (tổng hợp, bù trừ, sắp xếp) và năng lực điều hoà phối hợp nhân lực, vật lực trong quá trình thực hiện mục đích xã hội.

- Năng lực kiểm tra (kiểm tra hành vi hoạt động, kiểm tra quá trình hoạt động và kiểm tra kết quả hoạt động), đánh giá, rút kinh nghiệm đưa ra bài học xác định kịp thời trong từng giai đoạn cũng như trong cả thời kỳ phát triển cộng đồng xã hội.

- Năng lực phát huy tính sáng tạo của mọi thành viên, cộng đồng, tập thể, xã hội.

- Năng lực đồng cảm với những người dưới quyền, ngang quyền và cấp trên.

- Năng lực lập quan hệ, ứng xử, giao tiếp với người dưới quyền, ngang quyền và cấp trên.

- Uy tín cao, vị thế xã hội cao trong cơ quan, đơn vị và trong xã hội.

- Có tính cách ổn định, thuận lợi đối với chức vị lãnh đạo - quản lý.

- Thẳng thắn, cương trực, tôn trọng chân lý.

b, Tài năng tham mưu, hoạch định chính sách có những tiêu chí xác định sau:

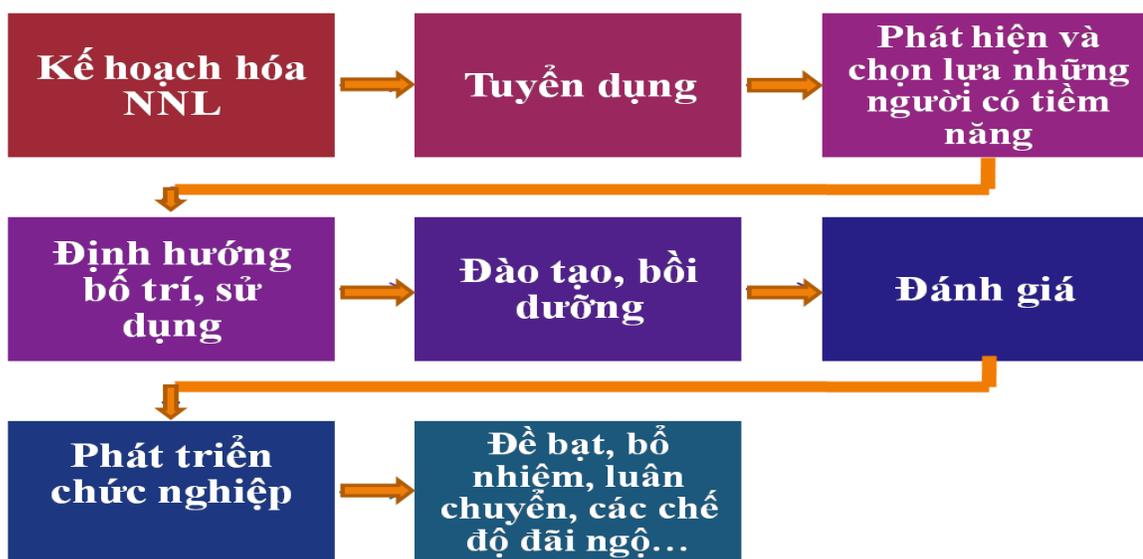
- Có thể giới quan duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.
- Am hiểu triết học, kinh tế - chính trị học, hành chính học, chính sách công, khoa học tổ chức .v.v...
- Có thái độ đồng thuận, tán thành, ủng hộ hết lòng đối với công cuộc đổi mới kinh tế - xã hội ở Việt Nam hiện nay.
- Có mục đích sống riêng kiểu "sống để làm việc - cống hiến", không phải "làm việc để hưởng thụ".
- Có vốn tri thức rộng (về khoa học tự nhiên, khoa học xã hội - nhân văn).
- Có vốn tri thức sâu rộng trong lĩnh vực tham mưu hoạch định chính sách.
- Am hiểu lịch sử và hiện trạng nền hành chính và bộ máy hành chính.
- Am hiểu tình hình kinh tế - thị trường thế giới, khu vực và Việt Nam.
- Có kỹ năng thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin liên quan đến lĩnh vực tham mưu, hoạch định chính sách.
- Biết tổ chức lao động một cách có khoa học.
- Có trí thông minh cao ( $IQ \geq 130$ ).
- Có trí sáng tạo cao ( $CQ \geq 130$ ).
- Có trí tuệ xã hội SI cao (EQ và SCQ cao).

### **1.1.2. Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Thu hút, tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ người lao động nói chung cũng như người có tài năng nói riêng luôn là khâu có vị trí quan trọng trong quy trình quản lý nguồn nhân lực của tổ chức. “Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức là quản lý con

người có liên quan đến hoạt động của tổ chức” [55]. Quản lý nguồn nhân lực của tổ chức có vai trò rất quan trọng, góp phần cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ rõ ràng; khai thác có hiệu quả năng lực, kiến thức của người lao động nhằm đạt được mục tiêu, lợi ích chung của tổ chức. Các nhà quản lý đều rất quan tâm đến quản trị nguồn nhân lực bởi thực tiễn đã chứng minh con người trong tổ chức có khả năng giúp đạt được mục đích của tổ chức và là yếu tố then chốt cho thành công của tổ chức. Quy trình quản lý nhân lực của tổ chức được thể hiện qua mô hình sau. (xem hình 1.6.).

**Hình 1.6. Quy trình quản lý nhân lực của tổ chức**



Nguồn: *Pearson Education* (1995 – 2010). *Pearson Prentice Hall is an imprint of Pearson*.

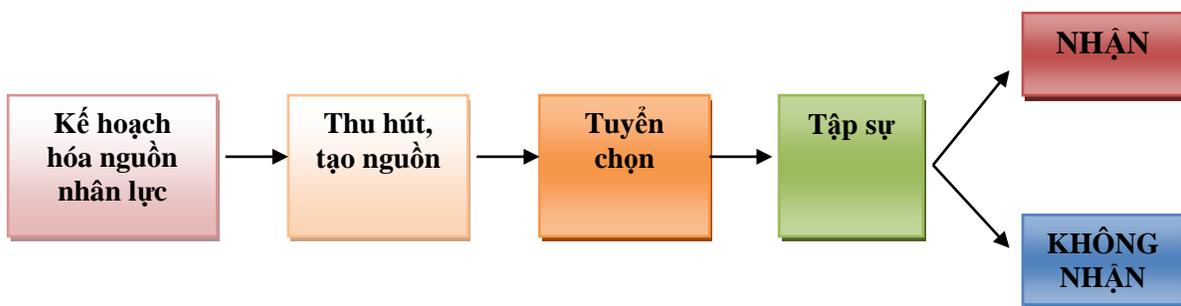
Các hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức như kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng, phát hiện và lựa chọn những người có tiềm năng, định hướng bố trí, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng... đều không tồn tại độc lập mà luôn có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Trong quy trình quản lý đó, thu hút, tuyển dụng và sử dụng, đãi ngộ người lao động luôn là những khâu có vị trí đặc biệt quan trọng, được các nhà quản trị nguồn nhân lực ưu tiên hàng đầu.

### 1.1.2.1. Thu hút người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.

Thu hút có nghĩa là “lôi cuốn, làm dồn mọi sự chú ý vào” [97 tr.294]. Xét trên phạm vi hẹp, thu hút là một trong các khâu quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực của tổ chức nhằm tuyển dụng những người có đủ năng lực, trình độ từ lực lượng lao động xã hội vào làm việc cho một cơ quan, tổ chức. Tuyển thêm người cho tổ chức là một nội dung rất quan trọng nhằm đáp ứng nhu cầu về nhân lực của tổ chức trước những đòi hỏi của sự phát triển, đồng thời cũng góp phần vào việc kích thích và phát huy hiệu quả cạnh tranh với nguồn nhân lực hiện có của tổ chức.

Theo giáo trình Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước của Học viện Hành chính quốc gia, thu hút, tạo nguồn cho các cơ quan hành chính nhà nước là một trong các khâu của quá trình tuyển dụng nhân lực. Tuyển thêm người hay bổ sung thêm người cho cơ quan hành chính nhà nước, tức là từ khâu đầu tiên cho đến giai đoạn hình thành nguồn nhân lực, được mô tả chi tiết qua mô hình sau: (xem hình 1.7.)

**Hình 1.7. Quy trình hình thành nguồn nhân lực**



*Nguồn: Giáo trình Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước, Học viện HCQG*

Xét trên bình diện rộng, thu hút người có tài năng cho tổ chức không chỉ là một khâu của quy trình quản lý nguồn nhân lực. Nó phải là tổng thể các cơ chế, chính sách tạo sức hấp dẫn nhằm kêu gọi, tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt (cả điều kiện vật chất và tinh thần) để người có tài năng, năng lực, trình độ cao và phẩm chất tốt vào làm việc cho tổ chức. Việc thu hút người có tài năng không độc lập và tách biệt mà nằm trong tổng thể cơ chế, chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Thu hút người có tài năng luôn kết hợp chặt chẽ với việc bồi dưỡng, thăng

tiên, đãi ngộ... người có tài năng. Có thể nói, một nền hành chính với cơ chế chính sách tốt, rõ ràng trong công tác quản lý nguồn nhân lực cũng như phương thức tổ chức và hoạt động của bộ máy hành chính thì tự thân nó đã có đủ sức hấp dẫn đối với những người có tài năng. Đồng thời, để tạo được sức hấp dẫn và lôi cuốn đối với những người có tài năng vào làm việc cho cơ quan hành chính, cần có những cơ chế, chính sách riêng biệt (về phát hiện, tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến, khen thưởng và đãi ngộ...) cho những người có tài năng. Như vậy, trên cơ sở những nội dung phân tích trên, có thể quan niệm thu hút người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước được hiểu theo nghĩa rộng.

**Thu hút người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước là tạo sức hấp dẫn và sự lôi cuốn thông qua tổng thể các cơ chế, chính sách về quản lý, phát triển nguồn nhân lực của cơ quan hành chính nhà nước nhằm tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt (cả điều kiện vật chất và tinh thần) để những người có tài năng, năng lực vượt trội, trình độ cao và phẩm chất đạo đức tốt vào làm việc cho các cơ quan hành chính nhà nước.**

Thu hút người có tài năng vào làm việc cho tổ chức không phải là công việc đơn giản, nhất là trong điều kiện khan hiếm và cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao như hiện nay. Việc thu hút người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước có thể thực hiện từ nguồn nội bộ hoặc nguồn từ bên ngoài với các quy trình tiến hành phù hợp:

*Đối với nguồn nội bộ:* việc thu hút được thực hiện từ chính những công chức có tài năng trong đội ngũ công chức thông qua công tác đánh giá việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ của công chức hàng năm, trên cơ sở kết quả công tác, tinh thần, thái độ làm việc... Việc thu hút người có tài năng từ nguồn nội bộ có những ưu điểm như tạo ra sự thi đua, cạnh tranh giữa các công chức trong quá trình làm việc; kích thích họ làm việc hăng hái hơn, sáng tạo hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Do có quá trình làm việc trong cơ quan hành chính nên họ sẽ không quá khó khăn khi tiếp cận với công việc mới; đồng thời phẩm chất đạo đức, lòng trung thành, tận tụy, tinh thần

trách nhiệm với công việc của họ đã được đánh giá, thử thách nên đạt được độ tin cậy cao... Tuy nhiên, việc thu hút người có tài năng từ trong nội bộ cơ quan hành chính cũng có những hạn chế như dễ tạo ra sự mất đoàn kết trong nội bộ nếu việc đánh giá không đảm bảo khách quan, trung thực, đồng thời người được tuyển chọn dễ dập khuôn theo những cách làm việc cũ, theo ý chí của cấp trên mà thiếu tính sáng tạo, ít có khả năng tạo ra những đột biến trong giải quyết công việc.

*Đối với nguồn từ bên ngoài:* Việc thu hút người có tài năng có thể từ các nguồn nhân lực chất lượng cao ở các khu vực khác như sinh viên mới tốt nghiệp ra trường đạt loại giỏi, thủ khoa, ứng viên đạt điểm cao nhất trong các kỳ thi tuyển dụng; sinh viên tốt nghiệp các trường đại học danh tiếng trên thế giới; hoặc người lao động ở doanh nghiệp nhà nước, khu vực tư, lực lượng vũ trang... Có thể nói đây là nguồn nhân lực có trình độ, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn phong phú - những yếu tố rất cần thiết và quan trọng cho hoạt động thực thi công vụ.

Để thu hút được những người có tài năng vào làm việc cho cơ quan hành chính nhà nước có thể có rất nhiều biện pháp, nhưng quan trọng nhất là biện pháp thông báo công khai cho mọi người biết chủ trương, chính sách của tổ chức về thu hút, tuyển dụng người có tài năng vào làm việc cho mình, gồm những thông tin như: vị trí, sự hình thành và quá trình phát triển của tổ chức; chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực quản lý nhà nước và định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức; yêu cầu đối với công việc, những đòi hỏi đặt ra đối với người dự tuyển (bằng cấp, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, hình thức...); các chính sách phát triển nhân sự của tổ chức như bồi dưỡng, thăng tiến, tiền lương và các chế độ khác...

Để thực hiện có hiệu quả các biện pháp thu hút người có tài năng vào làm việc trong các cơ quan hành chính, các cơ quan quản lý đội ngũ cán bộ, công chức có vai trò hết sức quan trọng trong việc tham mưu, xác định chiến lược, xu hướng phát triển về cung và cầu của đội ngũ công chức hành chính, tiêu chuẩn chất lượng và những đòi hỏi cụ thể đối với công chức hành chính trong giai đoạn hiện nay.

#### 1.1.2.2. Trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.

Theo Từ điển tiếng Việt, trọng dụng được hiểu là “tin cậy và giao cho những công việc, chức vụ quan trọng, xứng đáng” [97 tr.1004].

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh là người đặc biệt quan tâm đến công tác phát hiện và trọng dụng nhân tài. Người cho rằng trọng dụng nhân tài có nghĩa là tùy tài mà sử dụng: “Tài to ta dùng làm việc to, tài nhỏ ta cất làm việc nhỏ, ai có năng lực về việc gì, ta đặt ngay vào việc ấy. Biết dùng người như vậy, ta sẽ không lo gì thiếu cán bộ” [57 tr.39]. Trọng dụng người có tài năng có tầm quan trọng đặc biệt trong công tác cán bộ, Người khẳng định rằng “Phải trọng nhân tài, trọng cán bộ, trọng mỗi một người có ích cho công việc chung của chúng ta” [58 tr.273]. Nếu không trọng dụng người có tài năng, trọng dụng cán bộ sẽ dẫn đến sự lãng phí và lãng phí tài năng là sự lãng phí lớn nhất của đất nước.

Như vậy, trọng dụng người có tài năng được hiểu là **sự tin cậy và giao cho người có tài năng những công việc, chức vụ quan trọng, xứng đáng và phù hợp với năng lực và sở trường, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để người có tài năng phát huy khả năng để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và được đãi ngộ xứng đáng với công trạng và sự đóng góp đối với công việc chung của cơ quan hành chính nhà nước.**

Việc trọng dụng người có tài năng thể hiện qua những nội dung cụ thể sau:

*Một là, tuân thủ nguyên tắc giao đúng người, đúng việc, đúng sở trường.*

Để có thể trọng dụng được người có tài năng, chúng ta phải căn cứ vào những điểm mạnh về tố chất nhân cách, sở trường tài năng của họ mà bố trí, bổ nhiệm chức trách phù hợp để vừa phát huy được tối đa tài năng của người tài, vừa giúp người tài tiếp tục phát triển và cống hiến. Chúng ta phải chú ý đến những khác biệt về khuynh hướng tài năng, về mức độ trí lực, về nhân cách đạo đức, về tố chất thể lực... của người có tài năng để có thể bố trí, sử dụng hợp lý. Tuân thủ nguyên tắc giao đúng người, đúng việc sẽ tạo cho người có tài năng có lòng đam mê với công việc và biểu lộ được các thiên hướng, tài năng của bản thân. Nếu giao việc không phù hợp sẽ

không phát huy được năng lực của người có tài năng và làm cho tài năng của họ bị thui chột.

*Hai là, phải luôn ủng hộ và tin cậy người có tài năng.*

Muốn trọng dụng được người có tài năng trước hết phải tin cậy người tài, giao cho họ những công việc, chức trách phù hợp, không được hẹp hòi, chia rẽ, bè phái. Phải tạo cho người có tài năng những cơ hội để họ có thể phát huy và bộc lộ tài năng của mình; xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, công khai, minh bạch; dành cho người tài có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm nhất định trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình. Người đứng đầu tổ chức phải ủng hộ và tin dùng, trao trách nhiệm tương xứng cho người có tài năng, đồng thời bảo vệ họ.

*Ba là, tạo môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, công bằng và hợp tác.*

Môi trường làm việc thân thiện có khả năng kích thích tính sáng tạo, sự đam mê, năng lực và thiên hướng cá nhân của người có tài năng. Ngoài ra, môi trường làm việc cũng phải dân chủ, tôn trọng sự sáng tạo vì người có tài thường có sáng kiến mà đôi khi phủ định một phần hoặc toàn bộ cái đang có, do đó nếu không chân thành, bao dung thì rất dễ bị thành kiến. Nếu không tạo ra môi trường dân chủ, công bằng, tôn trọng sáng tạo của người có tài thì họ sẽ không phát huy hết được năng lực của mình. Ở đây cần đề cao trách nhiệm của người lãnh đạo trong việc không để xảy ra tình trạng mất đoàn kết, kèn cựa, kìm hãm người có tài năng.

*Bốn là, phải trọng đãi người có tài năng với nghĩa là “đãi đãi rất hậu, biểu thị thái độ coi trọng” [97 tr.1004].*

Để trọng đãi người có tài năng, cần thường xuyên xem xét, đánh giá và có chế độ đãi ngộ xứng đáng đối với những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Dành cho người có tài năng những ưu đãi vật chất đặc biệt về tiền lương, thưởng, về nhà ở, các phương tiện làm việc, điều kiện thông tin kịp thời, đầy đủ để phục vụ cho việc thực hiện nhiệm vụ. Chế độ tiền lương đối với những người tài năng phải được định giá đúng, đồng thời cần giải quyết tốt các lợi ích ngoài lương như các khoản trợ cấp,

lương hưu, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các khoản phúc lợi khác... để người có tài năng có thể toàn tâm, toàn ý phục vụ nền công vụ.

*Năm là, có hình thức khen thưởng và tôn vinh người có tài năng.*

Một yếu tố khác cũng không kém phần quan trọng để sử dụng hiệu quả người có tài năng là phải có chính sách khen thưởng động viên, đề bạt kịp thời. Có các hình thức khen thưởng và tôn vinh người có tài năng như các danh hiệu vinh dự nhà nước; đề cao vị trí xã hội của họ trong cơ quan, đơn vị; dành cho họ các cơ hội, khả năng lựa chọn trong việc phát triển sự nghiệp... Tuy nhiên, những ưu đãi về vật chất, tinh thần đó cũng phải đi kèm với những yêu cầu cao về năng lực, trình độ, về nhân cách và trách nhiệm đóng góp cho cơ quan và cho xã hội.

Như vậy, từ việc phân tích trên, có thể thấy thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước có mối quan hệ mật thiết hữu cơ, không tách rời và có tác động qua lại với nhau. Thực hiện tốt việc trọng dụng chính là tạo sức hấp dẫn để thu hút người có tài năng, và ngược lại, nếu thực hiện tốt việc thu hút sẽ tạo tiền đề quan trọng cho việc triển khai các chính sách trọng dụng đối với người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

### **1.1.3. Sự cần thiết của việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước**

Từ quan niệm và những yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước trên đây, có thể thấy rằng thu hút, trọng dụng người có tài năng có ý nghĩa rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước, cụ thể là:

Thứ nhất, thu hút, trọng dụng người có tài năng luôn có vị trí cực kỳ quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ đất nước qua các thời kỳ. Trong lịch sử ông cha ta đã ý thức rõ vai trò của hiền tài, coi "hiền tài là nguyên khí quốc gia, nguyên khí thịnh thì đất nước hùng mạnh, rồi lên cao, nguyên khí suy thì thể nước yếu rồi xuống thấp" (Văn bia của Thân Nhân Trung 1442). Chính vì vậy tất yếu phải

thu hút và trọng dụng họ một cách hiệu quả, để lãng phí người có tài năng là lãng phí lớn nhất của quốc gia, dân tộc. Đặc biệt trong kỷ nguyên kinh tế tri thức ngày nay, khi tốc độ phát triển của khoa học, công nghệ đang diễn ra vô cùng nhanh chóng, mức độ cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế toàn cầu cũng như những thách thức đang đặt ra cho nhân loại về môi trường sống, an sinh xã hội và khả năng giữ gìn hòa bình thì vai trò của nhân tài càng trở nên quan trọng gấp bội.

Thứ hai, bất cứ lĩnh vực nào của đời sống xã hội cũng đều cần đến người có tài, hoạt động quản lý hành chính nhà nước cũng vậy. Hoạt động quản lý hành chính nhà nước được thực hiện trên mọi lĩnh vực, mọi ngành và mọi mặt của đời sống xã hội. Chính tầm quan trọng cũng như mức độ phức tạp của hoạt động quản lý hành chính đã đặt ra đòi hỏi tất yếu phải thu hút, tuyển dụng được những người có tài năng vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước, phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ, công chức có trình độ, năng lực, phẩm chất tốt, hoàn thành xuất sắc công việc được phân công. Những đòi hỏi đó ngày càng gia tăng trước sự vận động khách quan của các quan hệ kinh tế - xã hội với tư cách là những đối tượng quản lý cũng như những đòi hỏi đặt ra từ mục tiêu quản lý ngày càng cao. Tuy nhiên, sự khan hiếm người có tài, tìm được những người tài giỏi trong cơ quan hành chính nhà nước luôn là thách thức lớn đối với các quốc gia trong quá trình phát triển. Do đó chúng ta cần có những chính sách, chế độ đúng đắn để phát hiện được những người có tài, có trí tuệ cao, có đạo đức để bồi dưỡng và phát triển họ thành những “công bộc” tận tụy của người dân, là nguồn lực đặc biệt quan trọng trong công cuộc xây dựng và phát triển đất nước hiện nay.

Thứ ba, thực hiện thu hút, trọng dụng người có tài năng càng trở nên đặc biệt quan trọng khi hiện nay Việt Nam đang trong quá trình xây dựng và phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam hiện nay.

Phát triển kinh tế thị trường định hướng XHCN đã đặt ra những yêu cầu nhất định đối với tổ chức, hoạt động của Nhà nước nói chung cũng như công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức nói riêng. Trong nền kinh tế thị trường, Nhà nước phải tập

trung làm tốt công tác quản lý vĩ mô, chịu trách nhiệm về những vấn đề ở tầm chiến lược, đó là hoạch định thể chế, chính sách, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và hướng dẫn thanh tra, kiểm tra việc tổ chức thực hiện. Nếu như trước đây, trong nền kinh tế tập trung quan liêu bao cấp, Nhà nước còn ôm đồm làm rất nhiều việc, từ việc thực hiện chức năng quản lý nhà nước trên các mặt đời sống xã hội cho tới việc thực hiện các nhiệm vụ kinh tế - xã hội cụ thể như trực tiếp tiến hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh, tổ chức cung cấp dịch vụ công cho xã hội..., thì khi chuyển sang phát triển kinh tế thị trường định hướng XHCN, Nhà nước phải có sự điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ theo hướng tập trung vào các hoạt động cốt lõi, có tầm quan trọng then chốt đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Bên cạnh đó, phát triển nền kinh tế thị trường định hướng XHCN cũng đặt ra những yêu cầu, đòi hỏi mới đối với đội ngũ cán bộ, công chức cũng như công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức. Nền kinh tế thị trường luôn phải dựa vào nguồn nhân lực chất lượng cao, có trình độ quản lý hiện đại, làm chủ được khoa học và công nghệ. Do đó, phát triển kinh tế thị trường đòi hỏi cần phải có những thay đổi tích cực trong đội ngũ cán bộ, công chức; hoạt động công vụ của cán bộ, công chức phải đóng góp vào việc thúc đẩy nền kinh tế thị trường phát triển một cách lành mạnh, có hiệu quả. Đội ngũ cán bộ, công chức trong nền kinh tế thị trường phải được chuyên nghiệp hóa, có đủ năng lực, trình độ và phẩm chất để thực thi công việc. Chính vì vậy, phát triển nền kinh tế thị trường XHCN đã đặt ra những yêu cầu cụ thể đối với việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Ngoài ra, phát triển kinh tế thị trường đòi hỏi các cơ quan hành chính nhà nước phải thu hút được những “người tài”, đó là những người có đầy đủ tố chất đáp ứng được các yêu cầu hoạt động công vụ trong nền kinh tế thị trường. Các tố chất đó là: năng lực trí tuệ, năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức. Ngoài ra, một tố chất cần thiết nữa của người có tài năng là họ phải cần, kiệm, liêm chính, chí công vô tư; trung thực, không cơ hội, vụ lợi, không tham nhũng - đây là những phẩm chất rất cần

thiết nhằm miễn dịch với những hiện tượng tiêu cực dễ nảy sinh do mặt trái của nền kinh tế thị trường mang lại.

Cùng với việc thu hút người có tài năng, phát triển kinh tế thị trường cũng đòi hỏi các chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức như tiền lương, thưởng, phụ cấp, ... đối với đội ngũ cán bộ, công chức nói chung cũng như người có tài năng trong hoạt động công vụ nói riêng phải được xây dựng hợp lý, phải tạo được động lực cần thiết nhằm một mặt thu hút những người có tài năng cho nền công vụ, mặt khác giữ chân được người tài trong bộ máy, khuyến khích, động viên họ yên tâm gắn bó, tận tụy với công việc. Đồng thời, chế độ tiền lương và đãi ngộ hợp lý cũng sẽ là điều kiện quan trọng để làm trong sạch nền hành chính, góp phần lành mạnh hóa và duy trì sự ổn định trong xã hội. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện thu hút và trọng dụng, chúng ta phải cân nhắc, tính toán sao cho đảm bảo hiệu quả kinh tế, những khoản chi phí mà chúng ta đầu tư phải hiệu quả, mang lại kết quả thực sự, không tạo gánh nặng cho ngân sách nhà nước cũng như không làm ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế - xã hội.

Thứ tư, thực hiện thu hút, trọng dụng người có tài năng có vai trò quan trọng khi hiện nay Việt Nam đang trong quá trình xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam.

Trong nhà nước pháp quyền XHCN của nhân dân, do nhân dân và vì nhân dân, đội ngũ cán bộ, công chức có vị trí đặc biệt quan trọng, họ là những người chịu trách nhiệm tham mưu hoạch định chính sách, xây dựng pháp luật cũng như trực tiếp triển khai thực hiện pháp luật, đưa pháp luật đi vào thực tiễn cuộc sống. Năng lực quản lý, điều hành của Nhà nước có hiệu lực, hiệu quả hay không, pháp chế XHCN và kỷ luật, kỷ cương có được đảm bảo hay không, quyền và lợi ích chính đáng của người dân có được chăm lo, phục vụ tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng của đội ngũ cán bộ, công chức. Chính vì vậy, việc xây dựng nhà nước pháp quyền XHCN của nhân dân, do nhân dân và vì nhân dân đã đặt ra yêu cầu khách

quan phải xây dựng được một đội ngũ cán bộ, công chức nói chung và công chức có tài năng nói riêng thích ứng với nó; cụ thể là phải đáp ứng những yêu cầu sau:

Một là, việc xây dựng tiêu chuẩn, điều kiện thu hút, tuyển chọn người có tài năng cho nền hành chính phải bám sát những yêu cầu của việc xây dựng Nhà nước pháp quyền XHCN, đó là chú trọng tuyển được những người có năng lực, trình độ, nắm vững các quy định pháp luật có liên quan đến chuyên môn, nghiệp vụ; người có tài năng phải là người có ý thức tôn trọng và tuân thủ pháp luật; trong quá trình thực thi công vụ họ luôn thực hiện theo đúng quy định của pháp luật; chăm lo, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của các tổ chức, công dân.

Hai là, trong Nhà nước pháp quyền XHCN, mọi hoạt động quản lý và điều hành của cơ quan nhà nước luôn tuân theo pháp luật, tăng cường pháp chế XHCN, hoạt động quản lý đội ngũ công chức, trong đó có thu hút và trọng dụng người có tài năng cũng vậy. Bản thân hoạt động thu hút, trọng dụng người có tài năng vào các cơ quan hành chính nhà nước cũng phải được thể chế hóa thành các quy định của pháp luật và việc tổ chức thực hiện cũng phải tuân thủ đầy đủ các quy định đó. Thu hút người vào làm việc trong các cơ quan nhà nước là một nội dung của công tác quản lý nhân sự - một công tác hết sức nhạy cảm và dễ phát sinh tiêu cực. Bởi vậy cần phải có cơ chế kiểm tra, giám sát hữu hiệu việc thực hiện công tác này trong các cơ quan, tổ chức; xử lý nghiêm minh, kịp thời những hành vi tiêu cực nhằm bảo đảm sự nghiêm minh của pháp luật. Đây là nguyên tắc rất quan trọng góp phần bảo đảm tính nghiêm minh, chặt chẽ, hạn chế được sự tùy tiện, tiêu cực.

Thứ năm, Bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đang phát triển với những tác động tích cực và tiêu cực, cơ hội thách thức đan xen rất phức tạp. Vì vậy, việc thu hút và trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước cũng phải nhận thức đầy đủ những yêu cầu này để có các định hướng và giải pháp phù hợp khi chúng ta đẩy mạnh hội nhập với các nước trong khu vực và thế giới. Để đáp ứng yêu cầu toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, chúng ta phải thu hút được những người có đủ năng lực, phẩm chất, am hiểu pháp luật quốc tế, đồng thời phải nắm

vững được những kỹ năng làm việc hiện đại mới. Chỉ có thu hút được những người có năng lực trên thì đội ngũ cán bộ, công chức mới có thể đóng góp tích cực vào quá trình hội nhập của đất nước trong khu vực cũng như trên toàn thế giới.

## **1.2. Các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước**

Chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước chịu ảnh hưởng và tác động của nhiều nhân tố, gồm các nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan như sau:

### **1.2.1. Nhân tố khách quan**

*Bối cảnh, sự phát triển của nền kinh tế* ảnh hưởng rất nhiều đến công tác quản lý nguồn nhân lực trong các cơ quan hành chính nhà nước, trong đó có chính sách thu hút và trọng dụng người tài. Nếu nền kinh tế bị suy thoái, có chiều hướng đi xuống sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân lực của cơ quan hành chính nhà nước. Để giải quyết những áp lực về tài chính, các quốc gia thường xem xét lại các công việc cũng như cách chi tiêu của các cơ quan nhà nước. Nhà nước một mặt phải duy trì đội ngũ công chức nhằm đảm bảo sự ổn định, mặt khác phải giảm chi phí và biên chế hành chính. Còn khi nền kinh tế phát triển mạnh mẽ, các nguồn lực dành cho tổ chức, hoạt động của các cơ quan nhà nước sẽ được dồi dào hơn. Tuy nhiên do yêu cầu của đời sống xã hội, hiện nay việc đầu tư các nguồn lực vật chất đều hướng tới mục tiêu giảm chi phí sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, chính vì vậy cũng sẽ đặt ra yêu cầu phải tăng cường công tác quản lý, thực hiện các biện pháp tổ chức lao động linh hoạt, hướng tới thúc đẩy năng lực của người lao động, nâng cao hiệu suất, chất lượng của tổ chức. Như vậy, rõ ràng rằng kinh tế phát triển hay đi xuống đều ảnh hưởng đến chính sách thu hút, trọng dụng người có tài từ việc xây dựng, hoạch định chính sách, xác định các yêu cầu, tiêu chuẩn nhân lực cho đến các nguồn lực dành cho việc thực hiện chính sách này.

Bên cạnh nhân tố kinh tế, *nhân tố chính trị, xã hội* cũng ảnh hưởng lớn tới chính sách quản lý cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính. Hiện nay, những biến đổi của đời sống chính trị thế giới, chiến tranh cục bộ, xung đột vũ trang, bất ổn chính trị, tranh chấp chủ quyền, lãnh thổ vẫn diễn ra ở nhiều nơi, diễn biến phức tạp, khó lường. Thiên tai, dịch bệnh, khủng hoảng năng lượng, ô nhiễm môi trường... trở thành những vấn đề nghiêm trọng trên quy mô toàn thế giới. Toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế cũng đang là một xu thế khó cưỡng lại trong thế giới hiện đại. Bối cảnh đó đã đặt ra yêu cầu phải củng cố, tăng cường sự vững mạnh và linh hoạt trong chỉ đạo, điều hành của Nhà nước, đồng thời phải xây dựng được đội ngũ cán bộ, công chức đủ trình độ và năng lực thi hành công vụ, có phẩm chất đạo đức tốt, có bản lĩnh chính trị vững vàng, tận tụy phục vụ nhân dân.

*Đặc thù văn hóa - xã hội* cũng ảnh hưởng không nhỏ đến chính sách quản lý nguồn nhân lực, trong đó có chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng. Trong mỗi thời kỳ lịch sử, phù hợp với trình độ phát triển kinh tế - xã hội, các quốc gia đều đưa ra những thang bậc giá trị để đánh giá con người và những kiểu định hướng giá trị đó đều có tác động đa chiều đến từng cá nhân, định hướng việc hình thành và phát triển năng lực của họ trong cuộc sống. Những cá nhân, trong đó có người có tài nếu được phát triển đúng với các định hướng giá trị xã hội thì sẽ có những ảnh hưởng lớn đến xã hội, cộng đồng... Có thể nói đó là nhân tố xã hội cực kỳ quan trọng ảnh hưởng tới việc phát triển và hoàn thiện nhân cách của người tài ở mỗi quốc gia trong từng thời điểm lịch sử.

*Giáo dục* được coi là một dạng quan trọng nhất của sự phát triển tiềm năng của con người theo nhiều nghĩa khác nhau. Để đạt được trình độ giáo dục nhất định cần phải chi phí khá nhiều, kể cả chi phí của gia đình và của quốc gia. Đó chính là khoản đầu tư cho con người. Ở một số nước, giáo dục được thực hiện dưới nhiều hình thức nhằm không ngừng nâng cao trình độ văn hoá và chuyên môn kỹ thuật cho mọi người, phát hiện và bồi dưỡng, phát triển tài năng.

Giống như giáo dục, *sức khỏe* làm tăng chất lượng của nguồn nhân lực cả trong hiện tại và tương lai. Người lao động có sức khỏe tốt sẽ làm việc tốt hơn nhờ có sức bền bỉ, dẻo dai và khả năng tập trung trong khi đang làm việc. Việc nuôi dưỡng và chăm sóc sức khỏe tốt cho trẻ em sẽ là yếu tố làm tăng năng suất lao động trong tương lai, giúp trẻ em phát triển thành những người khỏe về thể chất, lành mạnh về tinh thần. Những khoản chi cho sức khỏe còn làm tăng nguồn nhân lực về mặt số lượng bằng việc kéo dài tuổi lao động.

Như vậy, rõ ràng nếu con người được giáo dục, rèn luyện, có kiến thức chuyên môn và kỹ năng vững vàng, có thể chất tốt do được chăm sóc sức khỏe thì đất nước sẽ có lực lượng lao động có chất lượng cao. Đồng thời, nếu tỷ lệ dân số phát triển nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm cao thì các cơ quan nhà nước cũng có nhiều cơ hội để lựa chọn những người tài năng, những lao động có chất lượng vào làm việc.

*Sự phát triển của khoa học, công nghệ* đang diễn ra nhanh chóng trên nhiều lĩnh vực. Khoa học kỹ thuật phát triển, công nghệ thay đổi cũng có nghĩa là một số công việc hoặc kỹ năng sẽ không còn cần thiết nữa, do đó người sử dụng lao động phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học, công nghệ cũng đồng nghĩa với việc là cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Cùng với sự phát triển của khoa học - công nghệ thì trình độ của người làm việc trong các ngành nghề khác nhau cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn và điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, và chính sự phát triển của khoa học, công nghệ cũng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân lực có tài năng phục vụ cho việc phát triển khoa học, công nghệ của các quốc gia.

Trong thế giới hiện đại ngày nay, *việc đổi mới vai trò, chức năng, tinh gọn bộ máy nhà nước* đang được đặt ra như là một trong những ưu tiên quan trọng trong chiến lược cải cách, đổi mới của các quốc gia. Đặc biệt, trách nhiệm của Nhà nước trong việc tổ chức cung ứng dịch vụ đáp ứng nhu cầu cơ bản, thiết yếu của người dân

và cộng đồng, hướng tới đảm bảo công bằng và ổn định xã hội đã trở thành một chức năng quan trọng của Nhà nước.

Cùng với sự phát triển kinh tế xã hội, *mức sống của người dân ngày càng tăng lên, yêu cầu về chất lượng phục vụ ngày càng cao*. Việc cung ứng dịch vụ công nếu không đáp ứng được về số lượng, chất lượng hoặc chậm trễ sẽ ảnh hưởng đến quyền, lợi ích cơ bản của người dân. Do đó, các cơ quan nhà nước phải đổi mới tổ chức quản lý và hoạt động nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu đa dạng và ngày càng tăng của nhân dân. Đồng thời, rất cần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có đủ trình độ và năng lực thi hành công vụ, có nhân cách, phẩm chất vượt trội, tận tụy phục vụ nhân dân, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhân dân.

### **1.2.2. Nhân tố chủ quan**

Như đã đề cập ở trên, việc thu hút và trọng dụng người có tài năng không phải là những hoạt động đơn lẻ, mà nó liên quan đến toàn bộ chu trình quản lý nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu của các nhà khoa học trên thế giới đã chỉ ra hai hướng tiếp cận cơ bản của quản trị nguồn nhân lực đó là: (1) phương pháp “cứng rắn”, hay nói cách khác “quản” bằng cách “trị”, coi nguồn nhân lực như các công cụ, nguồn lực đầu vào; và (2) phương pháp “mềm”, “quản” bằng cách đào tạo, phát triển đội ngũ. Phương pháp “cứng rắn” trong quản trị nhân lực chú trọng khai thác nhân viên như một loại “nguồn lực”. Phương pháp này nhấn mạnh vào trọng tâm của công tác quản trị nguồn nhân lực, trọng tâm đó là vai trò quan trọng của mối liên kết khăng khít giữa các chính sách nhân sự, các hệ thống và các hoạt động của tổ chức với chiến lược hoạt động của tổ chức đó. Theo quan điểm này, nguồn nhân lực chủ yếu là một yếu tố đầu vào, là một dạng chi phí để thực hiện các hoạt động hơn là một loại nguồn lực duy nhất có khả năng chuyển hóa các yếu tố vô tri vô giác thành sự thịnh vượng, giàu sang. Trái lại, phương pháp “mềm” trong quản trị nhân sự nhấn mạnh vào yếu tố “con người” và gắn kết phương pháp này với các mối quan hệ của con người. Như vậy cần nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc gắn kết các chính sách nhân sự với mục tiêu của tổ chức, mô hình quản trị nguồn nhân lực thông qua đào

tạo, phát triển đội ngũ nhân viên, chú trọng vào việc coi nhân viên là vốn tài sản có giá trị và chính là nguồn cội gây dựng lợi thế cạnh tranh của cơ quan, tổ chức thông qua mối liên kết gắn bó, sự cống hiến của nhân viên dành cho tổ chức, khả năng thích ứng, các kỹ năng chất lượng cao và hiệu quả hoạt động của nhân viên dành cho tổ chức đó.

Các chuyên gia nguồn nhân lực chỉ ra rằng, việc kết hợp hài hòa và sử dụng linh hoạt các phương pháp quản trị nguồn nhân lực sẽ tạo ra sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức của mình. Đây là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng đối với việc thu hút và sử dụng hiệu quả người có tài trong cơ quan, tổ chức.

Vì vậy, để có được những chính sách và phương pháp thu hút và trọng dụng người có tài cho các cơ quan hành chính nhà nước cần đặc biệt quan tâm đến 02 nhóm nhân tố có tác động tích cực và mang tính quyết định việc thu hút và trọng dụng người có tài năng, đó là: (1) nhóm nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực (gồm sự phù hợp giữa con người với tổ chức, lương và các khoản thu nhập, đào tạo và phát triển chức nghiệp, các cơ hội thực hiện nhiệm vụ) và (2) nhóm nhân tố liên quan đến tổ chức (hành vi của lãnh đạo, mối quan hệ trong tổ chức, văn hóa và các chính sách của tổ chức, môi trường làm việc).

#### 1.2.2.1. Nhóm nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực.

*Sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức* (person-organizational fit) và *giữa con người với công việc* (person-job fit) trong tổ chức đó được định nghĩa như là “sự tương thích giữa con người và tổ chức xuất hiện khi (a) ít nhất một bên cung cấp cái mà bên kia cần, hoặc (b) cả hai bên cùng chia sẻ những đặc điểm cơ bản giống nhau, hoặc (c) cả hai” [140 tr.4-5]. Việc thu hút, tuyển chọn và sử dụng nhân viên trong một tổ chức được quyết định bởi sự đồng nhất và phù hợp giữa cá nhân và môi trường làm việc của nhân viên đó (nghĩa là sự phù hợp giữa con người và tổ chức). Mỗi cá nhân có thể ước tính sự hòa hợp giữa tính cách, thái độ và giá trị của bản thân mình với các giá trị, mục tiêu, cơ cấu, quy trình và văn hóa của tổ chức. Sự phù hợp giữa con người với công việc là “sự ăn khớp giữa kiến thức, năng lực chuyên môn,

kỹ năng của cá nhân với nhu cầu của công việc hoặc yêu cầu, mong muốn của cá nhân và cái mà công việc mang lại cho họ” [140, tr. 34].

Như vậy, trong quá trình lựa chọn nhân sự, sự phù hợp giữa con người với công việc, thể hiện ở việc xem xét trình độ, bằng cấp và đánh giá các kiến thức, kỹ năng và nhận diện các đặc điểm của cá nhân ứng viên có ý nghĩa rất quan trọng. Cả sự phù hợp giữa con người với công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức đều có vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Những người không phù hợp với công việc hoặc với tổ chức thường có nhiều khả năng rời bỏ tổ chức. Do đó, muốn thu hút được người có tài năng, các cơ quan, tổ chức không nên chỉ chú trọng đến kiến thức, kỹ năng và năng lực của cá nhân mà còn cần chú ý đến sự phù hợp giữa các đặc điểm và giá trị cá nhân với các giá trị và văn hóa của tổ chức.

*Tiền lương* là một phạm trù kinh tế, là một kết quả quan trọng của sự phân phối của cải trong xã hội. Theo Tổ chức lao động Quốc tế (ILO), tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng sự thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy của Quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo hợp đồng lao động cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm.

Các nghiên cứu đã chứng minh rằng tiền lương ảnh hưởng đến việc tuyển dụng và giữ chân người lao động. Trả lương là khâu quan trọng trong việc tạo động lực thực hiện công việc. Các lý thuyết về động lực làm việc, chẳng hạn như các thuyết kỳ vọng và công bằng đã dự đoán được một số biến trong động lực làm việc, các biến này là kết quả khi thay đổi các giá trị trong kết quả đầu ra như mức lương được trả. Tuy nhiên, mặc dù sự hài lòng có mối liên hệ nhất định với chế độ tiền lương và sự gắn bó với tổ chức nhưng mối liên hệ này không phải là nhân tố quyết định hoàn toàn. Vì vậy, không nên chỉ nhấn mạnh đến lương, thưởng mà cần phải quan tâm đến các mặt giá trị khác cao hơn trong việc hỗ trợ cuộc sống của nhân viên,

như các sáng kiến về cân bằng cuộc sống - công việc và cách sắp xếp công việc linh hoạt. Nhân viên ở lại với tổ chức bởi vì họ yêu thích các đồng nghiệp và họ được tham gia, được thử thách bởi chính công việc, những gì họ làm sẽ giúp họ phát triển tốt hơn.

*Khen thưởng* là việc ghi nhận, biểu dương, tôn vinh công trạng và khuyến khích bằng lợi ích đối với cá nhân, tập thể có thành tích trong thực thi công việc. Khen thưởng có thể được thể hiện bằng hình thức vật chất hay bằng tinh thần. Khen thưởng đóng một vai trò quan trọng vì nó mang lại niềm vinh dự và ấn tượng sâu sắc đối với nhân viên và tạo cho nhân viên có cảm giác là mình thực sự có giá trị, được tôn vinh và đánh giá cao. Một số nghiên cứu về mối quan hệ giữa khen thưởng với việc thu hút, trọng dụng người có tài năng cho thấy một chương trình khen thưởng trên phạm vi rộng và được triển khai thực hiện tốt sẽ trợ giúp cho công tác thu hút và trọng dụng người có tài năng. Chẳng hạn như, công trình nghiên cứu nguồn nhân lực của Michael Armstrong và Helen Murlin (2004) [142] đã đo lường lợi nhuận trên các khoản đầu tư cho phần thưởng trong tổng số 302 công ty. Nghiên cứu đã đánh giá hiệu quả của phần thưởng cụ thể và xác định được các vấn đề trong chương trình khen thưởng cũng như những thách thức mà các công ty Mỹ đang phải đương đầu. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng hầu hết các công ty đang ngày càng tập trung nhiều hơn vào việc thu hút và giữ chân người tài. Hay kết quả khảo sát thường niên của công ty tư vấn Watson Wyatt về thái độ của nhân viên đối với nơi làm việc và người sử dụng lao động của họ trong một số vấn đề, bao gồm cả công tác khen thưởng cho thấy việc công nhận thành tích đã trở thành một vấn đề quan trọng đối với nhân viên và họ đòi hỏi những nỗ lực và đóng góp của họ phải được đánh giá đúng mức.

*Đào tạo* được xem là một hình thức đầu tư của cá nhân hoặc tổ chức cho nguồn vốn con người. Khi được tuyển vào cơ quan làm việc, nhân viên sẽ được tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao kỹ năng làm việc. Đào tạo cung cấp cho nhân viên các kỹ năng cụ thể hoặc giúp sửa chữa thiếu sót trong quá trình hoạt động.

Phát triển kỹ năng có thể bao gồm việc cải thiện trình độ văn hóa cơ bản, các bí quyết công nghệ, thông tin liên lạc giữa các cá nhân, hoặc khả năng giải quyết vấn đề. Trước kia, người ta quan niệm rằng khi công ty đào tạo cho nhân viên trở nên thạo việc thì họ sẽ rời khỏi công ty ngay khi có thể. Tuy nhiên, ngày nay các công ty đều nhận ra rằng nếu nhân viên được đào tạo tốt họ sẽ có nhiều khả năng ở lại với công ty hơn. Theo Storey và Sisson (1993) [153], đào tạo là một biểu tượng của sự gắn bó giữa người sử dụng lao động và nhân viên. Một phân tích về sự cam kết của nhân viên trong nhiều ngành nghề như cán bộ quản lý bệnh viện, y tá, nhân viên dịch vụ và nhân viên văn phòng cũng như các nhà khoa học từ một phòng thí nghiệm đã đi đến kết luận rằng khả năng các nhà sử dụng lao động có thể đáp ứng những nguyện vọng của nhân viên ảnh hưởng đáng kể đến ý thức gắn bó với tổ chức của người lao động. Cũng theo hướng lập luận của nghiên cứu này, một nghiên cứu khác về nhân viên trong một nhà máy sản xuất cũng cho thấy mối quan hệ tương tự giữa các biện pháp khuyến khích nội bộ, các hoạt động đào tạo, phát triển và an toàn lao động với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Thích được làm *những công việc khó, đầy thách thức* để có cơ hội tự khẳng định mình là một trong những đặc điểm nổi bật của người có tài năng. Vì vậy, trong công tác quản lý nhân sự, cần tạo ra các thử thách sáng tạo để kích thích nhân viên bởi nếu không họ sẽ tìm đến những nơi có những công việc có sự thách thức và thú vị hơn. Trong một môi trường hiệu suất cao, người sử dụng lao động phải mang đến cho nhân viên những nhiệm vụ có tính thách thức và chỉ rõ các phương pháp thực hiện công việc và sản phẩm đầu ra cần phải đạt được. Khi nhận thức được điều cần thiết phải làm chủ các kỹ năng mới sẽ khiến cho nhân viên cảm thấy hài lòng và thôi thúc sáng tạo. Còn khi nhân viên nhận thấy tổ chức không giao cho họ công việc thử thách cũng như sự tự do sáng tạo, cơ hội để phát triển... thì họ sẽ có nhiều khả năng thể hiện tiêu cực và thiếu trung thành đối với tổ chức mà họ đang làm việc.

*Phát triển nghề nghiệp* là một biện pháp nhằm tăng cường nhiều hơn nữa những thách thức trong công việc cho nhân viên. Đây là một kỹ thuật cho phép

những nhân viên gắn bó dài lâu, được coi là có tiềm năng lãnh đạo và luân chuyển từ một lĩnh vực họ đã đạt được nhiều thành tựu sang một lĩnh vực khác mà họ chưa có kinh nghiệm. Luân chuyển nhân viên cao cấp theo cách này giúp họ được trải nghiệm những thử thách và trang bị một nền tảng kinh nghiệm phong phú để đảm nhiệm vai trò lãnh đạo cấp cao của tổ chức.

#### 1.2.2.2. Nhóm nhân tố liên quan đến tổ chức

*Năng lực, hành vi và phong cách lãnh đạo của thủ trưởng cơ quan, đơn vị* là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng. Theo các kết quả nghiên cứu, công tác lãnh đạo có khả năng tăng cường sự cam kết của tổ chức. Mặc dù các lý thuyết về lãnh đạo thăng hóa (transformational) và lãnh đạo uy tín (charismatic) có sự khác biệt nhưng hiện nay các học giả nhìn nhận các học thuyết này có một điểm chung là đều đề cập đến lý thuyết "lãnh đạo mới" hay "thuyết lãnh đạo người hùng mới" [132]. Các nhà lãnh đạo theo thuyết thăng hóa được xem là những người lãnh đạo chủ động và thường được phân biệt bởi các đặc điểm như uy tín, đam mê, khả năng kích thích tư duy, khả năng hiểu mình - hiểu người. Một số nhà nghiên cứu đã nêu bật ảnh hưởng tích cực của các nhà lãnh đạo thăng hoá đến các kết quả tổ chức, cụ thể là ý định rời bỏ tổ chức giảm đi và hành vi tổ chức tăng lên. Do đó, có thể thấy rằng các hành vi lãnh đạo tác động theo chiều hướng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và thay đổi các ý định rời bỏ tổ chức.

*Văn hóa tổ chức* thể hiện qua triết lý, phong cách quản lý, cách thức truyền thông, các chính sách, nghi lễ... đều tương tác với nhau và tạo ra sự độc đáo của mỗi tổ chức. Mọi người thường tham gia một tổ chức hoặc tìm kiếm việc làm trong một ngành nhất định vì họ bị hấp dẫn bởi văn hóa của tổ chức hay của ngành đó.

*Cơ cấu tổ chức* của một cơ quan, đơn vị cũng được coi là yếu tố quan trọng trong việc thu hút, giữ chân người có tài năng. Cơ cấu tổ chức bắt đầu từ khâu thiết kế công việc và mô hình hóa quy trình làm việc, bao gồm các chính sách và thủ tục, các hệ kiểm soát, báo cáo, các mối quan hệ và các yếu tố khác quy định cách thức

thực thi công việc và triển khai các hoạt động của tổ chức. Từ lý do đội ngũ nhân viên tham gia làm việc cho các tổ chức một phần vì họ thấy môi trường văn hoá và cơ cấu tổ chức của các tổ chức này hấp dẫn đã cho thấy đây là điểm bắt đầu đối với công tác quản lý duy trì đội ngũ nhân viên. Những nhà quản lý, nếu muốn kiểm tra môi trường văn hoá và cơ cấu tổ chức của cơ quan, đơn vị mình có đủ hấp dẫn để giữ chân người có tài hay không, cần phải kiểm tra từ các nấc thấp nhất trong hệ thống của tổ chức.

*Thông tin, giao tiếp* hiệu quả nổi lên như một khía cạnh thiết yếu trong quản lý con người, nhằm truyền thông điệp và thu nhận phản hồi về các mục tiêu, tầm nhìn, chiến lược và chính sách của tổ chức hoặc các sự việc diễn ra trên thực tế. Thông tin giao tiếp hai chiều thường xuyên, đặc biệt là giao tiếp trực tiếp mặt đối mặt với nhân viên, được xác định là một yếu tố quan trọng trong việc thiết lập niềm tin và cảm giác trân trọng giá trị cá nhân. Một phương thức giao tiếp hiệu quả bao gồm (1) đảm bảo được thông báo về các vấn đề quan trọng; (2) giao tiếp một cách trung thực và đầy đủ nhất về tất cả các vấn đề có ảnh hưởng đến những người liên quan; (3) khuyến khích các thành viên thảo luận về các vấn đề của tổ chức và góp ý chuyển lên cấp trên, và (4) đảm bảo các vấn đề nảy sinh từ các thành viên trong tổ chức được phản ánh lại với quản lý cấp cao và được phản hồi kịp thời. Theo một công trình nghiên cứu do TNT (Institut für Informationsverarbeitung – một công ty tư vấn về thông tin của Hanover, Đức) thực hiện năm 1998, các tổ chức thành công chú trọng nhấn mạnh đến các kênh truyền thông thu hút khán giả ở mọi cấp độ. Nhiều cơ chế truyền thông chính thức và không chính thức tồn tại; tất cả đều được thiết kế để thúc đẩy một môi trường đối thoại cởi mở, chia sẻ kiến thức và thông tin theo các chiều hướng từ trên xuống, từ dưới lên, theo chiều chức năng đồng cấp và liên chức năng. Việc tổ chức họp nhân viên thường xuyên hoặc cập nhật thông tin cho nhân viên thông qua các hoạt động khác nhau sẽ giúp nhân viên điều chỉnh những nỗ lực của họ để hỗ trợ tốt hơn các mục tiêu của tổ chức.

Nhân viên ở lại tổ chức khi họ có *mối quan hệ chặt chẽ* với các đồng nghiệp và

công việc của mình. Ngày nay, các tổ chức đều khuyến khích việc tổ chức làm việc theo nhóm, phân việc theo dự án tạo điều kiện cho nhân viên phối hợp với đồng nghiệp, và các cơ hội tương tác xã hội cả trong và ngoài công việc. Về cơ bản, những nhân viên làm việc theo một nhóm có xu hướng cảm thấy mình gắn bó cao hơn với các nỗ lực của nhóm và toàn bộ tổ chức. Do đó, nhân viên có xu hướng ở lại trong các tổ chức do họ thiết lập được các mối quan hệ công việc chặt chẽ theo nhóm tại nơi làm việc.

*Tạo dựng một môi trường làm việc tốt với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư của mỗi cá nhân (work - life balance) là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến cam kết của lực lượng lao động. Các cá nhân sẽ ở lại với một tổ chức khi tổ chức đó biết cân nhắc và quan tâm rõ ràng đến các ưu tiên nghề nghiệp của họ. Vì vậy, nhiều tổ chức thành công đã tạo ra một môi trường thân thiện với nhân viên bằng cách tích hợp sắp xếp công việc chuyên môn như giờ linh hoạt, trao đổi thông tin, và cho phép nghỉ phép vì lí do gia đình để hỗ trợ nhân viên tạo ra sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc.*

Một vấn đề cũng vô cùng quan trọng có ảnh hưởng rất lớn đến việc thu hút và trọng dụng, giữ chân người có tài năng đó là vai trò của *hệ thống cơ quan làm công tác quản lý nguồn nhân lực trong hệ thống hành chính, với vai trò là nhà quản trị nguồn nhân lực của tổ chức*. Xét theo nguyên tắc tổng thể, hoạt động quản lý nguồn nhân lực của các cơ quan hành chính nhà nước được tổ chức theo hình thức vừa quản lý chung toàn bộ những người lao động làm việc trong tất cả các cơ quan hành chính nhà nước vừa quản lý nguồn nhân lực của từng cơ quan hành chính nhà nước từ trung ương tới cơ sở. Tên gọi của các cơ quan thực hiện chức năng quản lý nguồn nhân lực chung của cả hệ thống hành chính nhà nước không giống nhau giữa các nước. Những cơ quan quản lý công chức có vị trí, vai trò rất quan trọng do chịu trách nhiệm xây dựng các chính sách về nhân sự, trong đó có chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng của nguồn nhân lực hành chính nói chung hoặc nguồn nhân lực của từng cơ quan, đơn vị trong bộ máy hành chính. Các cơ quan này phải tham

mu, xác định được chiến lược, xu hướng phát triển về cung và cầu của đội ngũ công chức, tiêu chuẩn chất lượng và những đòi hỏi đối với đội ngũ công chức. Những điều này có mối liên hệ chặt chẽ với chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong nền hành chính. Việc thu hút, trọng dụng người có tài năng vào các cơ quan hành chính có làm tốt hay không phụ thuộc nhiều vào năng lực, chất lượng hoạt động của hệ thống các cơ quan này.

Tóm lại, người có tài năng luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự thành bại của một cơ quan, tổ chức. Vì vậy, các cơ quan, tổ chức trong hay ngoài nhà nước đều phải tìm ra những biện pháp phù hợp để thu hút, giữ chân người tài. Có rất nhiều yếu tố tác động đến việc thu hút và giữ chân người có tài năng, trong đó có hai nhóm yếu tố quan trọng nhất phải đặc biệt quan tâm là nhóm yếu tố liên quan đến tổ chức và nhóm yếu tố liên quan đến con người trong tổ chức đó. Lựa chọn đúng người, bố trí đúng vị trí công việc đảm bảo sự phù hợp giữa tổ chức và con người, giữa con người và công việc; có chế độ trả lương và khen thưởng thích đáng; đào tạo, phát triển chức nghiệp của các cá nhân trong tổ chức; tạo cơ hội để mỗi cá nhân có cơ hội thử sức mình với những việc làm khó, đầy thách thức... là những yếu tố quan trọng trong nhóm yếu tố nguồn nhân lực mà các tổ chức cần quan tâm. Đồng thời, đội ngũ lãnh đạo, quản lý giỏi, năng động, sáng tạo trong cơ quan, tổ chức; môi trường làm việc phù hợp; cơ cấu tổ chức hợp lý; văn hóa tổ chức... là những điều kiện cực kỳ quan trọng đối với việc thu hút, giữ chân những người có tài năng mà bất kỳ cơ quan, tổ chức nào cũng cần đặc biệt chú ý trong quá trình xây dựng và phát triển của mình.

### **1.3. Kinh nghiệm thu hút và trọng dụng người tài trong lịch sử dân tộc và của một số quốc gia trên thế giới**

#### **1.3.1. Kinh nghiệm thu hút và trọng dụng người tài trong lịch sử Việt Nam.**

Trải qua hàng nghìn năm dựng nước và giữ nước, ông cha ta đã có rất nhiều kinh nghiệm trong việc phát hiện, trọng dụng nhân tài, coi người hiền tài là “nguyên

khí của quốc gia”. Chính vì vậy, trong lịch sử dân tộc Việt Nam đã có lớp lớp nhân tài trên nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội, họ chính là bộ phận ưu tú nhất, góp phần to lớn vào công cuộc đấu tranh chống giặc ngoại xâm, xây dựng và phát triển đất nước. Truyền thống coi trọng nhân tài được kế thừa, phát huy qua nhiều thời kỳ lịch sử, nhất quán thực hiện trong kế sách trị nước, an dân của nhiều triều đình quân chủ, coi như một tiêu chí hành xử của các bậc minh quân, đồng thời là một nét đẹp trong đời sống cộng đồng làng xã, trong mỗi gia đình, dòng tộc.

#### 1.3.1.1. Về thu hút người tài

Bắt đầu từ đời nhà Lý, việc sử dụng tầng lớp tinh hoa (tầng lớp tri thức Nho giáo) tham gia trực tiếp vào bộ máy quản lý đã được xem là một nguyên tắc. Năm 1075, Lý Nhân Tông đã xuống chiếu thi Minh kinh bác học và thi Nho học tam trường. Đây là khoa thi đầu tiên, chọn nhân tài vào Hàn lâm viện, mở đầu cho truyền thống khoa cử ở Việt Nam từ thế kỷ XI đến thế kỷ XIX. Việc thi cử được tổ chức rất bài bản, đào tạo quan văn được tổ chức ở Quốc Tử Giám, đào tạo quan võ được tổ chức ở Giảng Võ đường. Việc lựa chọn Trạng nguyên được chính nhà vua ra đề và chấm thi. Đến thời nhà Lê, khoa cử đã được chế định tương đối hoàn chỉnh. Cứ cách ba năm có một kỳ thi. Thi Hương vào các năm Tý, Mão, Ngọ, Dậu, còn thi Hội vào các năm Sửu, Thìn, Mùi, Tuất. Mỗi kỳ thi, thí sinh phải qua ba hoặc bốn đợt thi (gọi là tam hoặc tứ trường).

Có thể thấy cầu người hiền tài luôn là phương châm và là một trong những phép trị nước được các triều đại phong kiến đặt lên hàng đầu. Trong quan niệm truyền thống, trọng dụng người hiền tài là quốc sách của quốc gia, dân tộc, quyết định sự hưng thịnh, thành bại của đất nước. Đất nước trong mọi hoàn cảnh đều cần đến người hiền tài. Vua Quang Trung là người vô cùng sâu sắc trong vấn đề cầu hiền tài. Vốn là ông Vua xuất thân từ tầng lớp áo vải, ít được học hành, nhưng với năng lực xuất sắc, sự nhạy cảm với thực tiễn, ông thấy được người hiền tài là “rường cột” của nước nhà, nên đã đặt việc cầu hiền tài cho đất nước lên hàng đầu.

Bên cạnh hình thức khoa cử thì tiến cử là một trong những biện pháp mà các triều đại phong kiến Việt Nam thường sử dụng để tuyển chọn nhân tài. Tiến cử thường được sử dụng khi xã tắc lâm nguy, hoặc lúc vương triều mới được gây dựng, nhà nước quân chủ một mặt cần gấp một nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ quan lại và tướng lĩnh đang thiếu hụt, mặt khác muốn thông qua chính sách “chiêu hiền, đãi sĩ” mà củng cố uy tín của vương triều. Việc tiến cử nhân tài thường được khởi đầu bằng động thái “cầu hiền” của Vua hoặc triều đình. Chiếu cầu hiền của nhà Vua thường tuyên bố rõ chính sách chiêu hiền, đãi sĩ, cổ vũ người tài ra phò Vua giúp nước, đồng thời lệnh cho các địa phương tiến cử nhân tài.

Việc tiến cử người hiền tài thường có quy chế khá chặt chẽ. Người tiến cử phải tâu trình rõ phẩm hạnh, tài năng của người được tiến cử. Nếu tiến cử đúng người tài giỏi, đắc dụng thì người có công tiến cử sẽ được trọng thưởng, ngược lại nếu tiến cử sai người, hoặc lợi dụng tiến cử để kéo bè kết cánh sẽ bị biếm phạt nặng. Các đình thần và quan lại địa phương không thực hiện việc tiến cử người hiền tài cũng bị vua trách phạt. Ngoài ra còn hình thức tự tiến cử, tuy ít phổ biến nhưng cũng có không ít trường hợp người tài tự tiến cử mình. Họ thường là những người có thực tài, có bản lĩnh; đôi khi để tự tiến cử, họ phải chứng tỏ tài cao, chí lớn bằng những hành vi phi thường để thuyết phục người khác dùng mình một cách xứng đáng.

#### 1.3.1.2. Về trọng dụng người tài

Khi đã chọn được nhân tài, người xưa cũng đã dựa vào nguyên tắc tùy tài mà giao việc. Việc trọng dụng được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như những người đỗ đạt được bổ nhiệm vào những chức vụ lớn, nhỏ tùy theo mức độ tài năng và sở trường (cơ chế hậu bổ), được ban tặng bổng lộc (cấp tiền, ruộng vườn, đất đai, nhà cửa...). Người đỗ đạt được tôn vinh với hàng loạt lễ nghi long trọng như Lễ xướng danh, Lễ ban yến (những người đỗ đạt cao được vua mở tiệc chiêu đãi), Lễ ban mũ áo, Lễ vinh quy và đặc biệt là cho khắc tên trên bia đá tại Văn Miếu để lưu danh muôn đời.

Bên cạnh đó, để đảm bảo cho quan lại chăm chỉ làm việc, phần đầu hết sức mình và thanh liêm khi tại chức, triều đình đã ban hành những quy định nghiêm khắc, rõ ràng. Để tránh việc kéo bè, kéo cánh, thời phong kiến đã áp dụng hình thức định kỳ chuyển quan lại, từ nơi này sang nơi khác, có khi di chuyển rất xa. Việc bổ dụng quan lại được tuân theo một luật lệ rất nghiêm ngặt là Luật hồi tị với mục đích nhằm khống chế đội ngũ quan lại, ngăn ngừa việc họ lạm dụng quyền chức, địa vị để kéo bè kéo cánh, âm mưu chống lại triều đình. Sau một thời gian làm việc, triều đình thường xuyên tổ chức các đợt “khảo hạch” để bồi dưỡng thêm kiến thức và có chế độ đãi ngộ phù hợp. Cùng với việc “khảo hạch” quan lại, một số triều đại phong kiến cũng áp dụng chế độ thưởng, phạt nghiêm minh. Đối với người đỗ cao, làm việc giỏi được cất nhắc, lên chức, cấp bổng lộc. Mặt khác cũng có nhiều hình thức xử phạt để bảo đảm cho các quan lại phải tuyệt đối trung thành với Vua, thanh liêm, chính trực như hạ lương, giáng chức, tống giam, cách hết chức tước, bổng lộc, bị lưu đày hoặc đẩy xuống làm thứ dân...

Bên cạnh việc trọng dụng người hiền tài, ông cha ta cũng đã chú trọng đến vấn đề tôn vinh các bậc hiền tài, những người có công lớn với đất nước. Những người có công trạng lớn đều được đích thân nhà vua trọng thưởng và khi mất đều được nhân dân tôn thờ và suy tôn là thần, là thánh.

Kế thừa và phát huy truyền thống trọng dụng người hiền tài của ông cha trong lịch sử, từ khi được thành lập đến nay, Đảng và Nhà nước ta luôn dành sự quan tâm đặc biệt đến việc thu hút, trọng dụng nhân tài. Các quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước đều luôn coi trọng vai trò của tài năng trên các lĩnh vực, đánh giá cao năng lực sáng tạo và khả năng đóng góp to lớn của tài năng cho đất nước. Điều này thể hiện rất rõ qua những bài học quý báu về thu hút, trọng dụng nhân tài của Chủ tịch Hồ Chí Minh và những quan điểm, chủ trương của Đảng ta về thu hút và trọng dụng nhân tài.

Trong suốt quá trình lãnh đạo cách mạng cho đến khi qua đời, Chủ tịch Hồ Chí Minh không nói và viết nhiều về sử dụng người hiền tài, nhưng thông qua cách

nhìn nhận, đánh giá, cách ứng xử, trọng dụng, tập hợp người hiền tài vào đội ngũ những người làm cách mạng, Người đã để lại bài học quý báu cho chúng ta trong việc đào tạo, bồi dưỡng, trọng dụng người hiền tài phục vụ cho sự nghiệp đấu tranh và xây dựng Tổ quốc. Vào năm 1925, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã trực tiếp thành lập tổ chức Hội Việt Nam cách mạng thanh niên, tập hợp những người trẻ tuổi, giàu nhiệt tình yêu nước, có tri thức, là sự mở đầu cho việc cầu hiền tài của Người, chứng tỏ Người sớm nhận thức được vị trí, tầm quan trọng của nhân tài đối với sự nghiệp cách mạng. Năm 1945, chỉ sau hai tháng lập nước, Chủ tịch Hồ Chí Minh viết bài “Nhân tài và kiến quốc”, đăng trên Báo Cứu quốc ngày 14/11/1945, Người cho rằng khi xây dựng đất nước cần phải có người tài, mặc dù người tài trong nước là chưa có nhiều nhưng nếu biết cách lựa chọn, biết cách phê phán, biết cách dùng thì ngày càng có nhiều người tài. Người cũng đã kêu gọi những ai có tài năng, sáng kiến và sẵn lòng hăng hái giúp nước nhà. Theo Chủ tịch Hồ Chí Minh, người hiền tài phải có đủ đức và tài, trong đó tài năng là để giúp ích cho nước nhà, là đặt lợi ích dân tộc lên trên với tinh thần tận tâm, tận lực.

Cùng với bài “Nhân tài và kiến quốc”, Chủ tịch Hồ Chí Minh còn dùng những biện pháp mềm dẻo, linh hoạt để thu hút người có tài năng và tinh thần yêu nước tham gia làm việc cho chính quyền mới. Tháng 01/1946, cuộc Tổng tuyển cử đã tiến hành thành công lập ra Quốc hội đầu tiên do nhân dân lựa chọn. Điều đặc biệt, mặc dù các thành viên Chính phủ rất đa dạng, thuộc các tầng lớp khác nhau... nhưng họ đều chung một ý chí, đó là đoàn kết, chung tay góp sức xây dựng chế độ mới. Có thể khẳng định, đây là cuộc chiêu hiền đãi sĩ đầu tiên trong chế độ mới của Chủ tịch Hồ Chí Minh, trở thành bài học quý giá còn nguyên giá trị.

Chủ tịch Hồ Chí Minh không chỉ coi trọng *tuyển dụng nhân tài mà Người rất quan tâm đến bồi dưỡng nhân tài*. Ngay từ tháng 7/1926, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã gửi một số thanh niên ưu tú Việt Nam sang Liên Xô để học tập và rèn luyện. Năm 1951, trong hoàn cảnh khốc liệt của chiến tranh, Chủ tịch Hồ Chí Minh đưa lớp cán bộ đầu tiên sang Liên Xô đào tạo nhằm chuẩn bị đội ngũ ‘hiền tài’ cho công cuộc

kiến thiết đất nước khi chiến tranh kết thúc. Trong kháng chiến chống Mỹ, Chủ tịch Hồ Chí Minh gửi nhiều thế hệ thanh niên ưu tú sang đào tạo ở các nước xã hội chủ nghĩa. Vì thế, sau năm 1975, chúng ta có trên 30.000 cán bộ có trình độ trung cấp kỹ thuật trở lên, họ trở thành những nhà khoa học đầu đàn, là đội ngũ cốt cán của Đảng và Nhà nước trong sự nghiệp bảo vệ và xây dựng Tổ quốc.

Thấm nhuần những bài học quý báu từ quan niệm và thực tiễn trọng dụng hiền tài của Chủ tịch Hồ Chí Minh, Đảng ta từ ngày thành lập đến nay cũng đã có nhiều chủ trương, chính sách quan trọng về thu hút, sử dụng nhân tài, đặc biệt từ sau Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI (năm 1986). Với đường lối đổi mới đã đặt nền tảng mới cho sự phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, Đại hội Đảng VI đã đề ra chủ trương từng bước xoá bỏ lối tư duy giáo điều trong nhận thức lý luận, xoá bỏ cơ chế quản lý tập trung, quan liêu bao cấp, cởi trói cho nền kinh tế phát triển theo cơ chế thị trường, điều đó có nghĩa là những rào cản lớn nhất cho sự phát triển nhân tài đã từng bước được loại bỏ.

Chủ trương đề cao vai trò của giáo dục, khoa học, công nghệ, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, trong đó có chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng... tiếp tục được khẳng định qua các kỳ Đại hội. Tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VII (năm 1991), lần đầu tiên vấn đề đào tạo, bồi dưỡng nhân tài được xác định là một trong những nhiệm vụ chính của giáo dục: “Mục tiêu giáo dục và đào tạo nhằm nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, hình thành đội ngũ lao động có tri thức và có tay nghề, có năng lực thực hành, tự chủ, năng động và sáng tạo, có đạo đức cách mạng, tinh thần yêu nước, yêu chủ nghĩa xã hội”. [35 tr. 81-82]. Năm 1996, Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII tiếp tục khẳng định tầm quan trọng của giáo dục và khoa học, công nghệ đối với sự phát triển kinh tế, xã hội. Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX (năm 2001) và các Hội nghị Trung ương khoá IX tiếp tục đưa ra những quyết sách quan trọng nhằm củng cố và nâng cao chất lượng, hiệu quả giáo dục, hướng tới mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại

hoá đất nước. Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X (năm 2006) vẫn tiếp tục khẳng định chủ trương về xây dựng chiến lược nhân tài: “Tranh thủ cơ hội thuận lợi do bối cảnh quốc tế và tiềm năng, lợi thế của nước ta để rút ngắn quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa gắn với phát triển kinh tế tri thức, coi kinh tế tri thức là yếu tố quan trọng của nền kinh tế và của công nghiệp hóa, hiện đại hóa” [39 tr. 87]. Hội nghị lần thứ chín Ban Chấp hành Trung ương khóa X cũng đề cập đến chính sách nhân tài: “Về cơ chế, chính sách, xây dựng cơ chế phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng người có đức, có tài và cơ chế tiến cử cán bộ; tạo bước chuyển căn bản trong việc phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân tài và đội ngũ cán bộ khoa học, chuyên gia giỏi; xây dựng Chiến lược quốc gia về nhân tài; coi đó là giải pháp rất quan trọng trong việc thực hiện chiến lược cán bộ”[39].

Như vậy, có thể thấy từ Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI đến nay, vấn đề phát triển nhân tài đã được Đảng và Nhà nước ta đặc biệt quan tâm. Các chủ trương, chính sách của Đảng đều thể hiện sự nhất quán trong đề cao vai trò của tài năng trên các lĩnh vực, đánh giá cao năng lực sáng tạo và khả năng đóng góp to lớn của nhân tài cho đất nước. Quan điểm, chính sách đó là cơ sở để các cơ quan nhà nước xây dựng cơ chế, chính sách cụ thể nhằm khuyến khích phát huy năng lực sáng tạo của nhân tài đóng góp cho sự nghiệp xây dựng và phát triển đất nước.

1.3.1.3. Một số vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu kinh nghiệm trong lịch sử Việt Nam về thu hút, trọng dụng người có tài năng.

Có thể thấy, để thu hút và trọng dụng người có tài trong việc xây dựng và bảo vệ đất nước, ông cha ta đã vận dụng nhiều phương pháp khác nhau, với những thời điểm và với những đối tượng khác nhau, nhưng tựu chung lại, ở tất cả các thời kỳ trong lịch sử dân tộc Việt Nam, việc thu hút và trọng dụng người hiền tài đều quan tâm đến các nội dung sau:

Một là, phải biết tìm người tài ở đâu và làm thế nào để thu hút được họ.

Hai là, phải biết sử dụng người tài như thế nào, bố trí người tài vào những vị trí, chức vụ nào cho phù hợp.

Ba là, phải biết làm thế nào để bảo vệ người tài, và có cơ chế nuôi dưỡng, phát triển, tôn vinh và trọng đãi người hiền tài, đồng thời có chế tài thưởng phạt nghiêm minh.

### **1.3.2. Kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới về thu hút và trọng dụng người có tài năng.**

Việc phát triển, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng người có tài năng có vị trí đặc biệt quan trọng và trở thành chiến lược của nhiều nước trên thế giới. Mỗi nước có những cách tiếp cận khác nhau về thu hút, trọng dụng người có tài năng, nhưng mục đích cuối cùng vẫn là làm thế nào để có được một đội ngũ những người có năng lực thực sự, có đạo đức nghề nghiệp vào làm việc trong các cơ quan của chính quyền. Trong phạm vi Luận án, nghiên cứu sinh lựa chọn 7 nước có nền kinh tế khá phát triển, với nền hành chính hiện đại, đó là: Hoa Kỳ, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Singapore. Ngoài ra, nghiên cứu sinh cũng nghiên cứu, tìm hiểu thêm những kinh nghiệm liên quan mà các nước trên thế giới, đặc biệt là các nước thuộc Tổ chức hợp tác phát triển kinh tế (OECD) đang sử dụng để thu hút và trọng dụng người có tài năng trong nền công vụ. Trên cơ sở đó sẽ rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng phù hợp với điều kiện Việt Nam.

#### **1.3.2.1. Kinh nghiệm về thu hút người có tài năng.**

*- Tạo nguồn bằng công tác giáo dục tài năng trong trường đại học của Cộng hòa Liên bang Đức.*

Nước Đức đã nhận thức được vai trò của giáo dục đại học và sử dụng hệ thống giáo dục đại học như là một thể chế tạo ra những thế hệ tự phát triển tài năng. Nhà nước ưu tiên đầu tư cho giáo dục khoa học tại các trường đại học, tổng ngân sách đầu tư cho giáo dục của Đức hàng năm là 5% GDP, trong đó giáo dục đại học cao đẳng chiếm 24%. Đại học được giao quyền tự chủ và có tiếng nói rất quan trọng trong việc

phản biện các chính sách, các vấn đề về khoa học công nghệ. Hiện tại Đức có khoảng 320 trường đại học, cao đẳng và thu hút hơn hai triệu sinh viên. Đội ngũ giảng viên đại học hơn 110 nghìn người, trong đó có 40 nghìn người là giáo sư.

Những đặc điểm nổi bật của hệ thống đại học Đức là: *Thứ nhất*, sự thống nhất giữa giáo dục đào tạo và nghiên cứu khoa học, những nhà khoa học lớn đều là những người thầy của các thế hệ trẻ tài năng. *Thứ hai*, tự do dạy, giảng dạy tự do gắn liền với hoạt động nghiên cứu độc lập và không cuộc sống nghiên cứu độc lập sẽ không có giảng dạy tự do. *Thứ ba*, tự do học, tự do chọn trường, tự do lựa chọn giáo sư, ngành học, cách học và thời gian học. Người sinh viên được đối xử như một người trưởng thành, độc lập, tự do và có trách nhiệm với công việc của mình. *Thứ tư*, Chính phủ Đức từ trước đến nay đặt ra những tiêu chuẩn nghiêm ngặt trong việc tuyển chọn nhân sự cho các trường đại học. Chính phủ có thể can thiệp nếu thấy cần thiết trong một số trường hợp nhằm đảm bảo tính trung thực, phát huy và nuôi dưỡng tài năng trẻ cho đất nước.

- *Tuyển chọn các tài năng quản lý của Nhật Bản*

Hàng năm Viện Nhân sự, cơ quan nhà nước độc lập với các bộ mở 3 kỳ thi. Kỳ thi tuyển chọn công chức loại I (cấp cao) và các kỳ thi tuyển chọn công chức loại II, loại III (cấp thấp). Những người trúng tuyển kỳ thi loại I sẽ được đào tạo để trở thành cán bộ lãnh đạo trong tương lai. Còn những người trúng tuyển các kỳ thi loại II, loại III sẽ làm các công việc chuyên môn nghiệp vụ cụ thể. Kỳ thi tuyển loại I được mở hàng năm vào tháng 6. Nước Nhật mỗi năm tuyển khoảng 1000 cán bộ loại này, nhưng số người thi gấp hơn 50 lần. Số người thi thường là các sinh viên ưu tú đã qua các kỳ thi trước khi tham dự kỳ thi này. Ví dụ, họ phải đỗ vào các trường đại học lớn, trong suốt quá trình học tập, thành tích phải xuất sắc. Theo thống kê thì có tới một nửa số người thi trúng tuyển vào kỳ thi loại I đều là sinh viên ưu tú của đại học Tokyo, hầu hết là các sinh viên khoa luật và khoa kinh tế.

Trong số trên 1000 cán bộ mới được tuyển chọn mỗi năm có khoảng một nửa là công chức hành chính, số còn lại là công chức chuyên môn kỹ thuật. Công chức

hành chính xuất thân từ khoa luật, khoa kinh tế hầu hết trở thành lãnh đạo cao cấp ở các bộ. Công chức chuyên môn kỹ thuật cũng có thể trở thành lãnh đạo ở một số bộ liên quan đến khoa học kỹ thuật, khoa học tự nhiên như Bộ Giao thông, Bưu điện, Xây dựng, Nông nghiệp... Sau khi đỗ kỳ thi loại I, các quan chức tương lai được quyền chọn nơi làm việc. Có một số bộ ứng cử viên quá đông, như vậy họ lại phải dự thi một lần nữa. Tại Nhật, Bộ Tài chính, Bộ Công nghiệp và thương mại quốc tế, Bộ Ngoại giao, Cục Kinh tế kế hoạch là những nơi có mức độ cạnh tranh gay gắt nhất. Các bộ này mỗi năm chỉ nhận 25 công chức mới, nhưng số người xin vào cao gấp nhiều lần.

*- Tuyển chọn quan chức của Hoa Kỳ*

Quan chức Liên bang của Mỹ chiếm khoảng 3,2 triệu người và 1,5 triệu người khác là công chức của các bang, hơn 5 triệu người làm việc cho chính quyền địa phương. Việc tuyển chọn quan chức Liên bang trong những năm trước đây tương đối đơn giản, chủ yếu dựa vào sự bảo trợ của Tổng thống. Nhiều năm tiếp theo, số quan chức được tuyển dụng theo kiểu bảo trợ ít dần, các quan chức được tuyển vào là những người tài năng, do ủy ban công chức lưỡng đảng chịu trách nhiệm tuyển dụng và bổ nhiệm. Có tới 90% quan chức được ủy ban này tuyển chọn một cách công khai trên khắp đất nước.

Tuy vậy, đến năm 1980, nhiều người Mỹ chỉ trích về hoạt động kém hiệu quả của đội ngũ quan chức liên bang. Sau khi thắng cử, năm 1978 Carter ban hành đạo luật cải tổ quan chức, Văn phòng quản lý nhân sự được thành lập, có nhiệm vụ tuyển dụng, trả lương, kiểm tra và phân loại quan chức theo các tiêu chuẩn tài năng và sa thải quan chức. Điểm thay đổi quan trọng nhất của đạo luật cải tổ quan chức là thành lập ra một nhóm 8.000 nhà quản lý cao cấp trong đội ngũ quan chức. Những người này được giao nhiệm vụ khác nhau, phải luân chuyển nhiều vị trí làm việc, nhưng đổi lại được hưởng lương rất cao nếu hoàn thành xuất sắc công việc.

Như vậy có thể thấy phương pháp tuyển chọn quan chức của Mỹ có một không hai trên thế giới. Một đội ngũ quan chức được tổng thống và đảng phái bảo trợ

làm việc song song với đội ngũ công chức đông đảo thường được tuyển chọn thông qua các cuộc cạnh tranh, thi tuyển công khai. Tuy nhiên, tốc độ thay thế đội ngũ quan chức trong chính quyền liên bang rất nhanh. Năm 1993, báo cáo của thượng viện Mỹ cho biết có tới 30% tổng số quan chức được bổ nhiệm đã rời khỏi chức vụ này sau 18 tháng và 50% trong số đó đã nghỉ hưu sau 27 tháng. Rõ ràng nhiều người được bổ nhiệm và tìm cách để được bổ nhiệm như là một cách “đánh bóng lý lịch”. Sau khi có được một số kinh nghiệm trong các cơ quan lập pháp, hành pháp, họ trở về làm việc cho các công ty tư nhân và kiếm nhiều lợi lộc hơn.

*- Tư tưởng chiến lược về bồi dưỡng và giáo dục người có tài năng của Trung Quốc*

Đặng Tiểu Bình cho rằng, bồi dưỡng và giáo dục nhân tài là vấn đề có tính chiến lược. Bởi vì, xây dựng và hiện đại hóa đất nước đòi hỏi phải bồi dưỡng hàng loạt người có tài năng đủ tiêu chuẩn. Giáo dục tài năng phải đạt được ba mục tiêu: hướng tới hiện đại hóa, hướng ra thế giới và hướng tới tương lai. Khi tiến hành tuyển chọn phải tuân thủ 4 nguyên tắc sau: *Thứ nhất*, có cả đức và tài. *Thứ hai*, chọn người hiền đức, dùng người có năng lực. *Thứ ba*, nguyên tắc về việc chọn người. *Thứ tư*, nguyên tắc tùy tài mà sử dụng. Cách thức phát hiện và nhận biết tài năng là: phỏng vấn điều tra; đăng báo mời; thu thập thông tin, tìm những tác giả, những công trình khoa học nổi tiếng để phát hiện người có tài năng; thi tuyển; tiến cử và tự tiến cử...

*- Chính sách thu hút người có tài năng của Singapore*

Singapore được đánh giá là quốc gia có chính sách thu hút tài năng từ nước ngoài bài bản nhất thế giới. Ngay từ khi mới lên cầm quyền, cựu Thủ tướng Lý Quang Diệu đã xác định rõ người có tài năng là yếu tố then chốt quyết định khả năng cạnh tranh và phát triển của nền kinh tế. Chính vì thế, trong suốt những năm qua, thu hút người có tài năng, đặc biệt là tài năng từ nước ngoài đã trở thành chiến lược ưu tiên hàng đầu của Singapore.

Năm 1998, Singapore thành lập Ủy ban tuyển dụng tài năng Singapore. Chính sách chính của Singapore là chào đón người có tài năng ngoại vào bộ máy nhà nước. Chính phủ Singapore tuyển chọn người có tài năng dựa trên năng lực, khả năng đóng góp chứ không phân biệt quốc tịch, chủng tộc của người nhập cư. Trong số 4,5 triệu lao động Singapore có tới 25% là người nước ngoài. Nội các đầu tiên của Singapore cũng chỉ có duy nhất 2 người bản địa. Singapore có quy định rõ lương của lao động bình thường ở Singapore chỉ khoảng 2.000 USD/tháng hoặc cao hơn chút ít. Còn với lao động nước ngoài có kỹ năng, tay nghề, ngoài việc được hưởng lương theo mức của tài năng, họ còn được phép đưa người thân sang sống cùng. Họ được cấp giấy phép định cư và nhập tịch lâu dài tại Singapore chỉ trong vài ngày.

#### 1.3.2.2. Kinh nghiệm trọng dụng người có tài năng.

##### - *Sử dụng người có tài năng của Trung Quốc*

Để có thể thu hút, sử dụng được người tài, Đặng Tiểu Bình cho rằng: *Trước hết* phải đổi mới các quan niệm sử dụng người tài, đó là phải tin tưởng tri thức và phẩm chất chính trị để cho người tài có vị trí tương ứng với khả năng của họ. *Hai là*, cần phải bảo vệ tốt tài năng như bảo vệ quyền sở hữu tri thức, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của tài năng, đảm bảo địa vị tương xứng với năng lực của họ. *Ba là*, tối ưu hóa việc bố trí nguồn lực tài năng. Điều chỉnh cán bộ tài năng chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn như Bắc Kinh, Thiên Tân, Thượng Hải về các tỉnh nhằm giúp giảm nhanh mức độ chênh lệch về phát triển giữa nông thôn và thành thị; điều chỉnh tài năng cho phù hợp với ngành nghề được đào tạo nhằm khắc phục tình trạng có ngành thừa, ngành thiếu người có tài năng. *Bốn là*, ra sức tiếp thu tri thức khoa học công nghệ, quản lý từ nước ngoài. *Năm là*, tạo ra bầu không khí cạnh tranh giữa các tài năng nhằm chống lại khuynh hướng bình quân chủ nghĩa. *Sáu là*, đãi ngộ xứng đáng đối với trí thức trong nước. *Bảy là*, khuyến khích Hoa kiều về nước làm việc đảm nhiệm chức vụ cao trong nhiều lĩnh vực chủ chốt như khoa học công nghệ, tài chính, ngân hàng...

*- Đào tạo công chức lãnh đạo, quản lý của Nhật Bản*

Sau khi được tuyển chọn vào các bộ, công chức lãnh đạo, quản lý được chú trọng đào tạo theo hai giai đoạn: đào tạo để có kinh nghiệm làm việc thông qua nhiều cơ quan khác nhau trong bộ và ngoài bộ, tiếp theo là tổ chức các lớp tập huấn, bồi dưỡng ở nhiều cấp khác nhau. Mỗi năm có nhiều khóa bồi dưỡng, mỗi khóa kéo dài 4-5 tuần, nhằm cập nhật các kiến thức về hành chính, kinh tế chính trị Nhật Bản và thế giới. Ngoài ra ở các cấp trường phòng, hàng năm có những lớp bồi dưỡng do Viện Nhân sự tổ chức, một mặt để giúp nắm bắt được những vấn đề mới trong quản lý, xu hướng phát triển kinh tế, chính trị, mặt khác giúp cán bộ có dịp đặt quan hệ với nhau, tạo điều kiện hợp tác giữa bộ này với bộ khác.

Về phân đào tạo kinh nghiệm có thể khảo sát cụ thể trường hợp Bộ Tài chính. Các công chức tài năng mới (tài năng tiềm năng) trong năm đầu được phân vào làm việc ở phòng tư liệu, chủ yếu là tập sự. Đến năm thứ 3, có thể 5 hoặc 6 người được cử ra nước ngoài 2 hoặc 3 năm để học tập về quản lý kinh doanh hoặc kinh tế ở các trường đại học. Số còn lại, được giải phóng khỏi công việc để tham gia khóa đào tạo khoảng 300 tiết, mỗi tiết kéo dài 3 giờ về kinh tế học vĩ mô, vi mô, thống kê, kế toán, tài chính... Như vậy, sau 3 đến 4 năm các công chức tài năng trẻ đã có kiến thức bậc cao về kinh tế học. Lúc này họ được giao nhiệm vụ làm trưởng nhóm trong một bộ. Sau 2 năm ở đây, công chức này được cử đi công tác tại một thành phố hoặc các huyện để làm giám đốc cơ quan thu thuế. Giám đốc thường là các công chức trúng tuyển kỳ thi loại II, làm việc lâu năm, mỗi năm Bộ Tài chính giành 25 suất để nhận công chức trẻ. Sau một năm làm việc tại đây công chức này lại được điều về bộ, giữ chức phó phòng và tham gia vào quá trình xây dựng chính sách. Suốt 10 năm tiếp theo, được cử làm việc trong nhiều phòng, nhiều nhiệm vụ khác nhau. Mỗi nơi khoảng 2 năm để nắm các chính sách của bộ, và có tầm nhìn rộng hơn để khi quyết định có cân nhắc lợi, hại ở nhiều lĩnh vực.

Sau thời gian này, công chức tài năng này được cử đi về địa phương để làm phó trưởng ty của bộ hoặc ra nước ngoài làm tham tán kinh tế. Sau 3-4 năm lại điều

về giữ chức trưởng phòng, trong 6 năm liên tiếp, nhưng được chuyển từ phòng này sang phòng khác. Sau đó lại được cử làm trưởng ty ở địa phương, hầu hết những người trúng tuyển kỳ thi loại I đều đạt tới chức vụ này. Một số khác tài năng hơn, có thể giữ chức vụ trưởng ở bộ, hoặc được thu xếp làm việc tại các cơ quan bên ngoài có quan hệ mật thiết với Bộ Tài chính hoặc làm giám đốc công ty tư nhân. Trong số các vụ trưởng, vài người xuất sắc được cử làm trợ lý bộ trưởng, và sau đó là thứ trưởng.

*- Đào tạo quan chức lãnh đạo của Hoa Kỳ*

Các quan điểm đào tạo lãnh đạo ở Mỹ xuất phát từ một số luận cứ: *Thứ nhất*, quá trình toàn cầu hóa diễn ra mạnh mẽ đã nảy sinh rất nhiều vấn đề phức tạp, đòi hỏi lãnh đạo phải có năng lực cao hơn. *Thứ hai*, nước Mỹ cần những nhà lãnh đạo chủ động, tích cực để có thể ứng phó trước những thay đổi của thế giới. *Thứ ba*, đặc trưng quan trọng của việc học tập để trở thành một nhà lãnh đạo là dựa vào chính niềm tin và sự lựa chọn của con người đó.

Từ những năm 1990, chương trình đào tạo lãnh đạo theo các quan điểm mới được thực thi thông qua các dự án thử nghiệm. Một số trường đại học được các quỹ tài trợ đã tiến hành phát triển các khóa đào tạo lãnh đạo theo hướng liên ngành. Hầu hết các trường được tham gia dự án là những trường đã có kinh nghiệm trong việc đào tạo lãnh đạo ở Mỹ. Chương trình đào tạo lãnh đạo tập trung vào một số kỹ năng cơ bản: (i) Tự đánh giá về bản thân, khả năng nhận thức; (ii) Xây dựng kỹ năng cá nhân như giải quyết mâu thuẫn, tư duy sáng tạo, khả năng giao tiếp; (iii) Kỹ thuật giải quyết vận dụng; (iv) Giáo dục kiến thức về văn hóa; (v) Phục vụ và cống hiến, môn học này giúp người học hiểu rõ trách nhiệm của mình với tổ chức, với quốc gia; (vi) Chính sách công...

*- Chính sách trọng dụng người có tài năng của Singapore*

Cùng với việc chào đón tài năng ngoại vào bộ máy nhà nước, Singapore có những chính sách ưu đãi nhằm trọng dụng người có tài năng như có hẳn một chính

sách về trả lương cao cho người tài. Các Bộ trưởng Singapore có mức lương cao hơn tất cả các Bộ trưởng ở những quốc gia phát triển. Một phần chính sách này muốn hạn chế nạn tham nhũng, minh bạch hóa chính phủ, đồng thời tạo đà cho các Bộ trưởng dành hết tâm sức cho công việc quản lý hoạch định chính sách. Bên cạnh đó, Singapore tăng cường đầu tư, trợ cấp cho giáo dục. Singapore có đội ngũ lao động cấp cao hàng đầu thế giới, họ tạo ra năng suất vô cùng lớn, thành thạo về chuyên môn, kỹ thuật và có thái độ làm việc tích cực. Nhưng để có được điều này, Singapore đã phải liên tục đầu tư vào việc đào tạo cả một thế hệ thông qua con đường giáo dục.

Singapore có chính sách nhằm tạo được niềm tin rằng người tài luôn đứng ở vị trí cao. Biệt đãi người tài không chưa đủ, mà cần tạo niềm tin ở nơi họ. Những người tài ngoài thu nhập, nhu cầu được công hiến, được tôn trọng và được vinh danh là rất lớn.

*- Đào tạo quan chức tại Trường Hành chính quốc gia (ENA) của Cộng hòa Pháp*

Được thành lập vào năm 1945, ENA là trường đào tạo cán bộ lãnh đạo cấp cao của Pháp, tập trung vào phát triển năng lực lãnh đạo. ENA tổ chức đào tạo các khóa dài hạn và ngắn hạn cho các quan chức Pháp và quốc tế, chủ yếu là đào tạo mang tính liên ngành, liên bộ và đào tạo mang tính thực hành. Đối tượng đào tạo là công chức lãnh đạo trung ương, địa phương và học viên quốc tế. Nội dung đào tạo rất đa dạng, phong phú và linh hoạt theo yêu cầu cụ thể trên các lĩnh vực như: kinh tế, hành chính, tài chính, nhân lực, xã hội, hiện đại hóa nhà nước, ngoại giao.

Theo quy định, có ba đối tượng được dự thi vào học dài hạn tại ENA: *Thứ nhất*, sinh viên tốt nghiệp đại học hoặc trình độ Master 1, dưới 28 tuổi, chiếm khoảng 50% số chỉ tiêu. *Thứ hai*, các công chức đang làm việc, tuổi không quá 40, có 5 năm công tác, trong quá trình học được hưởng nguyên lương. Loại này chiếm khoảng 40% số người thi vào ENA hàng năm, để chuẩn bị cho họ thi vào ENA, hàng năm có 100 - 150 suất học bổng cho công chức. *Thứ ba*, các thành phần khác, như tư nhân, các dân biểu, tổ chức phi Chính phủ, yêu cầu tuổi dưới 40, có 8 năm kinh

nghiệm công tác. Với đối tượng này, họ cũng được nhà nước cấp kinh phí đào tạo trước 1 năm để thi vào ENA. Đối tượng này chiếm khoảng 10% chỉ tiêu.

Sau khi thi tuyển trong toàn quốc, sẽ lấy 80-100 người đào tạo tập trung trong thời gian 27 tháng. Khi trúng tuyển họ được coi là công chức và được hưởng lương công chức. ENA phải đào tạo sao cho sau 27 tháng, họ ra trường đảm nhận chức vụ, có đủ khả năng ra những quyết định quản lý hợp lý. Chương trình học ít lý thuyết, chủ yếu học qua các tình huống thực tế điển hình, đến 90% chương trình đào tạo dựa trên các tình huống thực tế. Giáo viên là những công chức của các bộ được mời đến giảng dạy và đưa ra những tình huống cho học viên xử lý.

Do học chủ yếu thông qua công việc, nên ít nhất 50% thời gian khóa học là học thực tế tại các cơ quan hành chính. ENA xác định một công chức có năng lực và có khả năng thăng tiến phải đáp ứng hai điều kiện: (1) Là một chuyên gia về hành chính, luật, kinh tế; (2) Là một cán bộ quản lý giỏi. Học viên tốt nghiệp ENA phải có hai yếu tố này. Họ có quyền lựa chọn nơi làm việc hoặc được phân công công tác tùy theo kết quả học tập của mình.

1.3.2.3. Một số vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia về thu hút, trọng dụng người có tài năng.

*Thứ nhất, đặc điểm nổi bật và khác biệt của công chức tài năng.*

Công chức tài năng là nhóm công chức được bổ nhiệm giữ các vị trí lãnh đạo cấp cao (công chức cấp cao) trong các cơ quan của Chính phủ, có trình độ, năng lực chuyên môn mang tính tổng hợp, hoặc cũng có thể quản lý những cơ quan chuyên ngành sâu. Số này chiếm tỷ lệ khoảng 1,5% đến 3% số công chức của nền công vụ (nguồn: worldbank). Để được coi là công chức có tài năng và sau này có thể được cất nhắc, bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo chủ chốt, họ phải trải qua các cuộc tuyển chọn nghiêm ngặt, được đào tạo nhiều hơn so với những công chức bình thường. Đây là những người sẽ được hưởng mức lương và địa vị cao trong xã hội. Sự thăng tiến về nghề nghiệp của đối tượng này tùy thuộc vào trình độ, năng lực và hiệu quả công việc.

*Thứ hai, vị trí do người có tài năng nắm giữ trong hệ thống cơ quan nhà nước.*

Đội ngũ công chức tài năng khi được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý cấp cao sẽ là cầu nối hữu hiệu giữa công tác hoạch định chính sách và thực thi chính sách. Đội ngũ này có thể tham mưu cho Chính phủ có quyết sách phù hợp với tình hình tài chính và nguồn nhân lực hiện có. Kinh nghiệm trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ đã tạo điều kiện cho đội ngũ công chức cấp cao xây dựng và hướng dẫn triển khai thực hiện các chiến lược.

*Thứ ba, về cấu trúc của đội ngũ công chức cấp cao trong nền công vụ.*

Đội ngũ công chức cấp cao trong mô hình công vụ chức nghiệp giống như một “câu lạc bộ khép kín”. Được tuyển chọn rất sớm trong cuộc đời chức nghiệp của mình, các ứng cử viên được đào tạo, bồi dưỡng để trở thành các công chức tài năng và đi theo một lộ trình chức nghiệp thăng tiến. Điểm bất lợi của hệ thống này là chỉ lựa chọn được những người đã có sẵn mà không tạo được sự cạnh tranh cao để chọn được những người tốt nhất từ nhiều nguồn khác nhau. Với hệ thống này, những người giỏi từ khu vực tư nhân khó có cơ hội được chọn lựa.

Tính “mở” là một ưu điểm của hệ thống công vụ vị trí việc làm. Tất cả những công chức chuyên môn cao trong các cơ quan của Chính phủ và các tổ chức bên ngoài đều có cơ hội cạnh tranh để được lựa chọn vào các vị trí cấp cao. Hệ thống này không chỉ là mở rộng sự lựa chọn những người tốt nhất từ nhiều nguồn khác nhau mà còn tạo cơ hội cho những người được lựa chọn từ bên ngoài mang văn hóa riêng của mình để đẩy mạnh việc đổi mới và thích ứng với cơ quan nhà nước. Vì hệ thống này tạo cơ chế “có vào, có ra” nên cũng có những rủi ro xảy ra, đó là sự “đờ ډầu” trong bổ nhiệm hoặc các công chức cấp cao không ở lại nền công vụ đủ thời gian để phát triển chức nghiệp của mình giống như những người trong hệ thống khép kín.

Mặc dù về lý thuyết là như vậy nhưng trong thực tế thì các nước thiên về hệ thống chức nghiệp hay thiên về hệ thống vị trí việc làm hiện nay cũng sử dụng phương pháp kết hợp để lựa chọn những người có tài vào đội ngũ công chức cấp cao.

*Thứ tư, về tuyển dụng công chức tài năng bổ trí vào vị trí lãnh đạo cấp cao.*

Những người có năng lực vượt trội về kỹ năng quản lý, năng lực lãnh đạo, sáng kiến đổi mới, kỹ năng giao tiếp và trình độ chuyên môn thường là những yếu tố quan trọng trong hệ thống các tiêu chí tuyển chọn công chức cấp cao.

Trong các nền công vụ theo hệ thống chức nghiệp, những người đạt được thành tích cao trong học tập có thể cần các kỹ năng “mềm” và những kiến thức về hoạt động của chính phủ thông qua đào tạo, bồi dưỡng và quản lý chức nghiệp. Những kỹ năng mềm và kiến thức đó cùng với sự đánh giá rất tinh vi của các nhà lãnh đạo chính trị đã xây dựng được một đội ngũ công chức lãnh đạo, quản lý tài năng cho khu vực công. Vì vậy, việc tuyển chọn những sinh viên có thành tích xuất sắc trong các trường đại học và những công chức trẻ có tiềm năng để đào tạo, bồi dưỡng bổ sung cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao là cần thiết. Ví dụ như một nửa số thí sinh trúng tuyển vào học tại Trường Hành chính quốc gia Pháp để sau này trở thành công chức lãnh đạo cấp cao là sinh viên xuất sắc mới tốt nghiệp từ các trường đại học với độ tuổi trung bình là 24. Ở Ấn độ, những ứng cử viên thi vào ngành hành chính nói chung hoặc vào các ngạch đặc biệt phải dưới 26 tuổi.

Trái lại, nền công vụ theo hệ thống vị trí việc làm lại tìm những người đã thể hiện được kỹ năng quản lý và năng lực chuyên môn cao. Hành vi ứng xử và kết quả công việc đối với các nhiệm vụ được giao trước đây là các tiêu chí chính cho việc chọn lựa. Vì vậy, việc lựa chọn các công chức lãnh đạo cấp cao bắt đầu muộn hơn rất nhiều so với nền công vụ theo hệ thống chức nghiệp, thường là ở giai đoạn sau của quá trình công tác. Chẳng hạn như ở Mỹ, thường là các ứng cử viên tiềm năng từ bậc 14 và 15 (hai bậc cao nhất của thang lương chung) thì được bồi dưỡng và huấn luyện để tuyển chọn cho vị trí công chức lãnh đạo cao cấp.

Công trạng là cơ sở cho việc tuyển chọn đối với cả hai hệ thống chức nghiệp và việc làm. Trong hệ thống chức nghiệp, cạnh tranh là khốc liệt, và chỉ một số ít những người tham dự kỳ thi tuyển dụng được chọn vào ngạch công chức lãnh đạo cấp cao. Ví dụ: Ở Nhật Bản, chỉ có khoảng 2,5% số người tham gia kỳ thi tuyển dụng được lựa chọn. Ở Pháp, để được chọn vào học tại Trường hành chính quốc gia Pháp (ENA), thí sinh phải qua kỳ thi cạnh tranh rất khốc liệt. Sự minh bạch cũng là một trong những tiêu chí quan trọng trong công tác tuyển chọn. Chẳng hạn như ở Singapore, Ủy ban Công vụ Singapore có nhiệm vụ giám sát việc tuyển dụng vào ngạch hành chính và tất cả các vị trí từ ngạch D trở lên. Công trạng và sự minh bạch cũng được giám sát bởi các cơ quan độc lập trong quá trình tuyển chọn những người làm việc ở địa phương để bổ nhiệm vào vị trí công chức lãnh đạo cấp cao.

*Thứ năm, về công tác quản lý đội ngũ công chức tài năng.*

Việc quản lý đội ngũ công chức tài năng đang giữ vị trí lãnh đạo cấp cao thường được thực hiện bởi một cơ quan của chính phủ chịu trách nhiệm về quản lý nhân sự và một cơ quan độc lập (ví dụ như Ủy ban Công vụ) để đảm bảo công tác quản lý nguồn nhân lực của chính phủ có hiệu quả. Quản lý chức nghiệp thường được phân quyền trong hệ thống vị trí việc làm hơn là trong hệ thống chức nghiệp. Việc bổ nhiệm vào ngạch hành chính cấp cao của Mỹ được phân quyền: các bộ, ngành cấp liên bang có thể bám theo các tiêu chuẩn do Cơ quan quản lý nhân sự liên bang đặt ra để thiết kế các vị trí cấp cao cho bộ, ngành mình, cũng như tuyển dụng công chức lãnh đạo cấp cao từ những ứng cử viên đã được Cơ quan quản lý nhân sự liên bang xác nhận. Ở Anh, mỗi bộ có quyền quyết định vị trí nào được coi là vị trí lãnh đạo cấp cao của công chức. Trái lại, đối với hệ thống chức nghiệp, công chức lãnh đạo cấp cao được cơ quan phụ trách về nhân sự của chính phủ quản lý một cách tập trung.

Nhìn chung, các quốc gia đều rất quan tâm đến việc lập kế hoạch nguồn nhân lực đối với đội ngũ công chức lãnh đạo cấp cao để đảm bảo cho đội ngũ này không bị hẫng hụt. Việc tuyển dụng mới phải được điều chỉnh thường xuyên để đảm bảo sự

tiếp nối giữa các độ tuổi, có sự rà soát đối với những đối tượng sắp nghỉ hưu và những vị trí trống cần bổ sung. Ngoài ra, quy hoạch nhân sự cũng là một trong những nhiệm vụ quan trọng đối với công tác tuyển dụng và sử dụng đội ngũ công chức lãnh đạo cấp cao. Ví dụ, Cơ quan quản lý nhân sự Liên bang Mỹ khuyến khích các cơ quan Liên bang làm quy hoạch nhân sự và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức tiềm năng. Các bộ của Anh hàng năm tổ chức làm quy hoạch để phát hiện và bồi dưỡng những tài năng sau này đảm trách các vị trí lãnh đạo cấp cao.

*Thứ sáu, về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ công chức tài năng.*

Vì đội ngũ công chức tài năng đề xuất và tổ chức thực hiện những sáng kiến mới, nên công tác đào tạo, bồi dưỡng đóng một vai trò rất quan trọng đối với việc quản lý chức nghiệp của đối tượng này hơn là các công chức thông thường khác. Công chức tài năng của Pháp được đào tạo 27 tháng tại Trường Hành chính quốc gia Pháp (ENA) và các trường tuyển dụng khác trước khi đảm nhận các nhiệm vụ trong Chính phủ. Công chức cấp cao của Singapore phải tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng với thời lượng ít nhất 100 giờ mỗi năm.

Mức độ và tính đa dạng của đào tạo, bồi dưỡng đối với đội ngũ công chức tài năng để trở thành các công chức lãnh đạo cấp cao đòi hỏi mỗi cơ sở đào tạo phải có đủ năng lực xây dựng chương trình, nội dung đào tạo và tổ chức thực hiện đào tạo. Vì vậy, việc phát triển các cơ sở đào tạo cần phải tiến hành đồng thời hoặc tiến hành trước khi xây dựng một đội ngũ công chức tài năng giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý. Việc đào tạo, bồi dưỡng công chức tài năng có thể được tiến hành trong nước hoặc ở nước ngoài tùy theo trình độ phát triển của mỗi quốc gia.

*Thứ bảy, về các tiêu chuẩn trách nhiệm của công chức cấp cao*

Công chức cấp cao giữ chức vụ lãnh đạo phải đảm bảo các tiêu chuẩn trách nhiệm cao hơn các công chức thông thường khác. Giữ các vị trí có tầm ảnh hưởng đáng kể và thường xuyên làm việc với các quan chức chính trị, họ thường đối diện với các tình huống về xung đột lợi ích. Các quy định pháp lý thường đặt ra các chuẩn mực của công chức lãnh đạo khi làm việc với giới truyền thông, phải công khai tài

sản, các điều kiện khi tham gia các hoạt động chính trị, các quy định về xung đột lợi ích, ví dụ khi bản thân họ hay người thân trong gia đình họ có lợi ích ở các công ty đang làm ăn với chính phủ. Ví dụ ở Anh, Bộ quy tắc hành vi ứng xử mới cho tất cả Bộ trưởng và công chức cao cấp đã được ban hành năm 1995.

*Thứ tám, về đánh giá thực thi công việc*

Hầu hết các chính phủ đều quan tâm và có những biện pháp hữu hiệu để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc của công chức lãnh đạo cao cấp:

- *Phải đặt ra các tiêu chuẩn về chất lượng công việc.* Bộ luật về đánh giá kết quả và chất lượng của Chính phủ Mỹ được ban hành năm 1993. Luật này quy định các cơ quan phải thành lập Ban đánh giá chất lượng thực thi công việc. Ban này có trách nhiệm đưa ra những kiến nghị về việc bổ nhiệm công chức lãnh đạo dựa trên kết quả thực thi công việc, kể cả những kiến nghị về chấm điểm xếp hạng và chế độ khen thưởng.

- *Công việc phải được đánh giá một cách nghiêm túc.* Ở Nhật Bản, chấm điểm thành tích đối với nhân viên là rất nghiêm ngặt, việc đánh giá không chỉ được thực hiện bởi lãnh đạo cấp trên trực tiếp mà còn được thực hiện bởi các đồng nghiệp cùng cấp và công chức dưới quyền.

- *Đánh giá thực thi công vụ phải được thực hiện một cách khách quan và công khai, minh bạch.* Ở Úc, trách nhiệm đối với công việc, các mục tiêu và chỉ số đánh giá thực thi công việc trước tiên phải được thỏa thuận giữa công chức và lãnh đạo cấp trên trực tiếp. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở cho việc trả lương theo công việc và con đường thăng tiến của công chức.

*Thứ chín, phát triển chức nghiệp phụ thuộc vào kết quả thực thi công việc.*

Trong nền công vụ theo hệ thống vị trí việc làm, mối liên kết giữa chất lượng công việc và sự thăng tiến là khá chặt chẽ bởi vì tất cả công chức tài năng có thể đăng ký thi tuyển vào các vị trí cao nhất. Trong nền công vụ chức nghiệp, hầu hết các vị trí lãnh đạo cấp cao được bố trí bằng cách đề bạt tại chỗ, nhưng phát triển

chức nghiệp không còn là tự động, cũng như không phải là phát triển ở cùng một tốc độ. Ở Singapore, công chức cấp cao được xếp hạng theo các tiêu chí đã định sẵn, và những người thực thi công việc với chất lượng cao hơn thì sẽ tiến xa hơn và nhanh hơn.

Quá trình thực hiện công việc cũng phát hiện ra các công chức có tiềm năng để bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo cấp cao. Chương trình phát triển lãnh đạo tốc độ cao của Anh đã đào tạo đội ngũ công chức có tiềm năng và công trạng để chuẩn bị cho việc bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo cấp cao. Trong Chương trình Phát triển chức nghiệp của Canada, các công chức tài năng được phát hiện từ các cấp độ EX1 đến EX3, các công chức này thể hiện tiềm năng lãnh đạo và có thể sau này sẽ trở thành các trợ lý thứ trưởng, và họ sẽ được đầu tư để phát triển và thăng tiến.

Những công chức lãnh đạo bị đánh giá là chất lượng công việc kém sẽ bị đánh tụt hạng hoặc có thể bị cho thôi việc. Các quy định về việc đánh tụt hạng của công chức lãnh đạo của Úc đã tạo khuôn khổ cho việc quản lý những công chức lãnh đạo mà không hoàn thành công việc. Dựa trên kết quả đánh giá thực thi công việc, Tổng thư ký của Bộ có thể quyết định một mức lương thấp hơn trong cùng một thang lương hoặc đánh tụt hạng sau khi có sự phê chuẩn của Ủy ban công vụ. Các công chức lãnh đạo của Ấn Độ có chất lượng công việc thấp có thể buộc phải nghỉ hưu sau 20 năm làm việc.

*Thứ mười, vấn đề lương, thưởng và các khoản thu nhập.*

Lương, thưởng và các khoản thu nhập cũng là một trong những nội dung quan trọng trong thu hút và trong dụng công chức có tài năng. Ngay từ năm 1978, một trong những biện pháp để xây dựng đội ngũ công chức cấp cao của Mỹ là việc sử dụng các biện pháp trả lương theo kết quả thực thi công việc để đãi ngộ công chức tài năng. Chất lượng thực thi công việc được Anh và Niu-di-lân bắt đầu sử dụng như là một nhân tố quyết định của việc trả lương cho công chức lãnh đạo cấp cao - công chức tài năng trong những năm cuối thập kỷ 80 và thập kỷ 90 của thế kỷ 20. Khi tính toán tổng thu nhập của công chức, tỷ lệ dành cho thâm niên công tác được giảm và

tăng tỷ lệ tiền lương đối với kết quả thực thi công việc. Các Trường hành pháp của Niu-di-lân có thể được thưởng lên tới 15% của lương cơ bản nếu bộ của họ đạt được mục tiêu đề ra trong kế hoạch chiến lược. Theo quy định trong Kế hoạch quản lý thực thi công việc của Canada được xây dựng vào năm 2000-2001, cơ quan có thể được quyền chủ động sử dụng một khoản kinh phí bằng 10-25% của tiền lương cơ quan để trả cho các công chức lãnh đạo cấp cao (nguồn: worldbank).

### **1.3.3. Những bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Việt Nam.**

Nghiên cứu những kinh nghiệm về thu hút, trọng dụng người có tài năng trong lịch sử Việt Nam và ở một số quốc gia trên thế giới có thể rút ra một số bài học tham khảo trong quá trình xây dựng chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước như sau:

*Một là*, việc phát hiện, thu hút và trọng đãi người có tài năng đều được nhấn mạnh và được coi trọng. Trong lịch sử Việt Nam cũng như ở một số quốc gia trên thế giới đều đã rất quan tâm phát triển giáo dục, đào tạo và chiến lược con người, đặc biệt là chiến lược nhân tài.

*Hai là*, việc lập kế hoạch nguồn nhân lực nhằm đảm bảo có sự tiếp nối các thế hệ công chức lãnh đạo cấp cao có tài năng luôn được coi là một trọng những khâu quan trọng trong quản lý và phát triển nguồn nhân lực.

*Ba là*, công tác tuyển dụng luôn được đặc biệt quan tâm. Dù trong hệ thống chức nghiệp hay theo hệ thống việc làm, để được coi là công chức có tài năng và sau này có thể được cất nhắc, bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo chủ chốt, ứng cử viên phải trải qua cuộc tuyển chọn nghiêm ngặt và cạnh tranh cao.

*Bốn là*, sự thăng tiến về nghề nghiệp của các công chức được coi là có tài năng tùy thuộc vào trình độ, năng lực và kết quả công việc.

*Năm là*, trong quá trình công tác, để trở thành công chức lãnh đạo, quản lý, công chức phải được luân chuyển giữ các vị trí công tác khác nhau và làm việc ở các cơ quan khác nhau, thậm chí ở các cấp chính quyền khác nhau.

*Sáu là*, quá trình phát triển của công chức tài năng phải trải qua các giai đoạn, từ phát hiện đến đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng, qua đó tài năng được sàng lọc, phát triển trong điều kiện được sự chăm sóc, giúp đỡ một cách đồng bộ từ gia đình, nhà trường đến nhà nước, xã hội; từ địa phương đến trung ương.

*Bảy là*, đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với việc bố trí, sử dụng; người hoàn thành tốt chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải được trọng dụng. Các chương trình đào tạo tài năng, chất lượng cao thường được thực hiện rộng rãi và có hiệu quả ở các trường đại học danh tiếng, có uy tín cao.

*Tám là*, việc chú trọng gửi sinh viên, cán bộ tài năng đi du học và tu nghiệp ở các nước tiên tiến và tăng cường liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo có uy tín trên thế giới để tổ chức đào tạo chất lượng quốc tế ở trong nước là điều kiện tiên quyết trong quy trình phát triển người có tài năng.

*Chín là*, chính sách trọng dụng, đãi ngộ thoả đáng với người có tài năng thường có sự khác biệt và cao hơn mức thông thường.

## **Kết luận Chương 1:**

Chương 1 đã đi sâu nghiên cứu, làm rõ cơ sở lý luận về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, bao gồm: xác định khái niệm người có tài năng; các yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; nội hàm khái niệm thu hút, trọng dụng người có tài năng và các nhân tố tác động đến việc thu hút, trọng dụng người có tài năng.

Từ việc phân tích các thuật ngữ “năng lực”, “tài năng”, “đạo đức”, không bao hàm thuật ngữ “thiên tài”, Luận án đã xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước là người có phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, có thành tích tác động và ảnh hưởng đến sự phát triển của một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Luận án đã xác định hệ thống các yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước gồm các yếu tố về năng lực trí thức, năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức.

Luận án đã tập trung phân tích khái niệm và nội hàm của thu hút, trọng dụng người có tài năng. Luận án cũng khẳng định chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng không tồn tại độc lập mà luôn có mối liên hệ chặt chẽ với các khâu khác của hoạt động quản lý nguồn nhân lực của tổ chức như chính sách tạo nguồn, quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, khen thưởng... Chính vì vậy, để thu hút và trọng dụng người có tài năng một cách hiệu quả, cần phải quan tâm đến việc nâng cao chất lượng quản lý nguồn nhân lực trên tất cả các khâu, từ khâu tuyển dụng, sử dụng, quản lý, đào tạo, phát triển cũng như các chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ cán bộ, công chức.

Ngoài ra, trong Chương 1, Luận án cũng đã phân tích các nhân tố tác động đến thu hút, trọng dụng người có tài năng, gồm những nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan. Trong đó, Luận án *đặc biệt nhấn mạnh tới nhóm các yếu tố chủ quan*, bao gồm nhóm yếu tố về nguồn nhân lực và nhóm yếu tố về tổ chức: lựa chọn đúng người; bố trí đúng công việc, đảm bảo sự phù hợp giữa tổ chức và con người, giữa con người và công việc; có chế độ trả lương và khen thưởng thích đáng; đào tạo,

phát triển chức nghiệp của các cá nhân trong tổ chức; tạo cơ hội để mỗi cá nhân, đặc biệt là những người tài có cơ hội thử sức với những việc làm khó, thách thức... Đây được coi là những yếu tố tác động trực tiếp và quyết định hiệu quả của việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.

Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu kinh nghiệm lịch sử Việt Nam và của một số quốc gia trên thế giới về thu hút, trọng dụng người có tài năng cũng góp phần làm sáng tỏ thêm những vấn đề lý luận về thu hút và trọng dụng người có tài năng, đồng thời làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh thực tế của Việt Nam hiện nay.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM HIỆN NAY**

#### **2.1. Khái quát về đội ngũ công chức và công tác quản lý công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

##### **2.1.1. Đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Cách mạng Tháng 8 năm 1945 thành công đã đập tan bộ máy cai trị đế quốc thực dân, phong kiến, mở đầu cho việc hình thành chế độ cán bộ, công chức mới ở Việt Nam. Ngày 22 tháng 5 năm 1950, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã ký sắc lệnh số 76/SL ban hành Quy chế công chức Việt Nam, quy định rõ nghĩa vụ, quyền lợi của công chức cùng các thể lệ về việc tổ chức, quản trị và sử dụng các ngạch công chức trong toàn quốc. Điều 1 của Quy chế quy định rõ: “Những công dân Việt Nam được chính quyền nhân dân tuyển để giữ một chức vụ thường xuyên trong các cơ quan Chính phủ, ở trong hay ở ngoài nước, đều là công chức theo quy chế này, trừ những trường hợp riêng biệt do Chính phủ quy định”. Bản Quy chế công chức đã quy định rõ điều kiện để tuyển bổ công chức, đó là chỉ căn cứ vào năng lực (thành tích, kinh nghiệm, trình độ văn hóa) xét theo ba cách sau: a) Qua kỳ thi; b) Theo học bạ hay văn bằng; c) Theo đề nghị của Hội đồng tuyển trạch. Điều đó thể hiện tư tưởng xây dựng một đội ngũ công chức chuyên nghiệp, chính quy, hiện đại cũng như việc tuyển dụng, quản lý công chức phải dân chủ, công khai, công bằng. Vào năm 1951, Bộ Nội vụ đã tổ chức một kỳ thi tuyển ngạch cán sự, nhưng do hoàn cảnh kháng chiến, sau đó Quy chế công chức này đã không được triển khai đầy đủ.

Vào thời kỳ xây dựng chủ nghĩa xã hội ở Miền Bắc và đấu tranh thống nhất đất nước, Nhà nước ta đã thực hiện chính sách cán bộ và sau ngày giải phóng miền Nam 30 tháng 4 năm 1975, chính sách này tiếp tục được thực hiện rộng trên phạm vi cả nước. Theo đó, tất cả những người làm việc trong các cơ quan của Đảng, Nhà

nước, tổ chức chính trị - xã hội, doanh nghiệp nhà nước, nông trường, lâm trường và lực lượng vũ trang đều được gọi chung trong một cụm từ là “cán bộ, công nhân viên chức nhà nước”. Trong suốt một thời gian dài, cùng với cơ chế tập trung quan liêu bao cấp, việc tuyển dụng, đề bạt, bố trí cán bộ chưa được đi vào quy củ, không qua thi tuyển, không chú trọng tới tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ, căn cứ vào yêu cầu công việc mà chủ yếu lấy lý lịch, quá trình công tác làm căn cứ.

Đến năm 1998, sau khi Pháp lệnh Cán bộ, công chức được ban hành, các nội dung về quản lý biên chế, tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức; về kỷ luật cán bộ, công chức; về chế độ thôi việc, nghỉ hưu; về đào tạo, bồi dưỡng... đều được Chính phủ quy định chi tiết và các cơ quan có thẩm quyền hướng dẫn thực hiện.

Sau một thời gian thực hiện Pháp lệnh Cán bộ, công chức, đến năm 2003, thực hiện chủ trương của Đảng về đẩy mạnh xã hội hóa các hoạt động sự nghiệp, tăng cường phân cấp quản lý cán bộ, công chức, đẩy mạnh cải cách hành chính nhà nước, một số điều của Pháp lệnh Cán bộ, công chức đã được sửa đổi, bổ sung. Theo đó, Pháp lệnh đã đưa cán bộ, công chức cơ sở vào trong phạm vi điều chỉnh, bước đầu đã làm rõ và có sự phân định giữa cán bộ, công chức hành chính với viên chức sự nghiệp, thực hiện chế độ công chức dự bị đối với công chức hành chính.... Các nghị định triển khai Pháp lệnh Cán bộ, công chức cũng đã được ban hành, quy định cụ thể về chức danh, tiêu chuẩn, nghĩa vụ, quyền lợi, những việc không được làm, chế độ chính sách và quản lý cán bộ, công chức xã, phường, thị trấn.... Như vậy, có thể nói rằng Pháp lệnh Cán bộ, công chức ra đời đã đánh dấu một bước phát triển mới quan trọng trong việc xây dựng thể chế quản lý cán bộ, công chức, đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính nhà nước và đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức.

Năm 2008, Luật Cán bộ, công chức được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XII thông qua vào ngày 13/11/2008, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2010. Luật Cán bộ, công chức đã xác định công chức là “công dân Việt

Nam, được tuyển dụng, bổ nhiệm vào ngạch, chức vụ, chức danh trong cơ quan của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội ở trung ương, cấp tỉnh, cấp huyện; trong cơ quan, đơn vị thuộc Quân đội nhân dân mà không phải là sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng; trong cơ quan, đơn vị thuộc Công an nhân dân mà không phải là sĩ quan, hạ sĩ quan chuyên nghiệp và trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội (sau đây gọi chung là đơn vị sự nghiệp công lập), trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước; đối với công chức trong bộ máy lãnh đạo, quản lý của đơn vị sự nghiệp công lập thì lương được bảo đảm từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật”. Ở cấp xã, công chức cấp xã là “công dân Việt Nam được tuyển dụng giữ một chức danh chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Ủy ban nhân dân cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước”. (Điều 4)

Để triển khai thực hiện Luật Cán bộ, công chức năm 2008, Chính phủ đã xây dựng và ban hành nhiều nghị định hướng dẫn thi hành. Luật Cán bộ, công chức 2008 và các nghị định hướng dẫn thi hành đã quy định nhiều nội dung nhằm hoàn thiện, đổi mới công tác quản lý cán bộ, công chức như: đổi mới về nguyên tắc quản lý theo hướng kết hợp giữa tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; đề cao chế độ trách nhiệm cá nhân và phân công, phân cấp rõ ràng; tuyển dụng công chức phải căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; thi nâng ngạch công chức theo nguyên tắc cạnh tranh; đổi mới công tác đánh giá công chức theo hướng gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ; công chức có thành tích trong công vụ thì được khen thưởng theo quy định của pháp luật về thi đua, khen thưởng, đặc biệt công chức được khen thưởng do có thành tích xuất sắc hoặc công trạng thì được nâng lương trước thời hạn, được ưu tiên khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cao hơn nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị có nhu cầu... Luật Cán bộ, công chức và các văn bản hướng dẫn thi hành đã thể hiện tư duy pháp lý mới về quản lý đội ngũ công chức, xác lập

được cơ sở pháp lý căn bản, quan trọng cho việc xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước từ Trung ương đến địa phương.

Như vậy, có thể thấy rằng sự hình thành, phát triển của đội ngũ cán bộ, công chức nước ta luôn gắn liền với sự hình thành, phát triển của nhà nước mới cũng như công cuộc đổi mới và xây dựng đất nước. Trong quá trình đó, đội ngũ cán bộ, công chức luôn đóng vai trò là lực lượng nòng cốt trong hệ thống chính trị, góp phần đưa chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước thực hiện trong thực tiễn cuộc sống. Đội ngũ cán bộ, công chức luôn là nguồn nhân lực quan trọng, có vai trò quyết định hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước cũng như sự thành công của công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Theo số liệu thống kê năm 2012 của Bộ Nội vụ, đội ngũ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước từ cấp huyện trở lên bao gồm 270.262 người (chiếm 70,4% tổng số công chức nói chung trên cả nước). Báo cáo của các bộ, ngành, địa phương cho thấy chất lượng đội ngũ công chức trong bộ máy hành chính nhà nước từ Trung ương tới cấp huyện (khởi hành pháp) theo trình độ đào tạo trên các mặt đã được nâng lên một bước nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong hoạt động thực thi công vụ. Cơ cấu công chức theo độ tuổi cũng được duy trì, phát triển hợp lý (xem bảng 2.1).

**Bảng 2.1. Cơ cấu và chất lượng đội ngũ công chức.**

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| <b>Tổng số cán bộ công chức</b> | <b>270.262</b> |
| - Cơ quan hành chính Trung ương | 110.256        |
| - Địa phương                    | 158.752        |
| - Nước ngoài                    | 1.254          |
| <b>Cơ cấu tuổi</b>              |                |
| - dưới 30                       | 20,07%         |
| - 30 – 50                       | 60,35%         |
| - 51 – 60                       | 19,58%         |
| <b>Cơ cấu ngạch</b>             |                |
| - CVCC và tương đương           | 0,74%          |
| - CVC và tương đương            | 9,88%          |
| - CV và tương đương             | 57,48%         |

|   |        |
|---|--------|
| - Cán sự và tương đương                     | 22,63% |
| - Nhân viên                                 | 9,27%  |
| <b><i>Trình độ chuyên môn nghiệp vụ</i></b> |        |
| - Tiến sỹ                                   | 1,0%   |
| - Thạc sỹ                                   | 4,14%  |
| - Đại học                                   | 68,41% |
| - Cao đẳng và trung cấp                     | 26,45% |
| <b><i>Trình độ lý luận chính trị</i></b>    |        |
| - Cao cấp                                   | 13,03% |
| - Trung cấp                                 | 28,03% |
| <b><i>Trình độ ngoại ngữ</i></b>            |        |
| - Cao đẳng trở lên                          | 3,55%  |
| - Có chứng chỉ ngoại ngữ                    | 60,59% |
| <b><i>Trình độ tin học</i></b>              |        |
| - Cao đẳng trở lên                          | 2,08%  |
| - Có chứng chỉ tin học                      | 70,70% |

*Nguồn: Bộ Nội vụ (Vụ Tổ chức biên chế)*

## **2.1.2. Công tác quản lý công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

### **2.1.2.1. Về hệ thống thể chế quản lý công vụ, công chức.**

Năm 2008, Luật Cán bộ, công chức được ban hành đã đánh dấu sự chuyển biến quan trọng trong quá trình cải cách, đổi mới chế độ công vụ, công chức. Trong đó đã tách viên chức khỏi phạm vi điều chỉnh của Luật Cán bộ, công chức để xây dựng một luật riêng điều chỉnh đội ngũ viên chức (Luật Viên chức năm 2010). Đây là một bước tiến mới về nhận thức trong quá trình tiếp tục cải cách chế độ công vụ, công chức. Luật cũng đã bổ sung một số nguyên tắc quản lý công chức (kết hợp tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; đề cao trách nhiệm cá nhân; nguyên tắc thực tài; phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng); thống nhất cách hiểu về hoạt động công vụ và quy định rõ nguyên tắc trong thi hành công vụ....

Tuy nhiên, hiện nay để thực hiện tốt Luật Cán bộ, công chức, dưới góc độ thể chế, hiện vẫn còn thiếu một số các văn bản quy phạm pháp luật của Chính phủ ban

hành. Đó là: quy định về chính sách thu hút, tiến cử, phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ; quy định để đổi mới việc tuyển chọn và bồi dưỡng công chức lãnh đạo, quản lý; quy định nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng và thi nâng ngạch công chức.

#### 2.1.2.2. Về thực hiện các nội dung quản lý cán bộ, công chức.

Công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức tiếp tục được cải cách theo hướng phân công và phân cấp rõ ràng hơn. Chính phủ đã phân định khá rõ trách nhiệm, thẩm quyền quản lý đội ngũ cán bộ, công chức của các bộ, ngành và chính quyền địa phương. Các quy định pháp luật cũng đã khuyến khích các cơ quan quản lý công chức đẩy mạnh phân cấp tuyển dụng công chức. Người đứng đầu các cơ quan hành chính đã được giao thẩm quyền và trách nhiệm trong bổ nhiệm, sử dụng, khen thưởng, kỷ luật cán bộ, công chức.

Một số chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ ngạch công chức đã được nghiên cứu xây dựng và ban hành. Thông qua đó đẩy nhanh quá trình chuẩn hoá và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức. Việc tuyển dụng công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước vẫn tiếp tục thực hiện xét tuyển dụng công chức ở các vùng khó khăn, miền núi, biên giới, hải đảo. Bên cạnh đó, đã bước đầu thực hiện chính sách thu hút người có tài năng thông qua cho phép tiếp nhận, tuyển thẳng những trường hợp tốt nghiệp thủ khoa đại học, sau đại học ở trong nước, đạt loại giỏi, xuất sắc ở nước ngoài và những người có kinh nghiệm công tác thực tiễn, đáp ứng được ngay yêu cầu công việc. Các trường hợp còn lại muốn vào công chức bắt buộc phải qua thi tuyển theo nguyên tắc cạnh tranh. Việc thi nâng ngạch chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp và các ngạch tương đương đối với công chức đã bước đầu được thực hiện theo nguyên tắc cạnh tranh - bảo đảm số lượng công chức đăng ký dự thi phải nhiều hơn số chỉ tiêu nâng ngạch được thông báo. Việc đánh giá công chức đã được đổi mới và thực hiện theo các quy định của Luật Cán bộ, công chức, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức.

Nhìn một cách tổng thể, việc thực hiện các nội dung quản lý công chức theo các quy định mới của Luật Cán bộ, công chức năm 2008 vẫn còn chậm. Nhiều nội dung đổi mới công tác quản lý chưa được thực hiện một cách mạnh mẽ và triệt để, chậm chạp do vấp phải sức ỳ về tâm lý và thói quen của cơ chế cũ. Nhiều quy định đổi mới liên quan đến nội dung quản lý cán bộ, công chức như việc xác định vị trí việc làm và cơ cấu công chức theo ngạch; tiến hành một cách đồng bộ việc sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh, chức vụ công chức trong các cơ quan nhà nước; đổi mới và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng công chức; đổi mới công tác đánh giá công chức; ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý công chức... chưa được các cấp, các ngành và các địa phương thực sự quan tâm và quyết tâm triển khai thực hiện một cách nghiêm túc.

#### 2.1.2.3. Về tổ chức bộ máy quản lý cán bộ, công chức

Nhìn chung, bộ máy quản lý cán bộ, công chức của nước ta từ sau khi Pháp lệnh Cán bộ, công chức ban hành (1998) đến nay đã có nhiều thay đổi phù hợp cùng với những cải cách của chế độ công vụ và phát triển của đội ngũ cán bộ, công chức. Hệ thống các cơ quan này, bao gồm Vụ (hoặc Ban) Tổ chức cán bộ và Sở Nội vụ ở các bộ, ngành và địa phương đã triển khai và thực hiện các quy định của Nhà nước về hoạt động công vụ, công chức. Đảm bảo xây dựng bộ máy quản lý cán bộ, công chức từ Trung ương đến địa phương mặc dù độc lập về mặt quản lý nhưng vẫn là một thể thống nhất về mặt nghiệp vụ chuyên môn. Bộ máy quản lý cán bộ, công chức này đã giúp các cấp lãnh đạo, quản lý và bản thân người công chức thực hiện đúng các quy định về quyền lợi, nghĩa vụ của cán bộ, công chức, trong đó bao hàm cả những việc công chức không được làm. Tổ chức và triển khai thực hiện các nội dung quản lý cán bộ, công chức theo đúng các quy định của pháp luật. Đó là việc tổ chức các kỳ thi tuyển, thi nâng ngạch công chức bổ sung nhân lực trong đội ngũ công chức, từng bước cải thiện cơ cấu ngạch của đội ngũ công chức, thực hiện cơ chế bổ nhiệm có thời hạn, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, từ chức trong đội ngũ công chức lãnh đạo, quản lý; thực hiện việc khen thưởng và xử lý các vi phạm trong hoạt

động công vụ; thực hiện chính sách tiền lương và các chế độ đãi ngộ đối với công chức v.v...

Bên cạnh các ưu điểm đạt được, hệ thống tổ chức bộ máy quản lý công chức cho thấy vẫn còn một số hạn chế, bất cập ảnh hưởng trực tiếp đến việc nâng cao hiệu quả quản lý cán bộ, công chức. Đội ngũ cán bộ, công chức, nhất là đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong hệ thống các cơ quan quản lý cán bộ, công chức thiếu ổn định, nhiều biến động và thiếu tính chuyên nghiệp, ảnh hưởng đến chất lượng quản lý công chức. Một số hoạt động của bộ máy quản lý cán bộ, công chức còn thực hiện theo cơ chế kiêm nhiệm, bán chuyên trách và mang tính chất tư vấn (ví dụ như tham gia các Hội đồng) nên đã ảnh hưởng đến tính chuyên nghiệp của đội ngũ làm việc trong lĩnh vực này và chưa đề cao tính chịu trách nhiệm của người đứng đầu các cơ quan, tổ chức trong bộ máy quản lý cán bộ, công chức.

#### 2.1.2.4. Về chế độ tiền lương và chính sách đãi ngộ

Theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức, chế độ tiền lương và chính sách đãi ngộ của cán bộ, công chức bao gồm nhiều phương diện. Trước hết là được trả lương tương xứng với nhiệm vụ, quyền hạn được giao. Trường hợp công tác ở miền núi, biên giới, hải đảo, vùng sâu, vùng xa, vùng dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn hoặc trong các ngành, nghề độc hại, nguy hiểm được hưởng phụ cấp và chính sách ưu đãi theo quy định của pháp luật; đi công tác được hưởng công tác phí.

Bên cạnh đó, cán bộ, công chức được tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ. Được nghỉ hàng năm, nghỉ lễ, nghỉ để giải quyết việc riêng theo quy định. Khi cơ quan, đơn vị có nhu cầu và còn vị trí, nếu công chức đáp ứng đủ tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định thì được cử dự thi nâng ngạch công chức. Được bảo đảm quyền học tập, nghiên cứu khoa học, tham gia các hoạt động kinh tế, xã hội; được hưởng chính sách ưu đãi về nhà ở, phương tiện đi lại, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Thực hiện chủ trương của Đảng và kế hoạch của Chính phủ, hiện nay Ban chỉ đạo tiền lương Nhà nước đã tiến hành triển khai nghiên cứu và xây dựng Đề án cải cách chính sách tiền lương với lộ trình phù hợp trong từng giai đoạn, góp phần từng bước ổn định đời sống của cán bộ, công chức khi giá cả thị trường có sự biến động. Tuy nhiên, chế độ tiền lương và đãi ngộ đối với cán bộ, công chức còn nhiều hạn chế, như: tiền lương công chức còn thấp so với mặt bằng tiền lương, tiền công trên thị trường lao động và chưa thực sự trở thành nguồn thu nhập chính của cán bộ, công chức; vai trò kích thích của tiền lương chưa cao, còn mang nặng tính bình quân, khó giữ và thu hút được nhân tài tham gia vào nền công vụ; chính sách tiền lương chưa gắn đồng bộ với cải cách hành chính, tinh giản bộ máy và biên chế; tiêu chuẩn hóa công chức...

#### 2.1.2.5. Về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức

Đến nay, hệ thống các văn bản quy định về công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức là tương đối đầy đủ, toàn diện. Nội dung của các văn bản đã thể hiện rõ tinh thần cải cách của Nghị quyết của Hội nghị Trung ương 5 (Khóa X) và Luật Cán bộ, công chức trên nhiều phương diện. Trước hết là đã tăng cường phân cấp gắn với quyền chủ động, tự chịu trách nhiệm trong việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cho các bộ, ngành và địa phương. Từ năm 2011, các Bộ, ngành và địa phương đã đẩy mạnh hoạt động xây dựng chương trình, tài liệu và tổ chức các khóa bồi dưỡng bắt buộc tối thiểu hàng năm đối với cán bộ, công chức. Nội dung bồi dưỡng tập trung vào việc bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phương pháp làm việc theo vị trí việc làm cho cán bộ, công chức. Như vậy, bước đầu tạo sự cạnh tranh trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.

Bên cạnh đó, phương thức và nội dung các chương trình đào tạo, bồi dưỡng được đổi mới sát với thực tế, hướng vào các vấn đề thiết thực đặt ra từ quá trình thực thi công vụ, nâng cao kỹ năng hành chính. Các nội dung quy định đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính; bảo đảm sự tinh gọn, đồng bộ, thống nhất trong các văn bản;

phù hợp và hội nhập với quốc tế về hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức. Đào tạo bồi dưỡng, cán bộ, công chức đã chú trọng trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ, công vụ. Việc đào tạo, bồi dưỡng đang được chuyển hướng căn cứ vào vị trí việc làm, tiêu chuẩn của ngạch công chức, tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, quản lý và nhu cầu xây dựng, phát triển nguồn nhân lực của cơ quan, đơn vị.

Tuy đã đạt được những kết quả như trên, công tác đào tạo, bồi dưỡng hiện cũng đang có nhiều hạn chế, cụ thể là: (i) Tính quy hoạch trong đào tạo, bồi dưỡng chưa cao; đào tạo, bồi dưỡng chưa phải bao giờ cũng được gắn với quy hoạch sử dụng; hiện tượng học không phải vì công việc mà vì bằng cấp tương đối phổ biến; (ii) Chất lượng, hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng còn thấp; cán bộ, công chức đi học không ít, nhưng chưa thực sự nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc; (iii) Hệ thống chương trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng biên soạn chậm; nội dung nặng về lý luận, ít tổng kết thực tiễn; chưa thật sự chú trọng vào việc trang bị kỹ năng, phương pháp làm việc cho học viên; (iv) Đội ngũ giảng viên còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn; phương pháp giảng dạy nặng về thuyết trình. Mặc dù công tác đào tạo, bồi dưỡng được tăng cường, số lượng cán bộ, công chức qua các lớp, khoá đào tạo, bồi dưỡng khá lớn, nhưng nhìn chung chất lượng, nhất là kiến thức quản lý nhà nước mới với kỹ năng nghiệp vụ hành chính đạt được tỷ lệ còn thấp. Bằng cấp, chứng chỉ tăng, nhưng chất lượng về năng lực chuyên môn của đội ngũ công chức vẫn là vấn đề đáng lo ngại.

#### 2.1.2.6. Về bổ nhiệm cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý.

Trong những năm qua, Đảng và Nhà nước ta đã đề ra nhiều chủ trương, giải pháp đổi mới công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp và thu được những kết quả tích cực. Nhìn chung, việc thực hiện tuyển chọn cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý hiện nay đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng và tuân thủ các quy định của Đảng về công tác cán bộ. Về cơ bản, công tác tuyển

chọn cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý các cấp được thực hiện đúng nguyên tắc tập trung dân chủ, khách quan và công khai, minh bạch; bảo đảm đúng quy trình, trình tự. Các quy định cụ thể về tiêu chuẩn, điều kiện đối với từng chức vụ lãnh đạo, quản lý là căn cứ để thực hiện việc quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, tạo ra động lực phấn đấu, rèn luyện trong đội ngũ cán bộ, công chức. Từng bước chuẩn hoá được đội ngũ cán bộ nói chung, tạo động lực để cán bộ (đặc biệt là đội ngũ cán bộ trẻ) tự thân học hỏi, nâng cao trình độ, dần đáp ứng được yêu cầu của giai đoạn cách mạng mới. Trên cơ sở tuyển chọn cán bộ, nhiều cấp uỷ, tổ chức đảng có kế hoạch đào tạo, bố trí, chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận; từng bước thực hiện việc bổ nhiệm, giới thiệu bầu cử trên cơ sở tuyển chọn có trước. Quy trình, thủ tục và thẩm quyền bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo, quản lý đã được quy định cụ thể, thống nhất thực hiện. Trong đó, đã bảo đảm sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác cán bộ; quy định rõ vai trò, trách nhiệm của các cấp uỷ, tổ chức Đảng và đặc biệt là trách nhiệm của người đứng đầu.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm và kết quả đã đạt được, việc tuyển chọn để bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý hiện nay còn một số tồn tại như: (i) Thẩm quyền quyết định tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý chưa được quy định cụ thể, việc phối hợp giữa người đứng đầu với cấp uỷ chưa rõ ràng; vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong việc giới thiệu, tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý để cấp uỷ thẩm định, đánh giá cán bộ còn hạn chế; (ii) Việc áp dụng quy định của Đảng, Nhà nước vào tình hình cụ thể của từng cơ quan, đơn vị có phần cứng nhắc, máy móc, bị động, quá coi trọng văn bằng, chứng chỉ trong xem xét, đánh giá cán bộ, chưa gắn với thực tiễn công việc; việc nhận xét, đánh giá cán bộ còn nể nang, né tránh, dẫn đến việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp còn có mặt hạn chế; (iii) Chưa có phương pháp xác định, lựa chọn khoa học việc tuyển chọn vị trí lãnh đạo, quản lý, nhất là cấp trưởng. Vì vậy, chưa thực sự thu hút, phát hiện được người có đủ đức, tài cho tổ chức, đơn vị và không ít trường hợp chỉ chọn người chưa mắc sai lầm, khuyết điểm.

### **2.1.3. Đánh giá chung.**

Từ những phân tích trên đây, có thể đi đến một số nhận định chung như sau:

Một là, về đội ngũ công chức. Nhìn chung, đội ngũ cán bộ, công chức có bản lĩnh chính trị vững vàng, kiên định với mục tiêu lý tưởng xã hội chủ nghĩa, trung thành với Tổ quốc, với nhân dân; phần lớn đã được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ theo tiêu chuẩn quy định; có tinh thần trách nhiệm và ý thức tổ chức kỷ luật, cố gắng thực hiện tốt nhiệm vụ, công vụ được giao. Đa số cán bộ, công chức cần cù, chịu khó, tích cực học hỏi, đổi mới tư duy, tiếp cận với những yêu cầu mới trong quản lý và phục vụ nhân dân, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ và đạt kết quả các nhiệm vụ chuyên môn. Trong điều kiện đời sống còn nhiều khó khăn, tiền lương và thu nhập còn thấp, lại chịu nhiều tác động tiêu cực của cơ chế thị trường, nhưng số đông cán bộ, công chức giữ được phẩm chất đạo đức và lối sống lành mạnh, khắc phục khó khăn, hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ, công chức còn những hạn chế, yếu kém. Trước hết, trách nhiệm công vụ, lễ lối làm việc của đội ngũ công chức còn tình trạng trì trệ và chậm đổi mới, còn quan liêu, hách dịch, cửa quyền, nhũng nhiễu nhân dân. Văn hóa công sở, giao tiếp hành chính và thái độ, ứng xử chưa thể hiện tính chuyên nghiệp trong thực thi công vụ. Năng lực và trình độ đội ngũ cán bộ, công chức chưa ngang tầm với đòi hỏi của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế.

Bên cạnh đó, do công tác quy hoạch, kế hoạch xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức thiếu ổn định nên việc bố trí, sử dụng công chức vẫn theo tình huống, bị động, tình trạng hụt hẫng giữa các thế hệ cán bộ, công chức trong mỗi cơ quan, đơn vị đang và sẽ diễn ra trong thời gian tới. Tình trạng chưa phù hợp giữa vị trí công tác với chức danh ngạch công chức còn phổ biến. Cơ cấu trình độ của đội ngũ cán bộ, công chức thiếu cân đối và chưa được xác định rõ ràng, hợp lý. Đội ngũ cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo chủ chốt, đặc biệt là lực lượng các chuyên gia đầu ngành vừa

hẫng hụt, vừa thiếu đồng bộ, tuổi đời bình quân cao. Lớp cán bộ, công chức trẻ có kiến thức, trình độ học vấn cao, nhưng còn thiếu kinh nghiệm, chậm được phát hiện và bồi dưỡng đào tạo để đề bạt, bổ nhiệm vào các vị trí tương xứng. Đội ngũ cán bộ, công chức có trình độ khoa học, kỹ thuật cao phân bố không đều, chủ yếu tập trung ở các đô thị lớn, trong khi đó các địa phương ở miền núi, vùng sâu, vùng xa thì cán bộ, công chức vừa thiếu về số lượng vừa yếu về chất lượng.

Hai là, về công tác quản lý cán bộ, công chức. Trải qua một thời gian dài từ khi thành lập nước đến nay, chế độ công vụ ở Việt Nam đã có nhiều đổi mới, phù hợp với yêu cầu của từng giai đoạn cách mạng. Các nội dung cải cách vừa phù hợp với chế độ chính trị và văn hóa của Việt Nam, vừa phù hợp với xu hướng phát triển của chế độ công vụ trên thế giới. Thể chế, chính sách về công vụ, công chức đã được ban hành tương đối đầy đủ. Việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đã được thực hiện với nhiều giải pháp như thi tuyển theo nguyên tắc cạnh tranh, bình đẳng, công bằng, khách quan, công khai, minh bạch; sự thăng tiến của công chức không chỉ đơn thuần là bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý mà còn bao hàm cả sự thăng tiến về mặt nghề nghiệp, chuyên môn - điều này thể hiện ở tổ chức thi nâng ngạch từ ngạch thấp lên ngạch cao hơn; thực hiện việc tinh giản biên chế, đưa ra khỏi công vụ những người không đủ sức khỏe, trình độ năng lực không đáp ứng yêu cầu công việc; thực hiện bổ nhiệm có thời hạn và bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, từ chức, bảo đảm nguyên tắc trong công vụ ‘có vào có ra’, ‘có lên có xuống’.

Trong chế độ công vụ, hệ thống quản lý công chức đã được xây dựng và tổ chức từ Trung ương đến địa phương, bảo đảm tính thống nhất. Hệ thống các tổ chức công sở với các trang thiết bị cũng được xây dựng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ, công chức thực thi công vụ. Theo đà phát triển của công nghệ thông tin và tin học, việc hiện đại hóa công sở cũng được từng bước triển khai.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, chế độ công vụ hiện nay vẫn còn tồn tại, hạn chế cần tiếp tục được xem xét, giải quyết. Trước hết, hệ thống thể chế công vụ nói chung chưa đầy đủ, đồng bộ, do vậy chưa tạo cơ sở pháp lý hoàn chỉnh cho hoạt động thực thi công vụ của công chức. Bên cạnh đó, việc quản lý biên chế vẫn còn mang nhiều dấu ấn của cơ chế "xin - cho" của thời kỳ kế hoạch hóa tập trung trước đây. Biên chế được giao và phân bổ chưa căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, khối lượng công việc, phạm vi và đối tượng quản lý, do đó đã ảnh hưởng đến việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức. Việc tuyển dụng công chức theo đó vẫn chỉ căn cứ vào hồ sơ lý lịch và văn bằng, chứng chỉ mà chưa chú trọng đến năng lực thực thi công vụ. Từ đó, vẫn còn tồn tại tình trạng vừa thừa vừa thiếu, thừa những người không làm được việc, thiếu những người làm được việc.

Một hạn chế khác là hệ thống tiêu chuẩn chức danh công chức theo ngạch và theo chức vụ lãnh đạo, quản lý đã được ban hành qua nhiều năm nhưng chậm được sửa đổi, bổ sung hoàn thiện. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức. Chất lượng công tác thi tuyển và thi nâng ngạch công chức còn hạn chế nhiều, chưa bảo đảm đạt được chất lượng mong đợi trong việc lựa chọn người tuyển dụng vào công chức cũng như lựa chọn những người xứng đáng bổ nhiệm vào ngạch công chức cao hơn.

Xét từ góc độ quản lý, chế độ báo cáo thống kê chưa được duy trì và đưa vào nề nếp. Cơ sở dữ liệu quản lý đội ngũ cán bộ, công chức chưa được xây dựng và duy trì. Từ đó công tác dự báo về công chức còn bị động và nhiều lúng túng. Việc ứng dụng công nghệ tin học vào quản lý công chức còn nhiều hạn chế (thi tuyển, thi nâng ngạch, báo cáo thống kê, duy trì cơ sở dữ liệu...). Việc xây dựng, tuyển chọn đội ngũ công chức lãnh đạo, quản lý còn chậm được đổi mới. Chính sách thu hút, phát hiện, tiến cử, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ mới xuất hiện mang tính tự phát ở một số địa phương, chưa được thể chế hóa chủ trương này của Đảng vào trong hoạt động quản lý công chức, công vụ.

Ngoài ra, chưa đảm bảo được yêu cầu về tính hệ thống, thống nhất trong thi hành công vụ giữa các cấp, cơ quan, tổ chức và các công chức thuộc hệ thống hành chính, còn biểu hiện phân tán, cục bộ, thiếu thông suốt. Việc kiểm tra, giám sát của các cơ quan chức năng chưa được tiến hành thường xuyên, do đó, tình trạng thiếu tinh thần trách nhiệm, lợi dụng chức vụ, quyền hạn trong thi hành công vụ để trục lợi của một bộ phận công chức vẫn chưa được khắc phục. Tính công khai, minh bạch của hoạt động công vụ chưa thực sự được thực hiện một cách đầy đủ ở một số cơ quan, đơn vị, vẫn còn mang tính hình thức.

Hơn nữa, các biện pháp đảm bảo thực hiện nghĩa vụ, quyền của công chức trong thi hành công vụ còn rất hạn chế, thực tế cho thấy khi có sai phạm rất khó khăn, lúng túng trong việc xác định trách nhiệm của cơ quan, tổ chức với trách nhiệm của cá nhân công chức trong thi hành công vụ được giao. Giao nhiệm vụ nhưng không đảm bảo được tương ứng các điều kiện cần thiết về quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện công vụ là hạn chế trong nhiều năm chưa được khắc phục.

Thực trạng trên do nhiều nguyên nhân, nhưng những nguyên nhân chủ yếu và trước hết đó là:

Thứ nhất, Luật Cán bộ, công chức được ban hành từ năm 2008, có hiệu lực từ ngày 01/01/2010. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng đã ban hành tương đối đầy đủ các Nghị định hướng dẫn thực hiện Luật Cán bộ, công chức. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, hoạt động triển khai thực hiện các quy định mới của Luật Cán bộ, công chức ở các Bộ, ngành và địa phương vẫn còn chậm. Chế độ công vụ chuyển từ hệ thống chức nghiệp sang kết hợp giữa hệ thống chức nghiệp với hệ thống việc làm nhưng việc xác định vị trí việc làm cũng như việc triển khai sửa đổi, bổ sung hệ thống tiêu chuẩn chức danh ngạch công chức chưa được tiến hành mạnh mẽ. Việc thực hiện các quy định đổi mới nội dung quản lý cán bộ, công chức theo tinh thần Luật Cán bộ, công chức như nâng cao chất lượng tuyển dụng công chức; thi nâng ngạch theo nguyên tắc cạnh tranh; đổi mới quy chế đánh giá công chức; hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn

chức danh, chức vụ công chức; giải quyết thôi việc, nghỉ hưu, v.v... chưa được các cấp, các ngành và các địa phương quan tâm triển khai thực hiện.

Thứ hai, do lịch sử hình thành và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức trải qua từ thời chiến đến thời bình, từ cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang cơ chế thị trường định hướng XHCN. Đồng thời do yêu cầu đảm bảo tính liên tục, kế thừa trong quản lý hoạt động hành chính nhà nước nên có tình trạng đan xen giữa cũ và mới, giữa tiến bộ và lạc hậu trong quản lý cán bộ, công chức. Nước ta đang trong giai đoạn chuyển đổi cơ chế, chính sách. Các quan hệ kinh tế xã hội ngày càng phong phú và phức tạp hơn, vì vậy việc đổi mới công tác quản lý cán bộ, công chức cũng đòi hỏi phải có quá trình phù hợp với sự thay đổi của thực tiễn.

Thứ ba, quy định về cán bộ, công chức và công vụ chưa chú trọng đúng mức đến yếu tố con người. Các chính sách tiền lương, đãi ngộ đối với cán bộ, công chức vẫn chưa theo kịp với sự phát triển của đất nước. Các điều kiện làm việc đối với cán bộ, công chức chưa đáp ứng được yêu cầu của hoạt động công vụ. Hệ thống cơ sở đào tạo, bồi dưỡng còn thiếu và yếu, nội dung và phương pháp đào tạo chậm được đổi mới.

Thứ tư, hệ thống tổ chức quản lý công chức, trong đó đội ngũ cán bộ, công chức tính ổn định chưa cao, nên chưa bảo đảm được tinh thông chuyên môn nghiệp vụ, thành thạo công việc, còn chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức gắn với nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của các cơ quan nhà nước. Việc quản lý công chức chưa chú trọng đến quản lý nguồn nhân lực công vụ; việc quản lý công chức chưa gắn với việc quản lý thực thi hoạt động công vụ và chưa tích cực ứng dụng công nghệ tin học vào các khía cạnh của quản lý công chức như tuyển dụng, thi nâng ngạch, thống kê, đánh giá....

Thứ năm, nhận thức về hoạt động công vụ, ý thức pháp luật, tinh thần trách nhiệm, đạo đức công vụ của một bộ phận công chức chưa cao. Công tác thanh tra, kiểm tra chưa phát huy tối đa vai trò của mình, chậm trong phát hiện vi phạm, nhiều

trường hợp việc xử lý vi phạm còn mang tính tình thế, chưa có biện pháp ngăn chặn có hiệu quả các vi phạm của công chức trong thi hành công vụ.

## **2.2. Đánh giá thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

### **2.2.1. Các quy định hiện hành về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.**

#### 2.2.1.1. Những kết quả đạt được.

Trong những năm qua, trên cơ sở chủ trương, chính sách của Đảng về cải cách chế độ công vụ, đổi mới và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản pháp luật về quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, bao gồm: Luật cán bộ, công chức năm 2008, các nghị định và thông tư quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật cán bộ, công chức, và các văn bản của các Bộ, ngành và địa phương... Trong hệ thống văn bản quy phạm pháp luật này có nhiều quy định về việc thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, bước đầu đã tạo cơ sở pháp lý để các chính sách này được triển khai thực hiện trên thực tế. Cụ thể là:

Tại Điều 6 của Luật cán bộ, công chức quy định: *Nhà nước có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng. Chính phủ quy định cụ thể chính sách đối với người có tài năng*“. Để thu hút người có tài năng, khoản 4 Điều 48 của Luật cán bộ, công chức về nguyên tắc tuyển dụng đã quy định: *“Ưu tiên tuyển chọn người có tài năng”*. Trong các nội dung khác của công tác quản lý cán bộ, công chức như đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, lương và các chế độ chính sách..., cũng đã có những quy định cụ thể nhằm đảm bảo, khuyến khích, tạo điều kiện, trọng dụng và đãi ngộ cán bộ, công chức có thành tích như: *Công chức đạt kết quả xuất sắc trong khóa đào tạo, bồi dưỡng được biểu dương, khen thưởng*”(Điều 49); *“Cán bộ, công chức có thành tích trong công vụ thì được khen thưởng theo quy định của pháp luật về thi đua khen*

*thưởng. Cán bộ, công chức được khen thưởng do có thành tích xuất sắc hoặc công trạng thì được nâng lương trước thời hạn, được ưu tiên khi xem xét bổ nhiệm chức vụ cao hơn nếu cơ quan, tổ chức, đơn vị có nhu cầu”(Điều 76);“Được Nhà nước bảo đảm tiền lương tương xứng với nhiệm vụ, quyền hạn được giao, phù hợp với điều kiện kinh tế, xã hội của đất nước”(Điều 12) [76].*

Trong các nghị định hướng dẫn thi hành Luật Cán bộ, công chức có nhiều quy định liên quan trực tiếp đến vấn đề thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, trong đó chủ yếu là các quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức được quy định tại Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, cụ thể như Điều 19 Nghị định 24/2010/NĐ-CP đã quy định những trường hợp đặc biệt trong tuyển dụng, cho phép người đứng đầu cơ quan quản lý công chức được xem xét, tiếp nhận không qua thi tuyển đối với các trường hợp đặc biệt: a) Người tốt nghiệp thủ khoa tại các cơ sở đào tạo trình độ đại học ở trong nước; b) Người tốt nghiệp đại học, sau đại học loại giỏi, xuất sắc ở nước ngoài;c) Người có trình độ đào tạo từ đại học trở lên, có kinh nghiệm công tác trong ngành, lĩnh vực cần tuyển dụng từ 05 năm trở lên, đáp ứng được ngay yêu cầu của vị trí việc làm cần tuyển dụng. Và Nghị định 24/2010/NĐ-CP của Chính phủ cũng đã quy định chế độ, chính sách ưu đãi đối với người tập sự có trình độ cao, như: “...trường hợp người tập sự có trình độ thạc sĩ phù hợp với yêu cầu tuyển dụng thì được hưởng 85% mức lương bậc 2 của ngạch tuyển dụng; trường hợp người tập sự có trình độ tiến sĩ phù hợp với yêu cầu tuyển dụng thì được hưởng 85% mức lương bậc 3 của ngạch tuyển dụng. Các khoản phụ cấp được hưởng theo quy định của pháp luật” (Điều 22) [21].

Bên cạnh các nghị định của Chính phủ hướng dẫn thi hành Luật Cán bộ, công chức, Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08 tháng 11 năm 2011 về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 đã đề ra nhiều mục tiêu. Các mục tiêu và các nội dung hoạt động của Chương trình đều liên quan trực tiếp đến chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà

nước. Chủ trương tuyển dụng, bố trí, phân công nhiệm vụ phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường của công chức, viên chức trúng tuyển; thực hiện chế độ thi nâng ngạch theo nguyên tắc cạnh tranh; thi tuyển cạnh tranh để bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo, quản lý; hoàn thiện quy định của pháp luật về đánh giá cán bộ, công chức, viên chức trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao; tập trung nguồn lực ưu tiên cho cải cách chính sách tiền lương .v.v....nếu được triển khai thực hiện có kết quả sẽ tác động tích cực đến chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay. Ngoài ra, Thủ tướng Chính phủ còn ban hành Quyết định số 1557/QĐ-TTg ngày 18 tháng 10 năm 2011 phê duyệt Đề án “Đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức” [92]. Trong đó xác định rõ thực hiện chính sách nhân tài, quy định các chế độ, chính sách liên quan đến việc phát hiện, tuyển chọn, tiến cử, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ là một trong các nội dung đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức.

Triển khai thực hiện chủ trương, chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng vào cơ quan hành chính nhà nước, nhiều bộ, ngành, địa phương đã căn cứ vào điều kiện đặc thù để chủ động ban hành các quy định về thu hút, ưu đãi người có năng lực, trình độ chuyên môn cao về làm việc cho bộ, ngành, địa phương mình.

*Đối với việc triển khai chính sách ở các bộ, ngành trung ương:*

Các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan thuộc Chính phủ chưa ban hành văn bản cụ thể về thu hút và trọng dụng người có tài năng, tuy nhiên, đã có một số bộ, ngành đã ban hành một số quy định nhằm mục đích thu hút, đãi ngộ người có trình độ chuyên môn cao về làm việc cho cơ quan, đơn vị mình. Các quy định chủ yếu tập trung ưu tiên về tuyển dụng, chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức. Ví dụ, Văn phòng Chính phủ đã ban hành Quy chế tuyển dụng, bổ nhiệm hàm cấp vụ nhằm thu hút công chức giỏi về làm việc. Bộ Ngoại giao ưu tiên xét tuyển sinh viên tốt nghiệp thủ khoa đại học, tốt nghiệp ngôn ngữ địa phương; xây dựng chế độ tập sự cấp Vụ và Quy chế chuyên gia ngoại giao để phát hiện, bồi dưỡng, tuyển chọn

người có tài năng. Ở Bộ Tài chính trong một số ngành, lĩnh vực như Ủy ban chứng khoán Nhà nước, Kho bạc Nhà nước được tự chủ tài chính nên đã xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, có phân lương tăng thêm để nâng cao mức sống cho cán bộ, công chức làm việc trong lĩnh vực đặc thù.

*Đối với việc triển khai chính sách tại các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương.*

Theo báo cáo của các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, tính đến tháng 6 năm 2010, phần lớn các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương trên cả nước đã ban hành văn bản quy định về chính sách thu hút, bố trí và đãi ngộ người có tài năng, người có năng lực, trình độ chuyên môn cao về làm việc cho các cơ quan hành chính tại địa phương mình. Về cơ bản, trên cơ sở nghị quyết của Tỉnh ủy, nghị quyết của Hội đồng nhân dân cấp tỉnh, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương ban hành quyết định quy định về chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan, đơn vị ở địa phương mình. Như tại Thành phố Đà Nẵng, từ năm 1997, UBND thành phố đã ban hành nhiều văn bản với hình thức, nội dung khác nhau trong việc thực hiện chính sách thu hút nguồn nhân lực về làm việc tại thành phố. Ở tỉnh Phú Yên, năm 2008 UBND tỉnh ban hành Quyết định số 1877/2008/QĐ-UBND ngày 18/11/2008 ban hành quy định về chính sách thu hút, sử dụng trí thức trên địa bàn tỉnh....

Nhìn chung, văn bản về thu hút, trọng dụng người có tài năng của các địa phương được thể hiện chủ yếu dưới hình thức Quyết định của Chủ tịch UBND tỉnh. Tuy nhiên, đối tượng, phạm vi điều chỉnh, nội dung quy định về chính sách này chưa có sự thống nhất giữa các địa phương. Cụ thể là, có thể cùng quy định về thu hút những người có tài năng, chẳng hạn như đối với việc ưu tiên trong tuyển dụng những người có trình độ cao vào làm việc cho cơ quan hành chính nhà nước, có địa phương ban hành quy chế tuyên dương, khen thưởng và chính sách sử dụng thủ khoa xuất sắc tốt nghiệp các trường đại học trên địa bàn (như Thành phố Hà Nội); có địa phương ban hành văn bản về việc tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi,

khá chưa có việc làm (như Thành phố Đà Nẵng); hoặc những quy định về ưu tiên tuyển dụng, thu hút người có tài năng lại được quy định trong các văn bản về quản lý, sử dụng cán bộ, công chức của địa phương (như Thành phố Hải Phòng, Tỉnh Bình Thuận, Tỉnh Phú Yên).

Trong các quy định về trọng dụng, đãi ngộ những người có tài năng, có thành tích trong hoạt động công vụ, có địa phương thành lập Quỹ ưu đãi, khuyến khích các nhà khoa học đầu ngành, chuyên gia giỏi, người có trình độ cao nhằm thu hút, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng tài năng trẻ và nguồn nhân lực chất lượng cao cho địa phương (như Thành phố Hà Nội); nhiều địa phương khác đã ban hành văn bản quy định về việc thực hiện một số chính sách, chế độ đãi ngộ ban đầu đối với những người đến làm việc lâu dài tại địa phương (như Thành phố Đà Nẵng, tỉnh Phú Yên).

Trong chính sách về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, có địa phương ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của địa phương mình (như Thành phố Hà Nội); có địa phương xây dựng Đề án cơ chế chính sách đào tạo và thu hút người có tài năng phục vụ cho sự phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời ban hành danh mục các chuyên ngành và nhu cầu đào tạo, thu hút cán bộ có trình độ sau đại học (như Tỉnh Quảng Nam); có địa phương ban hành văn bản về việc hỗ trợ kinh phí đào tạo, bồi dưỡng và thu hút nguồn nhân lực cho địa phương mình (như Tỉnh Cà Mau); có địa phương ban hành đề án đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ ở nước ngoài đối với cán bộ, công chức, viên chức cũng như chính sách cử học sinh, sinh viên có học lực khá, giỏi đi học đại học và sau đại học ở nước ngoài (như Tỉnh Bình Thuận - Đề án 100).

Như vậy, có thể thấy rằng thời gian qua, các cơ quan nhà nước ở cả Trung ương và địa phương đều đã ban hành những chính sách nhằm thu hút, trọng dụng, đãi ngộ những người có tài năng vào làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước. Các quy định về thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước do nhiều chủ thể ban hành, gồm nhiều loại văn bản quy phạm pháp luật, cụ thể là do Quốc hội ban hành (Luật Cán bộ, công chức năm 2008); do Chính phủ ban hành (Các nghị định hướng dẫn thi hành Luật Cán bộ, công chức); quyết định của

các bộ, cơ quan ngang bộ; quyết định của Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Điều đó cho thấy sự quan tâm của các cấp, các ngành, cơ quan trung ương cho tới địa phương đối với vấn đề thu hút và trọng dụng người có tài năng. Hệ thống các quy định trên đã tạo cơ sở pháp lý bước đầu cho việc thực hiện chủ trương, chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng của Đảng và Nhà nước, góp phần đưa các chính sách đó vào thực hiện trong thực tiễn.

Nhìn chung, nội dung những quy định về thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Trung ương và địa phương chủ yếu tập trung quy định những ưu tiên trong tuyển dụng nhằm thu hút những người có trình độ chuyên môn cao vào làm việc trong cơ quan, đơn vị. Đồng thời, tạo điều kiện khuyến khích cán bộ, công chức tham gia đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, hoặc có chế độ đãi ngộ vật chất nhất định nhằm đảm bảo cho cán bộ, công chức yên tâm công tác, gắn bó với công việc. Tuy nhiên, cách thức tổ chức thực hiện lại khác nhau theo từng địa phương, bộ, ngành. Cụ thể là:

#### Đối với việc thu hút người có tài năng:

Khi thực hiện quy định về thu hút người có tài năng, Bộ Ngoại giao chủ yếu ưu tiên xét tuyển sinh viên tốt nghiệp thủ khoa, tốt nghiệp ngôn ngữ địa phương. Một số địa phương cũng đã mạnh dạn ưu tiên tuyển chọn vào công chức là những người thủ khoa trong kỳ thi tốt nghiệp đại học về làm việc tại các sở, ban, ngành... (như TP Hà Nội); hoặc thực hiện chính sách "trả thăm đò", dành nhiều ưu đãi cho những người có trình độ cao như cấp nhà, chính sách lương, chính sách cho đi đào tạo, ưu tiên công việc cho cả vợ (chồng) đi kèm... (như tỉnh Bình Dương, Nghệ An, Bắc Ninh, TP. Đà Nẵng)... Một số địa phương thực hiện mức trợ cấp thu hút một lần. Mức hỗ trợ này khác nhau tùy theo điều kiện kinh tế của từng địa phương cũng như trình độ, năng lực, ngành nghề của những người tham gia tuyển chọn.

**Hộp 2.1.Chính sách hỗ trợ kinh phí nhằm thu hút người có tài năng ở một số địa phương.**

Tỉnh Bình Dương là tỉnh có mức hỗ trợ cao nhất. Cụ thể là:

+ Đối với người có học hàm, học vị được đào tạo nước ngoài:

Các ngành kiến trúc, xây dựng, công nghệ thông tin: Giáo sư, Giáo sư - Tiến sỹ: 230 triệu đồng; Phó Giáo sư, Phó Giáo sư - Tiến sỹ: 200 triệu đồng; Tiến sỹ: 170 triệu đồng; Thạc sỹ tốt nghiệp loại giỏi: 115 triệu đồng, còn lại: 95 triệu đồng. Những ngành khác: Giáo sư, Giáo sư - Tiến sỹ: 200 triệu đồng; Phó Giáo sư, Phó Giáo sư - Tiến sỹ: 175 triệu đồng; Tiến sỹ: 150 triệu đồng; Thạc sỹ TN loại giỏi: 110 triệu đồng, còn lại: 90 triệu đồng.

+ Người có học hàm, học vị được đào tạo trong nước:

Các ngành kiến trúc, xây dựng, công nghệ thông tin: Giáo sư, Giáo sư - Tiến sỹ: 185 triệu đồng; Phó Giáo sư, Phó Giáo sư - Tiến sỹ: 160 triệu đồng; Tiến sỹ: 140 triệu đồng; Thạc sỹ tốt nghiệp loại giỏi: 110 triệu đồng, còn lại: 90 triệu đồng. Những ngành khác: Giáo sư, Giáo sư - Tiến sỹ: 160 triệu đồng; Phó Giáo sư, Phó Giáo sư - Tiến sỹ: 140 triệu đồng; Tiến sỹ: 120 triệu đồng; Thạc sỹ tốt nghiệp loại giỏi: 100 triệu đồng, còn lại: 80 triệu đồng.

Thành phố Đà Nẵng thực hiện chính sách ưu đãi đối với giáo sư, phó giáo sư, tiến sỹ như sau: (i) được hưởng phụ cấp thu hút bằng 50% mức lương trong thời hạn 2 năm; (ii) được bố trí nhà chung cư để ở và miễn tiền thuê nhà trong thời gian 7 năm; (iii) nếu có nhu cầu mua nhà hoặc đất làm nhà thì được giảm từ 10% đến 30% so giá quy định; (iv) được trợ cấp một lần như sau: giáo sư: 100 triệu, phó giáo sư: 70 triệu, tiến sỹ 50 triệu, bác sỹ, dược sỹ chuyên khoa cấp 2: 30 triệu; đối với thạc sỹ: 15 triệu, sinh viên tốt nghiệp loại giỏi: 10 triệu.

Tỉnh Bắc Ninh, cán bộ, công chức, viên chức có học hàm, học vị tự nguyện chuyển về công tác tại Bắc Ninh được hỗ trợ 35 triệu đồng đối với giáo sư; 25 triệu đối với phó giáo sư, tiến sỹ, nghệ sĩ, nhà giáo, thầy thuốc nhân dân; 20 triệu đối với nghệ sĩ, nhà giáo, thầy thuốc ưu tú... Đối với những người có học vị tiến sỹ, thạc sỹ, sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc được tuyển dụng thẳng vào công chức, viên chức, đồng thời được hỗ trợ một lần với mức kinh phí như sau: Tiến sỹ: 20 triệu đồng, thạc sỹ 10 triệu, sinh viên tốt nghiệp loại giỏi: 5 triệu đồng.

Tỉnh Ninh Bình là một trong các tỉnh có mức hỗ trợ thu hút thấp nhất, mức trợ cấp ban đầu như sau: Giáo sư: 30 triệu đồng; Phó Giáo sư, Tiến sỹ: 20 triệu

đồng; Thạc sỹ, bác sỹ chuyên khoa cấp II: 10 triệu đồng.

Một số tỉnh, thành phố như An Giang, Cà Mau, Cần Thơ, Phú Yên, Quảng Bình... trợ cấp thu hút ban đầu một lần đối với Giáo sư, Giáo sư tiến sỹ ở mức 100 triệu đồng.

*Nguồn: Viện KHTCNN “Tổng hợp báo cáo của các bộ, ngành, địa phương năm 2012”.*

Ngoài hỗ trợ ban đầu, một số địa phương còn hỗ trợ tiền mua nhà, đất; nhiều địa phương còn quy định mua nhà, đất không phải thông qua đấu giá, được trả chậm trong nhiều năm như An Giang, Cà Mau, Hà Tĩnh, Hưng Yên, Lâm Đồng, Ninh Bình, Phú Yên, Đà Nẵng. Đồng thời, một số địa phương như Hưng Yên, Đà Nẵng còn có chính sách bố trí việc làm cho người thân nhằm giúp ổn định cuộc sống gia đình.

#### Đối với việc trọng dụng người có tài năng:

Việc tổ chức thực hiện quy định về trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng cũng khác nhau giữa các bộ, ngành, địa phương. Chẳng hạn, Văn phòng Chính phủ đã ban hành Quy chế tuyển dụng, bổ nhiệm hàm cấp Vụ nhằm thực hiện chính sách đối với cán bộ, công chức có quá trình công tác nhưng đã quá tuổi bổ nhiệm lãnh đạo. Trong khi đó, tỉnh Ninh Bình hỗ trợ cán bộ, công chức đi học nâng cao trình độ: nghiên cứu sinh (làm Luận án tiến sỹ): 18 triệu đồng; thạc sỹ, bác sỹ, dược sỹ chuyên khoa II: 8 triệu đồng; bác sỹ, dược sỹ chuyên khoa I: 5 triệu đồng.

Với những trường hợp tốt nghiệp đại học loại giỏi được hưởng nguyên 100% lương (báo cáo của 10/56 tỉnh, thành phố), nếu về công tác tại xã, phường còn được trợ cấp thêm hàng tháng từ 100.000 đến 500.000 đồng (như Bạc Liêu, Cần Thơ, Kiên Giang, Quảng Trị). Ở thành phố Cần Thơ công tác tại xã hưởng phụ cấp 500.000 đồng/tháng, thời gian hưởng là 3 năm. Hoặc như tỉnh Hậu Giang được hưởng phụ cấp hàng tháng bằng 30% mức lương hiện hưởng; tỉnh Phú Yên trợ cấp hàng tháng bằng 50% lương hiện hưởng, thời gian được hưởng là 3 năm; tỉnh Kiên Giang cấp thêm từ 50% đến 200% mức lương đang hưởng...

### 2.2.1.2. Một số hạn chế còn tồn tại.

Như vậy, có thể thấy các cơ quan nhà nước từ Trung ương đến địa phương đều nhận thức rõ vị trí, tầm quan trọng của việc thu hút và trọng dụng người có tài năng, điều này thể hiện qua hệ thống các văn bản pháp luật, trong đó có những quy định về thu hút và trọng dụng người có tài năng, những quy định này cơ bản là phù hợp với điều kiện thực tế, đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao của một số bộ, ngành, địa phương, góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ, công chức cũng như hiệu lực, hiệu quả hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đã đạt được, các chính sách về thu hút, trọng dụng người có tài năng còn một số bất cập và hạn chế như sau:

Một là, Luật Cán bộ, công chức có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2010, tại Điều 6 quy định “Chính phủ quy định cụ thể chính sách đối với người có tài năng”. Tuy vậy, cho đến nay Luật Cán bộ, công chức đã được triển khai thực hiện gần 05 năm nhưng Chính phủ vẫn chưa ban hành văn bản quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành cụ thể về chính sách đối với người có tài năng trong nền công vụ để áp dụng thống nhất trên phạm vi cả nước. Vì vậy, chính sách thu hút, ưu đãi của các bộ, ngành, địa phương còn tùy thuộc vào khả năng, điều kiện của từng bộ, ngành địa phương. Đây cũng chính là nguyên nhân gây nên tình trạng mất cân đối về nhân lực chất lượng cao giữa các ngành, lĩnh vực cũng như giữa các địa phương.

Hai là, hiện nay các quy định pháp luật về thu hút và trọng dụng người có tài năng chưa mang tính đồng bộ, cụ thể, chưa có sự gắn kết chặt chẽ với nhau. Các quy định về thu hút và trọng dụng người có tài năng mới mang tính nguyên tắc, nằm riêng lẻ trong các văn bản quản lý cán bộ, công chức nói chung như văn bản về tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, công chức; văn bản về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức; văn bản về khen thưởng cán bộ, công chức... Nội dung các quy định chưa hợp lý, chỉ thường đề cập đến những ưu tiên, ưu đãi cho những người có năng lực, trình độ cao (mà chủ yếu là nặng về bằng cấp) nhằm thu hút họ vào làm việc trong các cơ quan hành chính, hoặc những chính sách về lương, thưởng, hỗ trợ điều kiện

nhà ở để họ yên tâm gắn bó với công việc... Còn nhiều vấn đề quan trọng liên quan đến chính sách về thu hút và trọng dụng người có tài năng như: sử dụng người có tài năng như thế nào sau khi thu hút, môi trường làm việc, sự thăng tiến, chế độ đãi ngộ, v.v... cũng cần được nghiên cứu, thể chế hóa.

Ba là, trong các quy định hiện hành, chưa thống nhất cách hiểu về tài năng và người có tài năng trong hoạt động công vụ; chưa có sự phân biệt giữa người có tài năng về chuyên môn, nghiệp vụ với tài năng lãnh đạo, quản lý; chưa phân biệt giữa việc tuyển dụng nhân lực chất lượng cao với việc thu hút những tài năng thực sự. Rất nhiều yếu tố để xác định người có tài năng như năng lực trí tuệ, năng lực tổ chức hoạt động và phẩm chất đạo đức chưa được quy định cụ thể. Các quy định chung của Nhà nước cũng như các quy định của các bộ, ngành, địa phương mới nghiêng về tiêu chí trình độ chuyên môn, bằng cấp đào tạo (ví dụ. thạc sĩ, tiến sĩ, bác sĩ chuyên khoa 1, chuyên khoa 2...). Rõ ràng là bằng cấp, trình độ hiểu biết hoặc mức độ thành thạo các kỹ năng có thể là một trong những biểu hiện của tài năng chứ không phải đã là tài năng, là người có thực tài. Chính vì chưa có sự thống nhất về cách hiểu thế nào là người có tài năng và các yếu tố để nhận biết người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước, nên mỗi cơ quan, mỗi địa phương có những cách hiểu khác nhau dẫn đến việc ban hành các chính sách không thống nhất.

Kết quả điều tra xã hội học cho thấy, khi được hỏi về tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng, đa số người trả lời phiếu (chiếm 74,9%) cho rằng chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài năng. Trong quá trình tuyển dụng tiêu chí để nhận biết người có tài năng còn có nhiều cách hiểu khác nhau. Có trên 66,1 % số người được hỏi cho rằng người tài là người tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học; hoặc là người được các chuyên gia, các nhà khoa học giới thiệu; hoặc là người đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng. Có chưa đến một nửa số người được hỏi (47%) cho rằng người tài là người có bằng cấp chuyên môn và học vị cao. Chỉ có 25,5% số người được hỏi cho rằng người tài là người được lãnh đạo cấp trên tiến cử. (xem bảng 2.2)

**Bảng 2.2. Tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học          | 66,1               |
| Được các chuyên gia, các nhà khoa học giỏi giới thiệu | 66,1               |
| Đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng          | 61,0               |
| Có bằng cấp chuyên môn và học vị cao                  | 47,0               |
| Được lãnh đạo cấp trên tiến cử                        | 25,5               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Bốn là, vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong việc phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng chưa thực sự được đề cao; chưa có cơ chế tiến cử với các quy định rõ ràng về trách nhiệm của người tiến cử. Do đó việc phát hiện người có tài năng trong hoạt động công vụ vẫn còn nhiều hạn chế.

### **2.2.2. Tình hình triển khai thực hiện việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

#### **2.2.2.1. Một số kết quả đạt được.**

##### *Về thu hút người có tài năng.*

Trong thời gian qua, các cơ quan nhà nước ở Trung ương và địa phương đã có nhiều cố gắng trong việc ban hành và tổ chức thực hiện một số chính sách nhằm thu hút, trọng dụng, đãi ngộ những người có tài năng, và đã nhận được sự quan tâm và đánh giá cao của dư luận xã hội. Các chính sách này tập trung chủ yếu vào quy định và thực hiện chế độ ưu tiên trong tuyển dụng và chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức có năng lực, trình độ, có thành tích đóng góp cho cơ quan, đơn vị. Kết quả là khi thực hiện chính sách này, một số bộ, ngành và địa phương đã tuyển dụng được sinh viên tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học và thu hút được những người có

trình độ thạc sĩ, tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư về làm việc cho cơ quan, đơn vị mình. Có thể kể tới các cơ quan, đơn vị như: Văn phòng Chính phủ đã tuyển dụng được 19 trường hợp về công tác tại các Vụ, đơn vị làm nhiệm vụ tham mưu, trong đó có 01 phó giáo sư, tiến sĩ; 06 tiến sĩ; 06 thạc sĩ. Bộ Giao thông vận tải từ năm 2004 đến tháng 6 năm 2010 đã thu hút được 39 người có học vị tiến sĩ, 144 người có học vị thạc sĩ. Bộ Ngoại giao từ năm 2005 đến tháng 6 năm 2010 đã ưu tiên xét tuyển được 04 sinh viên thủ khoa, 10 sinh viên xuất sắc đứng đầu các khoa, tuyển đại trà được 35 thạc sĩ và 03 tiến sĩ. Thành phố Đà Nẵng từ khi có chủ trương thực hiện chính sách nhân tài cho đến tháng 6 năm 2010, đã tiếp nhận và bố trí công tác cho 711 cán bộ, công chức, viên chức trong đó có 01 phó giáo sư, tiến sĩ; 06 tiến sĩ; 112 thạc sĩ; 593 cử nhân khá, giỏi. Tỉnh Quảng Nam từ năm 2002 đến tháng 6 năm 2010 đã tiếp nhận và bố trí sử dụng 30 sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi, 41 thạc sĩ, 1 tiến sĩ... Như vậy, có thể thấy các chính sách về thu hút người có tài năng của các bộ, ngành, địa phương chưa thực sự hiệu quả, phù hợp nên số lượng người được thu hút còn khá khiêm tốn.

Kết quả điều tra xã hội học về việc thu hút người có tài năng trong các cơ quan nhà nước trong 5 năm gần đây cho thấy 50,4% số người được hỏi cho rằng *tất cả công chức được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường*; có 32,9% ý kiến cho rằng *chỉ một phần nhỏ trong số những người tuyển dụng được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài*; có 5,2% ý kiến cho rằng, *một nửa trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài*; có 11,6% ý kiến cho rằng, *phần lớn trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài*. (xem bảng 2.3.)

**Bảng 2.3. Hình thức tuyển dụng người có tài năng trong 5 năm gần đây.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Tất cả đều được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường          | 50,4               |
| Một phần nhỏ trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng | 32,9               |

|  |      |
|--|------|
| nhân tài   |      |
| Một nửa trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài  | 5,2  |
| Phần lớn trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài | 11,6 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học Về trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng.*

Ngoài việc thu hút những người có năng lực, trình độ vào làm việc, các bộ, ngành, địa phương còn thực hiện những chính sách nhằm đãi ngộ, khuyến khích, trọng dụng đối với cán bộ, công chức có thành tích, có trình độ chuyên môn cao. Nhìn chung, những người được thu hút về công tác tại các bộ, ngành, địa phương đều được các cơ quan có thẩm quyền bố trí công tác phù hợp với chuyên môn được đào tạo, có điều kiện phát huy năng lực, sở trường. Các cán bộ, công chức được tạo điều kiện thuận lợi trong việc đi học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là đi học sau đại học. Đồng thời, các bộ, ngành, địa phương đã dành những đãi ngộ vật chất nhất định để cán bộ, công chức, viên chức an tâm công tác gắn bó với công việc. Cụ thể:

*Về việc bố trí, sử dụng người có tài năng*, nhìn chung sau khi thu hút được những người có tài năng về làm việc, các cơ quan, đơn vị đều chủ động bố trí họ vào những vị trí công việc phù hợp với năng lực và trình độ chuyên môn (như Bộ Giao thông vận tải, Bộ Ngoại giao, thành phố Đà Nẵng...). Việc bố trí hợp lý người có tài năng nhằm giúp họ phát huy được năng lực, sở trường của mình, khiến họ hài lòng với công việc được giao và xác định gắn bó lâu dài với cơ quan, đơn vị.

*Về cơ hội thăng tiến*, ở một số cơ quan, đơn vị, những người có tài năng sau khi được tuyển dụng, có quá trình làm việc, thử thách, khẳng định được năng lực, trình độ của mình đã được xem xét, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo xứng đáng. Như ở Văn phòng Chính phủ, đối với số cán bộ đang giữ chức vụ ở nơi khác về, sau một thời gian đều đã được bổ nhiệm Hàm Vụ trưởng và Hàm Phó vụ trưởng; hoặc ở thành phố Đà Nẵng cho đến hết năm 2009, trong số những người được tuyển dụng

theo chính sách thu hút tài năng, đã bổ nhiệm 05 Giám đốc, Phó Giám đốc sở và tương đương; 36 trưởng, phó các phòng thuộc sở và tương đương...

*Đối với việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, về cơ bản, các cơ quan, đơn vị đã rất chú trọng việc đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, công chức, góp phần trang bị cho họ những kiến thức, kỹ năng mới để nâng cao trình độ, thực hiện tốt công việc được giao. Như Bộ Ngoại giao đã cử đi đào tạo được 63 tiến sĩ, 424 thạc sĩ; thành phố Đà Nẵng có 15 trong số 412 người được thành phố cử đi học sau đại học tại các cơ sở đào tạo của nước ngoài theo Đề án 393; hoặc tỉnh Phú Yên có chính sách về đào tạo sau đại học dành cho đối tượng cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan, đơn vị thuộc hệ thống chính trị, cụ thể đã hỗ trợ kinh phí làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ là 24 triệu đồng, tiến sĩ là 36 triệu đồng; mức chi cụ thể đối với người tốt nghiệp từ loại khá trở lên là 100%, trung bình 80%; đối với những người tốt nghiệp xuất sắc thì ngoài chế độ hỗ trợ nêu trên còn được hưởng thêm 20%.*

Kết quả điều tra xã hội học về thực trạng trọng dụng người có tài năng cho thấy có trên 60% ý kiến người được hỏi cho rằng người có tài năng sau khi được thu hút đã được hưởng các chính sách sau: *được quy hoạch, bổ nhiệm vào chức vụ lãnh đạo, quản lý; hoặc được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn; hoặc được tham gia giải quyết những nhiệm vụ khó khăn của tổ chức.* Có 37,2% người trả lời cho rằng người có tài năng đã *được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc.* Tuy nhiên, chỉ có 31,4% người trả lời cho rằng người có tài năng *được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn.* (xem bảng 2.4.)

**Bảng 2.4. Thực trạng trọng dụng người có tài năng.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Được quy hoạch bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý | 68,2               |
| Được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn      | 63,2               |

|   |      |
|---|------|
| Được tham gia giải quyết các nhiệm vụ khó khăn của tổ chức                    | 61,0 |
| Được thủ trưởng tham khảo ý kiến về những vấn đề quan trọng của tổ chức       | 50,5 |
| Được ưu tiên cử tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ | 47,2 |
| Được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc                         | 37,2 |
| Được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn                | 31,4 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Sau khi được tuyển dụng, người có tài năng có thể phát huy được ở những vị trí công tác khác nhau. Tuy nhiên, mức độ phát huy lại phụ thuộc vào các vị trí và tính chất công việc trong các cơ quan hành chính nhà nước. Kết quả điều tra cho thấy, có 82,1% ý kiến cho rằng người có tài năng ở *vị trí tham mưu, hoạch định chính sách* có thể phát huy tốt nhất năng lực của mình; *vị trí lãnh đạo, quản lý* chiếm tỷ lệ thấp hơn (67,3%). Chỉ có 30,6% số người được hỏi cho rằng người tài có thể phát huy tốt nhất ở *vị trí thực thi thừa hành*. (xem bảng 2.5)

**Bảng 2.5. Vị trí người có tài năng có thể phát huy tốt nhất.**

|                                       | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---------------------------------------|--------------------|
| Vị trí lãnh đạo, quản lý              | 82,1               |
| Vị trí tham mưu hoạch định chính sách | 67,3               |
| Vị trí thực thi, thừa hành            | 30,6               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

#### 2.2.2.2. Những hạn chế, vướng mắc.

Trong thời gian qua, việc thực hiện các quy định về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước đã mang lại những kết quả nhất định, bước đầu thu hút được những người có năng lực, trình độ vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước ở trung ương và địa phương. Tuy nhiên, thực

tiền thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng đã cho thấy những vướng mắc, bất cập sau:

*Về thu hút người có tài năng:*

Thứ nhất, chính sách thu hút người có tài năng chưa được nghiên cứu một cách thực sự khoa học, phù hợp với từng lĩnh vực, ngành nghề trong các cơ quan, đơn vị, do vậy dẫn đến tình trạng thu hút thiếu trọng tâm, dàn trải, gây khó khăn trong việc bố trí. Việc thực hiện thu hút người có tài năng còn chưa có sự đồng bộ giữa các ngành, lĩnh vực, giữa các địa phương. Những tỉnh, thành phố là đô thị lớn, trung tâm kinh tế, do có điều kiện phát triển kinh tế - xã hội cao đã thu hút được nhiều người có tài, có trình độ chuyên môn cao hơn những vùng kinh tế kém phát triển, vùng sâu, vùng xa.

Thứ hai, số lượng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng vẫn còn rất hạn chế. Như ở Thành phố Hà Nội, sau gần 10 năm (2003-2012) thực hiện quy định về thu hút, tạo nguồn cán bộ, công chức từ những sinh viên tốt nghiệp thủ khoa, xuất sắc và người có trình độ chuyên môn cao về công tác tại cơ quan, đơn vị của thành phố đã tuyển dụng được 213 tài năng trẻ vào làm việc, con số này nếu so với các con số thủ khoa đã được tôn vinh của các trường đại học thì còn rất khiêm tốn.

Nguyên nhân của việc khó thu hút người có tài năng vào làm việc cho các cơ quan hành chính nhà nước được minh chứng ở kết quả điều tra xã hội học, theo đó nguyên nhân quan trọng nhất là *tiền lương và thu nhập của công chức còn thấp* (chiếm 80,7% số người được hỏi); *chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài năng* (74,9%); *chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực* (66,7%); *thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng* (60,4%); *cơ hội thăng tiến không rõ ràng* (56,9%) (bảng 2.6)

**Bảng 2.6. Những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút người có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp   | 80,7               |
| Chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài                               | 74,9               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực | 66,7               |
| Thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng                              | 60,4               |
| Cơ hội thăng tiến không rõ ràng   | 56,9               |
| Người đứng đầu cơ quan không đủ thẩm quyền                                      | 31,4               |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                                  | 22,2               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Bên cạnh đó, việc thu hút người có tài năng còn hạn chế do nhiều nguyên nhân khác như: một số cơ quan, đơn vị chưa tổ chức tuyên truyền, thông tin rộng rãi; chưa chủ động có kế hoạch thu hút những người có năng lực chuyên môn theo ngành về công tác tại cơ quan, đơn vị mà vẫn thụ động chờ các đối tượng đến với mình; một số cơ quan, đơn vị đăng ký nhu cầu sử dụng nhưng không tiếp nhận đối tượng khi cơ quan có thẩm quyền phân bổ đối tượng về nhận công tác; nhiều địa phương chưa có chế tài bắt buộc các cơ quan, đơn vị tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp loại giỏi về công tác, từ chối do hết chỉ tiêu biên chế, từ chối chờ tuyển con em mình....

Thứ ba, một bộ phận những người tài năng được thu hút vào cơ quan hành chính nhà nước vẫn chưa phát huy hết khả năng của mình để phục vụ cho công việc của cơ quan, đơn vị. Cá biệt hơn có những người được thu hút theo chính sách tài năng vẫn chưa thực sự cống hiến tối đa khả năng của mình cho việc thực hiện nhiệm vụ, chưa có sự cộng tác, phối hợp tốt với đồng nghiệp.

Theo kết quả điều tra xã hội học cho thấy có 55,8% số người được hỏi cho rằng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút người có tài năng *làm việc bình*

thường như các công chức khác, chỉ có 43,4% ý kiến cho rằng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút người có tài năng thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan. (xem bảng 2.7)

**Bảng 2.7. Đánh giá kết quả làm việc của nhân tài được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Làm việc kém hơn các công chức khác                       | 0,8                |
| Làm việc bình thường như các công chức khác               | 55,8               |
| Thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan | 43,4               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Kết quả điều tra xã hội học về nguyên nhân công chức được thu hút theo chính sách tài năng mà không phát huy được năng lực, sở trường của mình cũng như chưa có sự đóng góp nhiều cho cơ quan, đơn vị cho thấy: có 69,5% số người được hỏi cho rằng *do tiền lương và thu nhập thấp*; 64,4% cho rằng *chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực*; 59,5% cho rằng *năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc*; và 55,2% ý kiến cho rằng *người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ*. (xem bảng 2.8)

**Bảng 2.8. Lý do người có tài năng không phát huy được năng lực, sở trường.**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 69,5               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 64,4               |
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí việc làm                         | 59,5               |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ                         | 55,2               |

|  |      |
|--|------|
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao | 46,9 |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ     | 44,0 |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo                     | 41,2 |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp       | 34,0 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học Về trọng dụng người có tài năng.*

Thu hút người tài đã khó, giữ chân người tài còn khó hơn. Một thực tế là trong các cơ quan hành chính nhà nước, việc giữ chân người có tài năng còn thực hiện chưa tốt. Hiện nay, việc thực hiện chính sách trọng dụng công chức có tài năng ở các địa phương chủ yếu tập trung nhiều theo hướng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có của địa phương. Rất nhiều nội dung của chính sách đãi ngộ như: môi trường làm việc, chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến,... còn thực hiện chưa tốt nên thực tế đã không giữ được chân nhiều người có tài năng. Có một thực tế là một số người có tài năng được nhận tuyển dụng, sau thời gian ngắn làm việc lại xin thôi việc do nhiều nguyên nhân khác nhau. Như ở Đà Nẵng, trong những năm qua có 84 trường hợp (trên 6%) đã được tiếp nhận, sử dụng nhưng sau đó vẫn xin đi làm việc ở nơi khác.

Kết quả điều tra xã hội cho thấy, lý do công chức có tài năng rời bỏ cơ quan chủ yếu thuộc về nhóm động cơ làm việc, như *tiền lương và thu nhập thấp* (chiếm 70%); *chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực* (61,2%); *không có cơ hội phát triển chuyên môn* (53,6%). (xem bảng 2.9).

**Bảng 2.9. Lý do người có tài rời bỏ cơ quan**

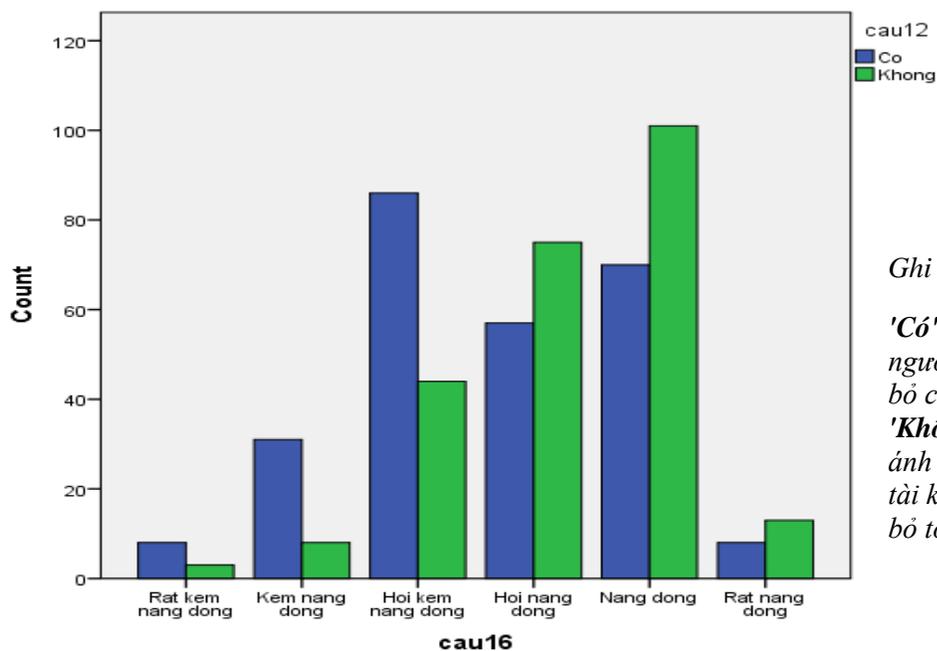
|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 70,0               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 61,2               |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn                                      | 53,6               |

|  |      |
|--|------|
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ   | 51,5 |
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc   | 41,6 |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao | 36,6 |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo                     | 36,6 |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp       | 31,5 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Có thể nói chế độ, chính sách đãi ngộ chưa đủ “lực hút” với một số đối tượng. Bên cạnh các yếu tố liên quan đến động lực làm việc (tiền lương, thu nhập...) thì môi trường và điều kiện làm việc hạn chế cũng khó giữ được người có tài năng ở lại làm việc. Hình 2.8. cho thấy khi môi trường làm việc được đánh giá càng năng động thông thoáng, người có tài càng ít rời bỏ cơ quan đơn vị. (xem hình 2.8)

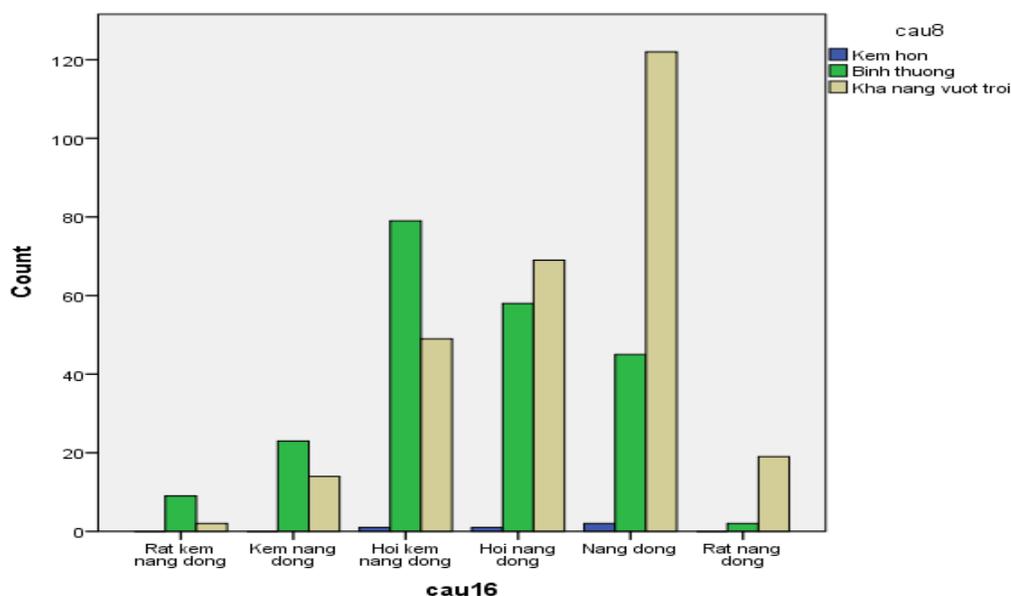
**Hình 2.8. Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và giữ chân người có tài năng**



*Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả điều tra xã hội học.*

Rõ ràng là ngoài việc được đãi ngộ về chế độ tiền lương và thu nhập cao, người có tài năng cần được bố trí, sử dụng hợp lý, được trọng dụng, được làm việc trong môi trường được phát biểu chính kiến, được thỏa sức sáng tạo, được xã hội coi trọng, tôn vinh. Nếu không làm tốt được những vấn đề trên thì chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng sẽ chỉ mang tính hình thức, là lời kêu gọi suông và không đạt hiệu quả như mong muốn. Một câu hỏi được đặt ra là liệu môi trường làm việc có giúp người có tài năng phát huy được hết năng lực, sở trường của họ không? Hình 2.9. dưới đây mô tả mối liên hệ giữa môi trường làm việc và năng lực làm việc của người có tài năng. Quan sát từ hình này cho thấy nếu môi trường làm việc được đánh giá càng năng động, người có tài trong các cơ quan đơn vị đó càng phát huy được năng lực của mình. (xem hình 2.9)

**Hình 2.9. Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và năng lực làm việc của người có tài năng.**



*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Kết quả trên đây cho thấy cải thiện môi trường làm việc sẽ góp phần đáng kể trong việc thu hút và giúp người có tài năng phát huy được khả năng nhằm đem lại những đóng góp to lớn cho cơ quan, đơn vị nơi họ làm việc.

### 2.2.2.3. Nguyên nhân của những hạn chế.

Qua đánh giá những ưu điểm và những hạn chế trong tổ chức thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, có thể rút ra một số nguyên nhân cơ bản như sau:

Thứ nhất, về vấn đề nhận thức, hiện nay chúng ta chưa có nhận thức thống nhất về tài năng, tiêu chí xác định người có tài năng cũng như đánh giá đúng vị trí, vai trò của người có tài năng đối với hiệu quả của các cơ quan hành chính nhà nước. Vẫn còn lẫn lộn giữa trình độ học vấn, bằng cấp với tài năng, hoặc giữa công chức có tài năng với nhân lực có chất lượng cao. Bên cạnh đó rất nhiều vấn đề khác về nhận thức như tâm lý và thói quen bình quân, cào bằng, tâm lý “một người làm quan cả họ được nhờ”.v.v... có ảnh hưởng rất nặng nề đến việc xây dựng và thực hiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Thứ hai, chúng ta chưa có một chiến lược về công chức có tài năng ở tầm quốc gia làm cơ sở để các bộ, ngành, địa phương xây dựng chính sách thu hút người có tài năng ở cơ quan, đơn vị mình, bởi vậy chưa bảo đảm tính thống nhất giữa chính sách chung về người có tài năng của Nhà nước với các chính sách mang tính đặc thù của từng vùng, miền, địa phương.

Thứ ba, nguồn lực cần thiết về nhân lực, vật lực, tài lực để thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng của nước ta hiện nay còn rất hạn chế. Chúng ta chưa có một cơ quan nào được phân công giúp Chính phủ thực hiện việc quản lý nhà nước về chính sách đối với người có tài năng; chưa đề cao vai trò, trách nhiệm cũng như chưa có cơ chế phù hợp để của người đứng đầu cơ quan, đơn vị chủ động thu hút và trọng dụng người có tài năng. Cơ chế quản lý, đặc biệt là cơ chế tài chính hiện nay có quá nhiều ràng buộc, cản trở việc thực hiện có hiệu quả chính sách thu hút và trọng dụng công chức có tài năng của các bộ, ngành, địa phương. Các cơ quan, đơn vị chưa được thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về biên chế và tài chính để chủ động trong việc phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng vào làm việc. Kinh phí hoạt động hạn chế, không có nguồn thu

thêm; những địa phương có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn thiếu các nguồn lực cần thiết để thực hiện chính sách thu hút, bố trí, đãi ngộ người có tài năng, do vậy chưa thực sự có quyền chủ động trong việc đưa ra những chính sách đãi ngộ đủ sức hấp dẫn để có thể thu hút được người có tài năng về địa phương công tác.

Thứ tư, nhiều nội dung của công tác quản lý cán bộ, công chức từ khâu tuyển dụng, nâng ngạch, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, trả lương, đãi ngộ... còn chậm được đổi mới cũng là một cản trở cho việc thực hiện chính sách đối với người có tài năng. Cơ chế đánh giá công chức trong thực thi công vụ hiện nay chưa bảo đảm tính chính xác và công bằng, do đó những người có tài năng ở các mức độ khác nhau chưa được trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng. Chính sách khen thưởng còn mang nặng tính hình thức, chế độ tiền lương và chính sách đãi ngộ còn thấp, chậm điều chỉnh và mang nặng tính bình quân đã không tạo được động lực cần thiết để cán bộ, công chức làm việc, phấn đấu.

Thứ năm, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt về nhân lực chất lượng cao, khu vực nhà nước vẫn chưa đủ sức hấp dẫn đối với những người có tài năng. Chính vì những lý do trên mà nhiều người tài năng sau khi được tuyển dụng vào cơ quan nhà nước đã rời bỏ đi sau một thời gian làm việc.

### **2.3. Một số vấn đề đặt ra đối với việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Tổng hợp kết quả phân tích và đánh giá thực trạng về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay, có một số vấn đề đặt ra cần được nghiên cứu và đề xuất hướng giải quyết như sau:

Thứ nhất, cần nâng cao hơn nữa nhận thức về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của người có tài năng, về sự cần thiết thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Có thể thấy dù còn nhiều điểm cần làm rõ nhưng chủ trương thu hút và trọng dụng người có tài năng là đúng đắn và cần thiết. Trong quá trình cải cách nền hành chính nhà nước, chúng ta cần coi trọng

yếu tố con người. Việc phát hiện những cá nhân xuất sắc, thu hút và trọng dụng họ là điều quan trọng nhất bởi thực tế đã chứng minh rằng sự đột phá thường tới từ một nhóm tinh hoa (elite). Phải coi việc thu hút và trọng dụng người có tài năng là giải pháp đặc biệt quan trọng, có tính đột phá và có vai trò then chốt để xây dựng nền hành chính trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, hiện đại. Chính vì vậy, chúng ta cũng cần phải đổi mới tư duy, vì nếu cứ thu hút theo kiểu “ban ơn” thì chẳng có người có tài năng nào tìm đến và gắn bó lâu dài với nền công vụ. Bên cạnh việc thu hút người có tài năng, chúng ta phải trọng dụng, trọng thị, trọng đãi, tôn trọng và vinh danh họ.

Thứ hai, cần có sự thống nhất trong việc tổ chức triển khai các chính sách phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ đối với người có tài năng trong nền công vụ. Có thể thấy việc thực hiện chính sách này của các bộ, ngành, địa phương rất khác nhau trên nhiều phương diện (đối tượng, phạm vi, chế độ đãi ngộ...), bởi vậy cần phải có sự thống nhất trong nhận thức, từ đó tiến tới thống nhất trong hành động đối với việc triển khai thực hiện chính sách này. Những nội dung cần có sự thống nhất trong nhận thức như: thế nào là tài năng và người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; những tiêu chí nhận diện, đánh giá đúng tài năng (năng lực chuyên môn, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo, quản lý...), những chính sách cụ thể trong thu hút, trọng dụng người có tài năng phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của đất nước trong từng giai đoạn. Muốn vậy, Nhà nước cần xây dựng Chiến lược quốc gia về nhân tài, trên cơ sở đó các bộ, ngành, địa phương tùy từng điều kiện thực tế của mình mà áp dụng, triển khai đồng bộ và thống nhất.

Thứ ba, muốn thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng, không thể không hoàn thiện thể chế cán bộ, công chức, triển khai thực hiện tốt việc tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, tiền lương và chế độ chính sách đãi ngộ... đối với cán bộ, công chức. Thực hiện chế độ đánh giá công chức theo kết quả thực hiện nhiệm vụ; đổi mới công tác bổ nhiệm cán bộ, công chức lãnh đạo, cần có cơ chế thống nhất về thi tuyển một số chức danh lãnh đạo, quản lý trong cơ quan

nhà nước nhằm tạo ra sự phấn đấu lành mạnh, công khai, minh bạch trong đội ngũ cán bộ, công chức; đẩy mạnh cải cách tiền lương, mạnh dạn thực hiện cơ chế trả lương theo vị trí việc làm, trên cơ sở kết quả, hiệu quả công việc; đặc biệt có cơ chế sử dụng người có tài năng hợp lý, đúng người, đúng việc, được tôn trọng, được tin dùng, nếu họ có thành tích được khen thưởng, tôn vinh xứng đáng; xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, sáng tạo, không hẹp hòi, đố kỵ, tạo điều kiện cho họ có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Những nhận định trên đã được minh chứng và thống nhất thông qua kết quả điều tra xã hội học về thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong điều kiện thực tế ở các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay. Kết quả đánh giá được xếp theo thứ tự sau: (xem hộp 2.2).

**Hộp 2.2. Thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

1. Bố trí đúng người, đúng việc, đúng sở trường;
2. Lương, thưởng và các chính sách tôn vinh, công nhận thành tích;
3. Cơ hội được đào tạo và thăng tiến;
4. Cơ hội được thử thách thông qua thực hiện các nhiệm vụ quan trọng và có tính sáng tạo cao;
5. Năng lực, hành vi và phong cách lãnh đạo, điều hành của thủ trưởng cơ quan, đơn vị;
6. Văn hóa tổ chức và môi trường làm việc;
7. Quan hệ trong công tác (quan hệ trên - dưới, quan hệ đồng nghiệp);
8. Thông tin và các nội dung công việc được công khai, minh bạch, đầy đủ và rõ ràng.

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Thứ tư, cần có những cơ chế cụ thể về công tác tổ chức, cán bộ nhằm triển khai thực hiện có hiệu quả chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng. Kịch bản toàn tổ chức cơ quan giúp Chính phủ quản lý đội ngũ cán bộ, công chức cũng như hệ

thống cơ quan làm công tác tổ chức cán bộ của các bộ, ngành, địa phương trong việc triển khai thực hiện chính sách này. Bên cạnh đó, cũng đề cao hơn nữa vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu các cơ quan, đơn vị trong việc tuyển dụng, trọng dụng cán bộ, công chức. Cần có những cơ chế, chính sách tài chính cụ thể, hợp lý nhằm huy động được nhiều nguồn lực tài chính phục vụ cho việc thực hiện chính sách như hình thành Quỹ hỗ trợ phát triển tài năng cho nền công vụ nhằm phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng,... cho người có tài năng trong hoạt động công vụ.

Thứ năm, chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng cũng cần được thực hiện đồng bộ với các chính sách về kinh tế, giáo dục, văn hóa, xã hội... Tăng cường công tác quản lý và nâng cao chất lượng giáo dục nhằm đào tạo, bồi dưỡng những học sinh giỏi toàn diện; cần phân loại, xếp hạng các trường đại học trong nước để trên cơ sở đó các địa phương có thể đánh giá chất lượng đào tạo để tham khảo trong thực hiện chính sách thu hút sinh viên đại học có tài năng về công tác tại địa phương. Xây dựng một xã hội lành mạnh, hình thành những chuẩn mực về giá trị của xã hội, trong đó có những chuẩn mực về người có tài năng để mọi người dân hướng tới, phấn đấu.

Thứ sáu, cần phát huy hơn nữa trách nhiệm của các cấp ủy Đảng, các tổ chức chính trị xã hội (đoàn thanh niên, phụ nữ, công đoàn...) từ Trung ương đến địa phương trong việc tham gia phát hiện, tiên cử, bồi dưỡng, tôn vinh những người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước. Cần có cơ chế tiên cử, quy định rõ trách nhiệm cũng như quyền lợi của người tiên cử trong việc đề xuất, giới thiệu người tài có năng cho các cơ quan hành chính nhà nước.

Thứ bảy, cần hỗ trợ cho các tỉnh vùng sâu, vùng xa, vùng đồng bào dân tộc thiểu số có điều kiện kinh tế - xã hội còn nhiều khó khăn, xây dựng chế độ chính sách khuyến khích cán bộ, công chức có trình độ về công tác nhằm thực hiện mục tiêu ngày càng rút ngắn khoảng cách phát triển kinh tế, văn hóa xã hội giữa các vùng miền. Có chính sách hỗ trợ phát triển tài năng cho con em các dân tộc, người địa phương để phục vụ cho sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương.

## **Kết luận Chương 2:**

Chương 2 đã tập trung phân tích, đánh giá thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, bao gồm đánh giá các quy định hiện hành cũng như việc tổ chức thực hiện thu hút, trọng dụng người có tài năng, nêu rõ những kết quả đã đạt được, những hạn chế còn tồn tại và xác định rõ những vấn đề đang đặt ra đối với việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta hiện nay. Đặc biệt, để có thêm số liệu, góp phần tạo căn cứ định lượng cho các nhận định, đánh giá, nghiên cứu sinh đã sử dụng phương pháp điều tra xã hội học bằng phiếu hỏi đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý và đội ngũ công chức tại 10 bộ, ngành và 16 địa phương.

Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng, Chương 2 cho thấy chúng ta chưa có nhận thức thống nhất về tài năng, tiêu chí xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, chính vì vậy việc thực hiện chính sách này của các bộ, ngành, địa phương rất còn thiếu đồng bộ. Đánh giá về chính sách về thu hút người có tài năng, Luận án khẳng định các chính sách này mới chỉ tập trung chủ yếu vào quy định và thực hiện chế độ ưu tiên trong tuyển dụng và chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức có năng lực, trình độ, có thành tích mà chưa chú trọng khâu quy hoạch và tạo nguồn. Chính vì vậy, chưa có kế hoạch thu hút những người có năng lực chuyên môn mà còn thụ động chờ các đối tượng đến với mình; chưa tổ chức tuyên truyền, thông tin rộng rãi... nên số lượng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng vẫn còn rất hạn chế.

Đánh giá về chính sách trọng dụng người có tài năng, Luận án đã cho thấy những người được thu hút về công tác tại các bộ, ngành, địa phương đều được bố trí công tác phù hợp với chuyên môn được đào tạo, có điều kiện phát huy năng lực, sở trường, được tạo điều kiện thuận lợi trong việc đi học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là đi học sau đại học; được hưởng chế độ trợ cấp kinh phí cũng như tạo điều kiện về nhà ở... Tuy nhiên, rất nhiều nội dung của chính sách trọng dụng như: môi trường làm việc, chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến, v.v.. còn thực

hiện chưa tốt nên thực tế đã không giữ được chân nhiều người có tài năng, dẫn đến tình trạng một số người có tài năng được tuyển dụng, sau thời gian ngắn làm việc lại xin thôi việc.

Từ những phân tích, đánh giá thực trạng, Luận án đã rút ra được những vấn đề đặt ra đối với việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở nước ta hiện nay, đó là cần nâng cao hơn nữa nhận thức về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của người có tài năng, về sự cần thiết thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, phải coi việc thu hút và trọng dụng người có tài năng là giải pháp đặc biệt quan trọng, có vai trò then chốt để xây dựng nền hành chính trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, hiện đại. Cùng với việc nâng cao nhận thức, rất cần có sự thống nhất trong nhận thức về: thế nào là tài năng và người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; những tiêu chí nhận diện, đánh giá đúng tài năng (năng lực chuyên môn, năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo, quản lý...); muốn thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng, không thể không hoàn thiện thể chế cán bộ, công chức, triển khai thực hiện tốt việc tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, tiền lương và chế độ chính sách đãi ngộ v.v... đối với cán bộ, công chức; chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng cũng cần được thực hiện đồng bộ với các chính sách về kinh tế, giáo dục, văn hóa, xã hội... Những đánh giá thực trạng và những vấn đề được rút ra sẽ tạo cơ sở thực tiễn quan trọng góp phần đề xuất quan điểm, giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước tại Chương 3.

## CHƯƠNG 3

### QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC.

#### **3.1. Quan điểm thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

##### **3.1.1. Quán triệt đầy đủ các chủ trương, chính sách của Đảng về thu hút, trọng dụng người có tài năng trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.**

Trước hết, việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước phải bám sát những quan điểm, nguyên tắc chung về xây dựng đội ngũ cán bộ mà Đảng đã nêu trong Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 khóa VIII về Chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Với mục tiêu “Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức các cấp từ trung ương đến cơ sở, đặc biệt là cán bộ đứng đầu, có phẩm chất và năng lực, có bản lĩnh chính trị vững vàng trên cơ sở lập trường giai cấp công nhân, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đảm bảo sự chuyển tiếp liên tục và vững vàng giữa các thế hệ cán bộ nhằm thực hiện thắng lợi nhiệm vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, giữ vững độc lập tự chủ, đi lên chủ nghĩa xã hội” [36], Nghị quyết đã nêu ra một số nhiệm vụ và giải pháp lớn, trong đó có nhiệm vụ, giải pháp liên quan đến chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước, cụ thể như sau:

Về chính sách sử dụng và quản lý cán bộ, Nghị quyết nêu rõ: “Việc bố trí và sử dụng cán bộ phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn phù hợp với sở trường. Đề bạt cán bộ phải đúng lúc, đúng người, đúng việc. Có chính sách đoàn kết tập hợp rộng rãi các loại cán bộ, trọng dụng những người có đức, có tài trong Đảng và ngoài Đảng, người ở trong nước và người Việt Nam định cư ở nước ngoài. Phát hiện, lựa chọn và giới thiệu những người có đủ tiêu chuẩn trong các tầng lớp nhân dân, các thành phần kinh

tế tham gia các tổ chức chính trị, xã hội, tạo điều kiện thuận lợi để họ đóng góp vào các công việc chung của đất nước” [36].

Đối với chính sách bảo đảm vật chất và động viên tinh thần cho cán bộ, Nghị quyết cũng đề ra nhiệm vụ phải: “đổi mới cơ bản chính sách bảo đảm lợi ích vật chất cho từng loại cán bộ, trước hết là chế độ tiền lương, nhà ở và phương tiện đi lại. Tiền lương phải thật sự trở thành bộ phận cơ bản trong thu nhập của cán bộ, bảo đảm tái sản xuất mở rộng sức lao động. Tiếp tục có các hình thức thích hợp để tôn vinh những người có công với nước, các Bà mẹ Việt Nam anh hùng, *những người có tài, có đóng góp lớn cho sự nghiệp đổi mới*” [36].

Đồng thời, việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước cũng phải bám sát những chủ trương, chính sách của Đảng về thu hút, trọng dụng nhân tài – một vấn đề luôn được Đảng ta đặc biệt quan tâm. Các quan điểm, chủ trương, chính sách của Đảng từ Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ VI đến nay đều thể hiện sự nhất quán trong đề cao vai trò quan trọng của tài năng trên các lĩnh vực, đánh giá cao năng lực sáng tạo và khả năng đóng góp to lớn của nhân tài cho đất nước.

**3.1.2. Xây dựng, hoàn thiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước phải tiến hành đồng bộ với đổi mới công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, hướng tới mục tiêu đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức.**

Chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng không phải là độc lập, tách biệt mà luôn nằm trong tổng thể chính sách quản lý và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Chính vì vậy, phát hiện, thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính luôn phải kết hợp chặt chẽ, đồng bộ với việc đổi mới công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức. Muốn thực hiện tốt thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước thì công tác quản lý đội ngũ cán bộ, công chức nói chung và từng khâu như tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá,

khen thưởng, tiền lương và các chế độ đãi ngộ nói riêng cũng phải được đổi mới và hoàn thiện. Xây dựng chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước phải được tiến hành đồng bộ với việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ, công chức; xác định cơ cấu công chức hợp lý gắn với chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan hành chính; sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện hệ thống ngạch, bậc, các quy định hiện hành về chức danh, tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức; cải cách tiền lương và các chế độ đãi ngộ nhằm thu hút được những người có năng lực, trình độ cao cho nền công vụ.

Công tác thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước phải hướng tới mục tiêu đổi mới và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, bám sát các nhiệm vụ mà Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 đã đề ra.

### **3.1.3. Thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước phải xuất phát từ tính chất, đặc điểm hoạt động công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức.**

Hoạt động công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức là một loại lao động đặc thù, có những tính chất và đặc điểm khác với các đối tượng lao động khác trong xã hội. Đội ngũ cán bộ, công chức hành chính là những người thực hiện các hoạt động quản lý hành chính nhà nước, có tính chuyên môn, nghiệp vụ cao. Đồng thời, họ cũng là lực lượng thực thi công quyền, thi hành pháp luật, đưa pháp luật vào đời sống; sản phẩm lao động của cán bộ, công chức hành chính là các quyết định quản lý, các văn bản quy phạm pháp luật nhằm điều chỉnh các quan hệ xã hội, hành vi của các đối tượng quản lý liên quan. Đặc điểm này chi phối hoạt động công vụ của người cán bộ, công chức, một mặt họ vừa phải nắm chắc trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phải nhạy bén sáng tạo và biết tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, nhưng mặt khác, họ vừa là công bộc của nhân dân, do đó phải có lòng trung thành với Tổ quốc, liên hệ chặt chẽ và tận tụy phục vụ nhân dân. Chính vì vậy, lao động của cán bộ, công

chức khác với lao động khác trong xã hội, là loại lao động quản lý, lao động chất xám tổng hợp, đa dạng và phức tạp đòi hỏi phải có kỹ năng nghề nghiệp cần thiết. Vì vậy, khi xây dựng và phát triển đội ngũ công chức nói chung cũng như xây dựng chính sách về thu hút và trọng dụng người có tài năng nói riêng phải xuất phát từ tính chất lao động của họ, bám sát những đặc điểm quan trọng, riêng có của đội ngũ cán bộ, công chức bởi đây chính là một trong những cơ sở khách quan để có thể có những cách thức, phương pháp thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước một cách phù hợp, sát thực và đúng đắn.

### **3.1.4. Chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước cần được thực hiện đồng bộ với phát triển nguồn nhân lực xã hội có chất lượng cao.**

Các chính sách về dân số, giáo dục – đào tạo, y tế, khoa học, công nghệ nhằm mục tiêu phát triển nguồn nhân lực xã hội có chất lượng cao là những nhân tố ảnh hưởng lớn tới việc phát triển người tài của đất nước, trong đó có người có tài năng cho cơ quan hành chính nhà nước. Dân số được coi là yếu tố cơ bản quyết định số lượng lao động, quy mô và cơ cấu của dân số có ý nghĩa quyết định đến quy mô và cơ cấu của nguồn lao động. Giáo dục, đào tạo được coi là hoạt động quan trọng nhất trong việc phát triển tiềm năng của con người, năng suất lao động của mỗi cá nhân đều phụ thuộc vào việc học tập, nâng cao trình độ và tích lũy kiến thức mà có. Phát triển giáo dục, phát triển toàn diện con người là cốt lõi của việc phát hiện, đào tạo và bồi dưỡng nhân tài. Đồng thời, cùng với giáo dục, việc chăm sóc sức khỏe nếu được làm tốt sẽ góp phần tăng chất lượng của nguồn nhân lực cả hiện tại và tương lai, người lao động có sức khỏe tốt có thể mang lại những lợi nhuận trực tiếp bằng việc nâng cao sức bền bỉ, dẻo dai và khả năng tập trung trong khi thực hiện công việc. Ngoài ra, nếu khoa học, công nghệ được quan tâm đầu tư, ưu tiên phát triển thì trình độ kỹ thuật của người lao động cũng được nâng cao, khả năng tác nghiệp ngày càng thành thạo. Chính vì tầm quan trọng đặc biệt của chính sách dân số, giáo dục, y tế,

khoa học, công nghệ... đối với việc phát triển nhân tài nên việc thu hút, trọng dụng nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước phải được thực hiện với các chính sách này thì mới đạt được kết quả như mong muốn.

Như vậy, để thu hút và trọng dụng được nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước đòi hỏi phải chú trọng đầu tư, nâng cao chất lượng nguồn lực con người nói chung cũng như chất lượng nguồn nhân lực hành chính nói riêng thông qua hệ thống các chính sách về dân số, giáo dục, y tế, khoa học công nghệ ... với quan điểm đầu tư cho con người là đầu tư cho phát triển, đầu tư nhằm nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ, công chức và tăng hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước, góp phần đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

### **3.2. Các giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Như đã đề cập tại Chương 1, thu hút người có tài năng cho một cơ quan, tổ chức được hiểu là tổng thể các chính sách tạo sức hấp dẫn và sự lôi cuốn nhằm kêu gọi, tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt (cả điều kiện vật chất và tinh thần) để người có tài năng, những người có năng lực, trình độ cao và phẩm chất đạo đức tốt vào làm việc cho cơ quan, tổ chức đó; và trọng dụng được hiểu là tin cậy và giao cho người tài những công việc, chức vụ quan trọng, xứng đáng và phù hợp với năng lực và sở trường, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để người có tài năng phát huy khả năng của mình để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và được đãi ngộ xứng đáng với công trạng và sự đóng góp với công việc chung của cơ quan, tổ chức. Từ những quan niệm về thu hút và trọng dụng người có tài năng trên đây, có thể thấy rằng thu hút và trọng dụng có mối quan hệ mật thiết với nhau, không tách rời nhau, bổ trợ cho nhau và có sự giao thoa với nhau. Thu hút để trọng dụng, và có trọng dụng tốt thì mới tạo sức hút, sức hấp dẫn để người có tài mong muốn được vào làm việc và có cam kết cao đối với cơ quan, tổ chức. Vì vậy, để thu hút và trọng dụng người có tài năng

trong các cơ quan hành chính nhà nước, cần phải có kết hợp nhiều nhóm giải pháp khác nhau, bao gồm:

### **3.2.1. Nhóm giải pháp nhận thức về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

*Một là, cần thống nhất nhận thức quan niệm và yếu tố xác định người tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.*

Việc xác định và đi tới thống nhất về nhận thức thế nào là người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước có ý nghĩa rất quan trọng, phải có quan niệm đúng, có nhận thức thống nhất về tài năng trong nền công vụ thì mới có cơ sở để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng. Chưa làm được việc này thì rất khó có thể đề ra và thực hiện được các chính sách cụ thể đối với người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. Từ sự thống nhất trong nhận thức sẽ tiến tới thống nhất trong hành động, trong việc triển khai xây dựng và thực hiện chính sách, góp phần khắc phục tình trạng thiếu đồng bộ trong việc thực hiện chính sách đối với người có tài năng tại các bộ, ngành, địa phương hiện nay.

Như Chương I của Luận án đã đề cập, trên cơ sở nghiên cứu một số thuật ngữ cơ bản có liên quan như ‘thiên tài’, ‘tài năng’, ‘năng lực’, người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước được hiểu là *người có trình độ, năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo chức trách được giao, có kết quả, thành tích tác động và ảnh hưởng đến sự phát triển của một ngành, một lĩnh vực cụ thể trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước.* Tài năng phải luôn kết hợp chặt chẽ với đạo đức, đây là hai mặt không tách rời mà luôn gắn bó mật thiết với nhau, là cơ sở, điều kiện, tiền đề của nhau, thúc đẩy lẫn nhau để hoàn thiện nhân cách của người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Bên cạnh việc có tài năng, người công chức phải luôn tuân thủ đạo đức công vụ, giao tiếp chuẩn mực, tận tụy, mẫn cán, công tâm, sáng tạo trong sự tuân thủ pháp luật, hoàn thành tốt nhiệm vụ được

giao, bảo đảm hiệu lực, hiệu quả của các cơ quan hành chính nhà nước. Cần khẳng định rằng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước được xác định không chỉ đơn giản căn cứ vào thành tích học tập, văn bằng, chứng chỉ đào tạo mà còn phải căn cứ vào phẩm chất, trình độ, năng lực và kết quả hoàn thành xuất sắc chức trách, nhiệm vụ được giao trong một lĩnh vực cụ thể. Người có tài năng trước hết phải là người thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ; có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc; là người đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực cụ thể; có năng lực chỉ đạo, có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan; có phẩm chất đạo đức tốt, tinh thần yêu nước, trung thành với Tổ quốc, tôn trọng và tận tụy phục vụ nhân dân.

Tuy nhiên, thực tiễn triển khai thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước tại các bộ, ngành, địa phương đã bộc lộ những bất cập, hạn chế như chưa có sự thống nhất cách hiểu về tài năng và người có tài năng trong hoạt động công vụ; chưa có sự phân biệt giữa người có tài năng về chuyên môn nghiệp vụ với tài năng lãnh đạo, quản lý; chưa phân biệt giữa việc tuyển dụng nhân lực chất lượng cao với việc thu hút những tài năng thực sự, rất nhiều yếu tố để xác định người có tài năng chưa được quy định cụ thể.

Vì vậy, cần thống nhất quan niệm và tiến tới xây dựng các tiêu chí xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước, tức là đề ra các chuẩn mực cụ thể để nhận diện được người có tài năng và đo lường được mức độ tài năng của họ. Tiêu chí xác định người tài năng cần được xác định trên các phương diện: trình độ, năng lực; kết quả thực hiện công việc; phẩm chất đạo đức; khả năng tập hợp, đoàn kết tập thể. Người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước phải bảo đảm hội đủ các tiêu chí về trình độ, năng lực, phẩm chất đạo đức, cụ thể là:

*Tiêu chí về năng lực trí tuệ:* thông minh, tư duy tốt, khả năng tiếp thu nhanh, và có khả năng khái quát tổng hợp cao; được đào tạo cơ bản về một ngành, nghề cụ thể ở những cơ sở đào tạo có chất lượng trong và ngoài nước và có thành tích học tập

tốt (tiêu chí bằng cấp); nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ; có khả năng làm giỏi, làm tốt, sáng tạo công việc ở một vị trí việc làm nhất định; có đủ sức khỏe về thể lực, trí lực và sự ổn định về tâm lý, tinh thần.

*Tiêu chí về năng lực thực tiễn:* quản lý và tổ chức thực hiện các hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước, có thể thực hiện một cách chuyên nghiệp một loại hoạt động công vụ nhất định; có khả năng kết hợp, hoàn thiện và phát huy tối đa các năng lực nhất định, đem lại đóng góp quan trọng, xuất sắc, có ý nghĩa trên một lĩnh vực cụ thể của nền hành chính nhà nước; kiên định, vững vàng và làm chủ bản thân trong mọi tình huống xử lý công việc. Ngoài ra, đối người có tài năng trong lãnh đạo, quản lý cần có thêm các tiêu chí sau: có tác phong dân chủ, khoa học; có uy tín, khả năng tập hợp, đoàn kết và phát huy năng lực và sở trường, truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan, đơn vị; có khả năng và kỹ năng điều hòa các quan hệ, đặc biệt là quan hệ về lợi ích trong các đối tượng thuộc quyền quản lý và các đối tượng khác có liên quan.

*Tiêu chí kết quả thực hiện công việc:* với biểu hiện là luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công vụ được giao, cụ thể là: bảo đảm đúng và vượt tiến độ thực hiện nhiệm vụ được giao; công việc, nhiệm vụ hoàn thành với chất lượng tốt, các văn bản quản lý sau khi ban hành có tính khả thi, phù hợp với thực tiễn. Đối với công chức lãnh đạo, quản lý, ngoài các nội dung nêu trên còn được đánh giá theo các nội dung: kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức được giao lãnh đạo, quản lý hoàn thành đúng tiến độ với chất lượng cao.

*Ngoài ra, phẩm chất đạo đức được coi là điều kiện đủ để một người có tài năng trở thành người công chức vừa "hồng" vừa "chuyên":* có lòng yêu nước, có ý thức và lòng tự tôn dân tộc chân chính; trung thành với Tổ quốc, với Nhà nước, với nhân dân; cần kiệm, liêm chính, chí công vô tư; gương mẫu về đạo đức, lối sống; trung thực, thật thà, không vụ lợi, không tham nhũng; tận tụy phục vụ nhân dân, miễn cán, trách nhiệm và hết lòng vì nhiệm vụ được giao; có bản lĩnh, chính kiến; quyết đoán, dũng cảm, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.

Các yếu tố trên đã được chúng tôi kiểm chứng và khẳng định qua kết quả điều tra xã hội học đối với đội ngũ cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Trung ương và địa phương (xem mô tả về cuộc điều tra ở Phụ lục 1.)

Phần lớn những người được hỏi đều đề cao tố chất năng lực, trình độ cũng như năng lực chỉ đạo, khả năng sáng tạo của người có tài năng. Kết quả điều tra được tổng hợp ở bảng 3.10 cho thấy 80,1% người trả lời cho rằng người có tài trong cơ quan hành chính nhà nước phải là người đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực; 78% ý kiến cho rằng người có tài là người có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc; 74,3% ý kiến cho rằng họ phải thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ; 71,5% ý kiến cho rằng phải có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao. Điều này cho thấy những người được hỏi đều quan niệm, đề cao yếu tố năng lực, trình độ, khả năng sáng tạo, tập hợp đoàn kết tập thể của người có tài năng (xem bảng 3.10).

**Bảng 3.10. Yếu tố để xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực. | 80.1               |
| Có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc                        | 78.0               |
| Thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ   | 74.3               |
| Có những đóng góp quan trọng cho tổ chức nơi họ làm việc                              | 71.5               |
| Có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao                    | 63.0               |
| Có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan  | 60.6               |
| Được đào tạo bài bản trong hệ thống giáo dục quốc dân                                 | 56.5               |
| Có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng                    | 52.2               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả điều tra xã hội học của nghiên cứu sinh.*

Kết quả ở bảng 3.10 cho thấy việc xác định người có tài năng trong hoạt động công vụ của các cơ quan hành chính nhà nước không chỉ đơn giản căn cứ vào thành tích học hành, văn bằng, chứng chỉ học tập mà còn phải căn cứ vào phẩm chất, trình

độ và năng lực thực tiễn để hoàn thành xuất sắc chức trách, nhiệm vụ được giao trong một lĩnh vực cụ thể. Năng lực thực thi công vụ của công chức không hẳn là do bẩm sinh mà được hình thành thông qua đào tạo chu đáo, công phu, hoạt động thực tiễn phong phú, phải thông qua quá trình hoạt động và làm việc mới có thể xác định được người có tài năng trong cơ quan hành chính.

Như vậy, người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước phải là người hội tụ đầy đủ các tiêu chí về trình độ, năng lực, về kết quả thực hiện công việc, phẩm chất đạo đức nêu trên. Trong các tiêu chí trên, tiêu chí trình độ, năng lực và phẩm chất, đạo đức chỉ là điều kiện cần thiết, là khả năng tiềm tàng của tài năng, còn tiêu chí đánh giá kết quả thực thi công vụ mới được coi là có vai trò quyết định đến việc xác định người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. Bởi vì những hiểu biết, tri thức trình độ cao, hay sự thành thạo về kỹ năng có thể là một trong những biểu hiện của tài năng chứ không hẳn đã là tài năng, có học vị học hàm nhưng chưa chắc đã thực tài. Vấn đề quan trọng là trình độ, năng lực và phẩm chất đạo đức đó phải được kiểm nghiệm và đánh giá thông qua hoạt động thực tiễn, phải mang lại những kết quả thực thi công việc cụ thể và đó phải là những kết quả thật sự xuất sắc. Tài năng phải là tổng hợp những phẩm chất được thể hiện và khẳng định thông qua hoạt động thực tiễn, tạo nên sản phẩm đặc biệt và nổi bật.

*Hai là, cần nhận thức rõ về sự cần thiết, tầm quan trọng của việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.*

Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước là một chủ trương đúng đắn và cần thiết, điều đó được khẳng định bởi chính vai trò, tầm quan trọng của những con người có tài năng trong tổ chức, hoạt động công vụ cũng như trong quá trình cải cách nền hành chính nhà nước của nước ta hiện nay. Trong hoạt động của các tổ chức nói chung và các cơ quan hành chính nhà nước nói riêng, việc phát hiện những cá nhân xuất sắc, thu hút và trọng dụng họ là điều rất quan trọng.

Vì vậy, thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính ngày càng trở nên cần thiết trong bối cảnh nước ta phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân; cải cách nền hành chính nhà nước, trong đó có đổi mới và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức... Muốn thực hiện thành công những nhiệm vụ lớn lao đó, chúng ta luôn phải nhận thức rõ tầm quan trọng của nhân tố con người trong sự nghiệp đổi mới toàn diện đất nước, tầm quan trọng của nhân tài cũng như sự cần thiết phải thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước.

*Ba là, cần nhận thức rõ việc thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính không chỉ là trách nhiệm của các cơ quan của Đảng và Nhà nước mà còn là trách nhiệm của toàn xã hội.*

Việt Nam đang bước vào giai đoạn đổi mới toàn diện với nhiều thời cơ và thách thức, hơn lúc nào hết. Đảng, Nhà nước, đặc biệt là các cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý cũng như toàn xã hội cần quan tâm đặc biệt đến công tác phát triển người có tài năng, tha thiết mời gọi những người có tài năng tham gia đóng góp sức lực của mình vì mục tiêu xây dựng “dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh”. Chính vì vậy cần phải giáo dục nhận thức và hình thành dư luận xã hội tích cực, đồng thuận, sao cho toàn Đảng, toàn dân đều quan tâm tới chính sách đối với người có tài năng.

Người lãnh đạo, quản lý, nhất là người đứng đầu, cần có khả năng nhận biết về tài năng, biết tập hợp, nuôi dưỡng và luôn tạo điều kiện để người có tài năng được phát huy hết khả năng cống hiến của mình. Các cơ quan nhà nước, cấp ủy Đảng, tổ chức chính trị xã hội (thanh niên, phụ nữ, công đoàn...) từ Trung ương đến địa phương cần thể hiện rõ vai trò trong việc phát hiện, tiến cử, bồi dưỡng, trọng dụng, tôn vinh những người có tài năng trong hoạt động công vụ.

Đồng thời, do người tài có ở mọi tầng lớp trong xã hội nên cần phát huy trách nhiệm của toàn xã hội, tạo điều kiện thuận lợi cho những người có tài năng tự tiến cử, hoặc được tiến cử một cách có trách nhiệm với Đảng và Nhà nước. Phải có chính

sách đoàn kết, tập hợp rộng rãi những người có tài, có đức, không phân biệt người trong Đảng hay ngoài Đảng. Những người có đức, tài và tâm huyết với đất nước đều được trọng thị, trọng dụng và trọng đãi.

Để nâng cao nhận thức của toàn xã hội về chính sách đối với người có tài năng, cần chú trọng công tác tuyên truyền, thông tin rộng rãi về chính sách này để toàn xã hội, đặc biệt là đối với các cơ quan quản lý, người đứng đầu các đơn vị và bản thân mỗi cán bộ, công chức hiểu rõ hơn về sự cần thiết cũng như trách nhiệm của mình đối với công tác thu hút và trọng dụng người có tài năng. Việc tổ chức tuyên truyền sẽ góp phần nâng cao nhận thức và tăng cường sự phối hợp giữa các cơ quan hữu quan trong quá trình triển khai chính sách đối với người có tài năng trong hoạt động công vụ, qua đó để có được sự đầu tư đúng mức, có hiệu quả cả về con người, tài chính, thời gian, cơ sở vật chất cho công tác này trong giai đoạn mới.

### **3.2.2. Nhóm giải pháp về chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

*Một là, cần khẩn trương nghiên cứu xây dựng, ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài.*

Chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước là một nội dung quan trọng trong Chiến lược quốc gia về nhân tài. Vì vậy, công tác phát hiện, thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước sẽ được giải quyết thấu đáo khi xây dựng và ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài với những mục tiêu, nhiệm vụ, chính sách cụ thể; những đột phá mới về thể chế, cơ chế liên quan đến nhân tài. Nhận thức rõ tầm quan trọng của nhân tài trong quá trình xây dựng, phát triển đất nước, nhằm đáp ứng yêu cầu của tình hình mới, khi tiến hành tổng kết 10 năm thực hiện Nghị quyết Trung ương 3 (khóa VIII), Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa X) đã xác định rõ một trong những nhiệm vụ rất cần thiết là: "Triển khai xây dựng đề án Chiến lược quốc gia về nhân tài". Mặc dù đã có những hoạt động triển khai bước đầu, nhưng cho đến nay

chúng ta vẫn chưa xây dựng, ban hành được Chiến lược quốc gia về nhân tài. Chính vì vậy, trong thời gian tới, cần khẩn trương nghiên cứu, xây dựng và ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài, coi đây là giải pháp đặc biệt quan trọng để thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Chiến lược quốc gia về nhân tài phải thể hiện sự đổi mới tư duy trong xây dựng chính sách, luôn mở rộng cửa, tạo điều kiện để nhân tài phát huy được năng lực, trình độ thì những người tài mới thật sự muốn cống hiến để xây dựng phát triển kinh tế, xã hội của đất nước. Để thu hút nhân tài trước hết cần kết hợp chặt chẽ giữa trọng thị, trọng dụng và trọng đãi nhân tài; phải hiểu, phải tin người tài, bảo vệ người tài; biết phát huy, khuyến khích người tài.

Chiến lược quốc gia về nhân tài phải được xây dựng trên các nguyên tắc và định hướng cơ bản như sau:

Thứ nhất, coi chiến lược nhân tài phải là khâu đột phá trong chiến lược nguồn nhân lực để thực hiện chiến lược phát triển kinh tế xã hội.

Thứ hai, chiến lược nhân tài phải gắn bó chặt chẽ với chiến lược giáo dục, chiến lược khoa học - công nghệ nhằm khai thác các thế mạnh của đất nước, dân tộc, phục vụ cho chiến lược phát triển kinh tế - xã hội.

Thứ ba, chiến lược nhân tài phải được thực hiện liên tục, đồng bộ trên cả quy trình 6 khâu: phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, trọng dụng, đãi ngộ và tôn vinh nhân tài ở cả phạm vi vi mô và vĩ mô.

Thứ tư, chiến lược nhân tài phải gắn với chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước nhằm đào tạo, bồi dưỡng được đội ngũ nhân tài đích thực.

Thứ năm, xây dựng và thực hiện chiến lược nhân tài cần kế thừa, phát huy các truyền thống dân tộc, đồng thời phải tiếp thu có chọn lọc các tinh hoa của nhân loại, phải tăng cường hợp tác quốc tế trong phát triển nhân tài.

Thứ sáu, đầu tư cho chiến lược nhân tài là đầu tư vào khâu đột phá để thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội. Đây là đầu tư theo chiều sâu, mang lại hiệu quả cao, thiết thực.

Bên cạnh đó, chiến lược cũng cần xác định rõ các mục tiêu, giải pháp và các giai đoạn triển khai thực hiện chiến lược, lộ trình thực hiện trong từng giai đoạn. Việc xây dựng và ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài sẽ góp phần đảm bảo cho chính sách thu hút nhân tài được thực hiện nhất quán từ Trung ương đến địa phương, khắc phục tình trạng mất cân đối, lãng phí trong việc sử dụng nhân tài ở nước ta hiện nay.

*Hai là, cần xây dựng, ban hành Nghị định của Chính phủ về phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ.*

Nhằm góp phần triển khai thực hiện Điều 6 Luật Cán bộ, công chức năm 2008: “Nhà nước có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng. Chính phủ quy định cụ thể chính sách đối với người có tài năng”, cần nhanh chóng nghiên cứu xây dựng, ban hành Nghị định của Chính phủ về phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng người có tài năng trong hoạt động công vụ. Việc xây dựng, ban hành Nghị định góp phần thể hiện đúng vị trí, tầm quan trọng của công tác thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước, khi mà hiện nay các quy định về thu hút và trọng dụng người có tài năng mới chỉ mang tính nguyên tắc trong các văn bản quản lý cán bộ, công chức nói chung mà chưa có một văn bản quy phạm pháp luật quy định riêng về vấn đề này.

Nghị định của Chính phủ về phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ cần có những quy định theo hướng mở, tạo cơ sở pháp lý cơ bản cho phép các bộ, ngành và các địa phương được vận dụng cơ chế, chính sách riêng phù hợp với điều kiện để thu hút, trọng dụng người có tài năng. Nghị định sẽ là cơ sở pháp lý quan trọng, được áp dụng chung, thống nhất trên phạm vi cả nước để các bộ, ngành và địa phương triển khai việc thu hút, trọng dụng người có tài năng, khắc phục tình trạng thiếu thống nhất, thiếu đồng bộ trong chính sách đối với người có tài năng giữa các bộ, ngành cũng như giữa các địa phương hiện nay.

Việc xây dựng dự thảo Nghị định cần bám sát nội dung Luật Cán bộ, công chức năm 2008. Đối tượng điều chỉnh của Nghị định là chính sách thu hút người có tài năng vào công chức và chính sách phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ. Nội dung Nghị định quy định về chính sách phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, sử dụng, đãi ngộ người có tài năng theo một quy trình thống nhất, liên hoàn gồm nhiều nội dung, như: phát hiện, thu hút (tạo nguồn, đối tượng, tiêu chí và phương thức tuyển chọn); bố trí, sử dụng (thử thách, quy trình, cơ chế bổ nhiệm); đào tạo, bồi dưỡng (nội dung, chương trình, phương thức đào tạo, bồi dưỡng; tiêu chí và quy trình sàng lọc); chế độ, chính sách đãi ngộ (chế độ lương, phụ cấp, nhà ở...); cơ chế sàng lọc, loại bỏ những người chưa thực tài... Bên cạnh đó, Nghị định cũng cần có các quy định kiểm tra, giám sát trong việc phát hiện, thu hút và trọng dụng người có tài năng, quy định về trách nhiệm của người có tài năng đối với kết quả hoạt động của mình.

*Ba là, hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ, công chức theo hướng đảm bảo thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước.*

Như đã phân tích ở Chương I, thu hút, trọng dụng người có tài năng là một khâu của công tác quản lý nguồn nhân lực, chịu tác động và ảnh hưởng của thể chế quản lý cán bộ, công chức, chính vì vậy muốn thực hiện có hiệu quả chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước cần phải hoàn thiện các nội dung thể chế quản lý cán bộ, công chức, bao gồm các quy định về tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, tiền lương và chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức... Việc hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về quản lý, sử dụng công chức cần tập trung vào một số nội dung cụ thể như: tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý và tiêu chuẩn chức danh ngạch công chức; vị trí việc làm; tuyển dụng; nâng ngạch; tuyển chọn lãnh đạo, quản lý theo nguyên tắc thực tài; đánh giá công chức; cơ chế loại bỏ, miễn nhiệm những người không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm kỷ luật...

Hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ, công chức phải đảm bảo quán triệt, thể chế hóa đầy đủ chủ trương, đường lối của Đảng về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức trong giai đoạn mới, hướng tới mục tiêu mà Chương trình tổng thể cải cách nền hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 đã đề ra là “Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có đủ phẩm chất, năng lực và trình độ, đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân và sự phát triển của đất nước”. Đồng thời việc hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ, công chức cần bám sát các nguyên tắc mới về quản lý cán bộ, công chức được quy định trong Luật Cán bộ, công chức năm 2008 như quản lý cán bộ, công chức theo nguyên tắc kết hợp giữa tiêu chuẩn chức danh, vị trí việc làm và chỉ tiêu biên chế; thi nâng ngạch theo nguyên tắc cạnh tranh... Hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ, công chức, viên chức theo hướng kết hợp chế độ chức nghiệp với chế độ vị trí việc làm; căn cứ tính chất, nội dung và yêu cầu công việc để thu hút và bố trí nhân tài; đánh giá nhân tài theo chất lượng và kết quả đầu ra. Đề cao trách nhiệm phát hiện, sử dụng nhân tài của người đứng đầu tổ chức, cơ quan, đơn vị, đồng thời quy định rõ quyền hạn và trách nhiệm của họ trong việc tuyển chọn, bố trí, sử dụng người có tài năng; tạo ra áp lực cạnh tranh thu hút và sử dụng người có tài năng giữa các tổ chức, cơ quan, đơn vị.

### **3.2.3. Nhóm giải pháp cụ thể về thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Qua điều tra xã hội học về những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút người có tài năng vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay (Bảng 2.6); về lý do người có tài năng không phát huy được năng lực, sở trường (Bảng 2.8); về lý do người có tài rời bỏ cơ quan (Bảng 2.9); và đánh giá thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố trong việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước (xem hộp 2.2), kết quả điều tra cho thấy có sự khá tương đồng và thống nhất cao trong các ý kiến của người được khảo sát về các yếu tố tác động như: tiền lương và thu nhập; chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh;

cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ; môi trường để phát huy tài năng. Ngoài ra, các yếu tố khác như việc tuyển dụng, sử dụng, đánh giá người có tài năng cũng đóng vai trò quan trọng. Vì vậy, để thực hiện tốt và có hiệu quả việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà cần thực hiện đồng bộ các giải pháp cụ thể sau:

*Thứ nhất, thực hiện tốt chính sách về tiền lương và các chế độ đãi ngộ đối với người có tài năng.* Cần coi tiền lương là nguồn đầu tư có hiệu quả nhất để thu hút người có tài năng cho nền công vụ và khuyến khích cán bộ, công chức yên tâm, tận tụy với công việc. Đây là điều kiện quan trọng góp phần làm trong sạch bộ máy nhà nước và ổn định xã hội. Chính vì vậy, cần có những thay đổi cơ bản trong việc xây dựng chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ để thu hút người có tài năng cho nền công vụ theo hướng trả lương theo công trạng, căn cứ vào kết quả, hiệu quả công việc. Người có tài năng là người hơn người khác về trí tuệ, khả năng và sự cống hiến cho xã hội, vì vậy họ phải được trọng dụng và phải được hưởng lương cao hơn những cán bộ, công chức bình thường khác. Tiền lương phải tương xứng với nhiệm vụ, trách nhiệm và cống hiến của cán bộ, công chức; phải trở thành công cụ, động lực thúc đẩy tăng năng suất lao động và hiệu suất công tác; thúc đẩy cán bộ, công chức nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Tiền lương của những người tài năng phải bảo đảm cho họ có cuộc sống ở mức trung bình khá của xã hội, ngang bằng hoặc cao hơn thu nhập của người có trình độ, năng lực tương đương làm việc ở khu vực tư. Như vậy, ngoài tiền lương, họ cần được hỗ trợ một khoản kinh phí theo quy định của nhà nước để bảo đảm có thu nhập ở mức trung bình khá của xã hội. Ngoài ra, công chức có tài năng còn được hưởng phụ cấp đãi ngộ và khuyến khích tài năng; được xét nâng lương vượt bậc nếu đạt thành tích, công trạng đặc biệt có tác động đến sự phát triển của ngành, lĩnh vực.

Ngoài những ưu đãi về tiền lương, người có tài năng trong cơ quan hành chính cần được hưởng các chính sách, chế độ khác như được ưu tiên mua nhà ở theo chính sách về nhà ở đối với cán bộ, công chức, viên chức của nhà nước; ưu tiên giải quyết

việc làm cho vợ, con; trường hợp con còn tuổi học phổ thông thì được ưu tiên lựa chọn trường học (trừ các trường chuyên) theo quy định của các địa phương; được vay vốn Ngân hàng để ổn định cuộc sống trong thời hạn 10 năm không phải trả lãi theo quy định của Chính phủ; được hỗ trợ khó khăn (trợ cấp 1 khoản tiền và các trợ giúp khác) trong thời gian 10 năm đầu công tác (tính từ khi tuyển dụng) theo các quy định của Chính phủ và của ngành cũng như từng địa phương...

*Thứ hai, hoàn thiện và thực hiện tốt chính sách tôn vinh, khen thưởng.* Cần xây dựng chính sách tôn vinh nghề nghiệp, danh dự của công chức, trong đó cần tạo niềm tin sâu sắc rằng người có tài năng luôn được đứng ở vị trí cao trong tổ chức. Một môi trường làm việc thuận lợi, dân chủ, minh bạch nơi mà tài năng, trí tuệ được trân trọng và tôn vinh mới thực sự là yếu tố tạo ra sức hút đối với người có tài năng, tạo động lực để họ cống hiến cho đất nước.

Chính sách tôn vinh, khen thưởng thể hiện qua các các biện pháp khuyến khích như: các danh hiệu vinh dự quốc gia, các khả năng lựa chọn trong việc phát triển sự nghiệp, các giải pháp lựa chọn sau nghỉ hưu... Đồng thời cũng cần có cơ chế bảo vệ người có tài năng trong hoạt động công vụ. Bên cạnh việc dành cho người có tài năng những ưu đãi vật chất đặc biệt cũng như tôn vinh, đề cao vị trí xã hội của họ thì vấn đề đặt ra là cũng cần có các quy định, yêu cầu cao đối với người có tài năng về nhân cách, nghĩa vụ đóng góp cống hiến cho cơ quan, cho xã hội.

*Thứ ba, về đào tạo, bồi dưỡng và cơ hội thăng tiến.* Nghiên cứu xây dựng chương trình và phương pháp bồi dưỡng đối với những người được xác định là có tài năng trong hoạt động công vụ. Bồi dưỡng phải có trọng tâm nhằm hướng tới việc phát triển tài năng, chuẩn bị tiền đề giúp công chức vươn lên đỉnh cao tài năng trong tương lai. Đặc biệt là chú trọng nâng cao năng lực sáng tạo, trang bị kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cho những người có tài năng.

Chính vì vậy chương trình bồi dưỡng cần được xây dựng phù hợp với từng nhóm tài năng: lãnh đạo, quản lý; tham mưu xây dựng chiến lược và hoạch định chính sách; thực thi thừa hành với các nội dung như: trang bị phương pháp luận, tầm nhìn và kỹ năng nghề nghiệp, quản lý; nâng cao năng lực giải quyết vấn đề, tình

huống; tăng cường khảo sát thực tế trong nước và ngoài nước để trau dồi thêm kinh nghiệm; tăng cường đào đức công vụ; bồi dưỡng các kỹ năng hành chính như thảo luận, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng viết, kỹ năng giao tiếp... Đồng thời phải lựa chọn các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng có uy tín trong nước và trên thế giới phù hợp để cử những người có tài năng tham dự các khóa đào tạo bồi dưỡng.

Ngoài ra, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng theo hướng phát triển tài năng cần được thực hiện bằng hình thức luân chuyển, điều động, biệt phái theo kế hoạch tạo điều kiện cho người có tài năng thử thách và cọ xát thực tiễn. Hoạt động thực thi công vụ luôn đòi hỏi người công chức phải sử dụng thành thạo các kỹ năng như: kỹ năng tư duy phân tích - tổng hợp, tư duy hệ thống, kỹ năng giao tiếp, khả năng bố trí, sắp xếp và tổ chức công việc, khả năng dự báo chính xác.... Để đáp ứng điều đó, ngoài những tố chất bẩm sinh tạo tiền đề tốt, người có tài năng trong hoạt động công vụ nhất thiết phải có những kinh nghiệm đúc kết từ thực tiễn triển khai thực hiện các chính sách tại các ngành, các lĩnh vực có liên quan.

Cơ hội thăng tiến của công chức cũng là một yếu tố quan trọng trong việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong nền công vụ. Việc đề bạt, bổ nhiệm công chức vào các vị trí tương xứng với tài năng chính là chìa khóa của thành công. Cần sử dụng kết hợp tiêu chí thâm niên công tác và công lao thành tích trong việc đề bạt, khắc phục tư tưởng cục bộ, bản vị, ích kỷ, kỳ thị; tư tưởng ban ơn trong xem xét, đánh giá và đề bạt công chức có tài vào những vị trí chủ chốt.

*Thứ tư, về môi trường và điều kiện làm việc.* Để khuyến khích người có tài năng phát huy được hết năng lực, sở trường của mình, cần xây dựng được môi trường làm việc dân chủ, thân thiện, có sự tôn trọng, sự tin tưởng lẫn nhau, cùng đưa ra ý tưởng và cộng tác thực hiện ý tưởng. Một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, không đố kỵ, tạo điều kiện cho người tài thăng tiến nghề nghiệp và cống hiến chính là yếu tố có tính quyết định để giữ chân và phát huy tài năng. Người có tài năng không thích bị ràng buộc bởi các quy định quản lý chặt chẽ, không chịu bó hẹp

ở những quy định cứng nhắc trong công việc và sự giám sát chặt của người khác. Họ muốn được tự do làm việc sáng tạo, được học tập, được đổi mới. Chính vì vậy, cần xây dựng một môi trường làm việc mà trong đó người có tài năng có sự linh hoạt trong công việc, được làm việc theo cách nào mà họ thấy hiệu quả nhất, sáng tạo nhất và thoải mái nhất, có cơ hội được thử thách thông qua thực hiện các nhiệm vụ quan trọng và có tính sáng tạo cao trong khuôn khổ của pháp luật cho phép.

Một môi trường làm việc dân chủ, thân thiện nhưng vẫn phải tạo ra bầu không khí cạnh tranh lành mạnh giữa các tài năng cũng như giữa người có tài năng với các công chức bình thường khác. Cạnh tranh lành mạnh sẽ chống lại khuynh hướng bình quân chủ nghĩa, có tác dụng kích lệ tinh thần tiến thủ, kích thích sự sáng tạo. Chỉ có lấy tiêu chuẩn phát huy tính tích cực, tài năng của con người làm mục đích cạnh tranh thì cạnh tranh đó mới có ý nghĩa.

Bên cạnh việc tạo lập môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, cần tạo điều kiện, trang bị cho những người có tài năng có phương tiện làm việc đầy đủ và hiện đại, thông tin và các nội dung công việc được công khai, minh bạch, đầy đủ và rõ ràng. Đây là những yếu tố cần thiết để họ có thể sử dụng và phát huy năng lực trí tuệ cao trong thực thi công vụ. Người có tài năng cũng như hạt giống được ươm trong vườn, nếu chúng ta không chăm sóc, tưới tắm thì sẽ bị thui chột và tàn lụi.

*Thứ năm, về công tác tuyển dụng.* Muốn phát hiện, thu hút được người có tài năng, có thể phải vượt qua những quy định tuyển dụng thông thường, mở rộng các kênh thu hút như: sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc, thủ khoa các trường đại học; sinh viên tốt nghiệp các trường đại học danh tiếng trên thế giới; thí sinh đạt điểm cao nhất trong các kỳ thi tuyển dụng; những người có tài năng đang làm việc ở các khu vực khác như doanh nghiệp nhà nước, khu vực tư nhân, lực lượng vũ trang, cán bộ, công chức ở cơ sở. Ngoài ra, nên áp dụng hình thức giới thiệu, tiến cử và tự tiến cử, giới thiệu những người có tài năng với các cấp có thẩm quyền để bố trí, sử dụng (gắn với trách nhiệm của người giới thiệu, tiến cử; tiêu chuẩn của người tiến cử; chế độ khen thưởng và xử lý các sai phạm). Những người được giao cương vị

lãnh đạo, quản lý phải có trách nhiệm và được quyền tiến cử, giới thiệu những người có khả năng, năng lực để bổ trí, sử dụng vào các vị trí công tác đang có nhu cầu, đồng thời phải chịu trách nhiệm về sự tiến cử của mình.

Bên cạnh đó, cần đổi mới phương thức tuyển chọn công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý; đổi mới quy trình, thủ tục và phương pháp đánh giá để xem xét, lựa chọn công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý. Thực hiện thi tuyển theo nguyên tắc cạnh tranh trong bổ nhiệm một số chức danh lãnh đạo, quản lý.

Đồng thời, cần đổi mới hình thức và nội dung các kỳ thi tuyển công chức để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bổ sung cho đội ngũ công chức. Việc tuyển dụng, bên cạnh yêu cầu về phẩm chất, trình độ, sức khỏe còn phải kiểm tra, đánh giá được khả năng, năng lực thực thi công vụ, nhiệm vụ. Cần có quy trình thủ tục tuyển dụng phù hợp với vị trí việc làm. Tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển kết hợp phỏng vấn, xử lý tình huống. Xây dựng bộ tiêu chí chi tiết về tuyển dụng các đối tượng thu hút cho từng loại cơ quan, từng loại chức danh cán bộ, công chức...

*Thứ sáu, về sử dụng người có tài năng.* Việc sử dụng người có tài năng phải hợp lý, tức là “tùy tài mà sử dụng”, tuyển dụng người có tài năng phải căn cứ vào ưu thế về tố chất nhân cách và sở trường tài năng của đối tượng mà bổ trí, bổ nhiệm chức trách phù hợp để vừa phát huy được tối đa tài năng, vừa giúp họ tiếp tục phát triển và cống hiến. Phải chú ý đến những khác biệt về khuynh hướng tài năng, về mức độ trí lực, về nhân cách, về tố chất thể lực... trong việc bổ trí, sử dụng người có tài năng; đồng thời có sự phân biệt rõ giữa người có tài năng tham mưu, hoạch định chính sách với tài năng lãnh đạo, quản lý. Phải đổi mới quan niệm về sử dụng người có tài năng, đó là: phải tin tưởng vào người tài, mạnh dạn trao cho họ những vị trí tương xứng với khả năng của họ, khi đã tin họ thì cũng cần rộng tay để họ có vị trí xứng đáng. Đối với người có tài năng không nên cầu toàn mà cần mạnh dạn sử dụng bởi vì họ có thể làm được việc lớn. Thu hút được người tài nhưng phân công công việc không hợp lý, không tạo điều kiện để họ có thể phát triển tài năng là một sự lãng phí.

*Thứ bảy, về đánh giá kết quả làm việc.* Đổi mới chế độ đánh giá công chức hàng năm theo hướng gắn với kết quả công tác, sản phẩm tạo ra, hiệu quả hoạt động công vụ; đề cao trách nhiệm đánh giá của người được giao thẩm quyền sử dụng và quản lý công chức; phát huy trách nhiệm lãnh đạo của cấp ủy Đảng, trách nhiệm tham gia của tổ chức chính trị xã hội.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá và quy trình sàng lọc công chức có tài năng. Các tiêu chí đánh giá người có tài năng phải cụ thể, gắn với nhiệm vụ, vị trí công việc được giao, sát hợp với yêu cầu, đặc điểm của cơ quan, đơn vị. Đồng thời phải áp dụng quy trình thử thách, sàng lọc rõ ràng, công khai, minh bạch.

#### **3.2.4. Nhóm giải pháp về điều kiện đảm bảo thực hiện thu hút và trọng dụng người có tài năng.**

Muốn triển khai thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, cần có những cơ chế cụ thể về điều kiện đảm bảo thực hiện chính sách như điều kiện về tổ chức, nhân lực, tài chính. Cụ thể là:

*Về tổ chức bộ máy:* Cần có một cơ quan giúp Chính phủ thực hiện việc quản lý nhà nước về chính sách đối với người có tài năng trong hoạt động công vụ, chịu trách nhiệm tham mưu, xây dựng chính sách trong thu hút và trọng dụng người có tài năng, đảm bảo tính thống nhất, đồng bộ trong việc thực hiện chính sách này trên phạm vi cả nước. Trong tình hình hiện nay, nhiệm vụ này nên giao cho Bộ Nội vụ thực hiện là phù hợp hơn cả, bởi theo Nghị định số 58/2014/NĐ-CP ngày 16/6/2014 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Nội vụ, theo đó Bộ Nội vụ là cơ quan của Chính phủ, thực hiện chức năng quản lý nhà nước về cán bộ, công chức, viên chức nhà nước. Nên thành lập cơ quan có chức năng về phát hiện, bồi dưỡng tài năng trực thuộc Bộ Nội vụ thực hiện thẩm quyền đánh giá, phát hiện, bồi dưỡng, khen thưởng, tôn vinh đối với người có tài năng trong hoạt động công vụ.

Đồng thời, cần kiện toàn các cơ quan làm công tác tổ chức cán bộ của các bộ, ngành và các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương; tạo lập hệ thống tổ chức vững chắc, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình nghiên cứu xây dựng chính sách và triển khai chính sách, quản lý cán bộ, công chức, trong đó có chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng.

*Về điều kiện con người:* Để thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng cho cơ quan hành chính nhà nước thì đòi hỏi những người làm công tác tổ chức cán bộ một mặt phải tinh thông nghiệp vụ, nắm chắc và thực hiện đúng các quy định pháp luật về công tác cán bộ, mặt khác đây là một lĩnh vực rất nhạy cảm, nên họ cũng phải rất công tâm, khách quan và trung thực. Vì vậy, các cơ quan làm công tác tổ chức cán bộ của các bộ, ngành và địa phương cần bố trí người có năng lực và trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm, đạo đức trong sáng, sự tâm huyết, nhiệt tình làm công tác này. Thường xuyên bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho đội ngũ này thông qua việc tổ chức tập huấn nghiệp vụ hằng năm và tổ chức học tập, tổng kết, trao đổi kinh nghiệm giữa các bộ, ngành và địa phương.

*Về đề cao trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong hoạt động thu hút, trọng dụng người có tài năng:* Phải đề cao trách nhiệm cá nhân, cụ thể là vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu các cơ quan, đơn vị trong việc tuyển dụng, trọng dụng cán bộ, công chức, gắn thẩm quyền sử dụng với thẩm quyền tuyển dụng, qua đó nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, lựa chọn được đúng người có đủ năng lực, tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu công việc. Hiệu quả triển khai chính sách phụ thuộc rất nhiều vào người trực tiếp quản lý, sử dụng nhân lực. Sự tách rời người sử dụng với người quản lý nhân lực sẽ hạn chế rất nhiều tới việc sử dụng và nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực. Người sử dụng công chức phải biết dùng người, tôn trọng tài năng thì người được sử dụng sẽ có cơ hội phát huy tài năng và cống hiến. Nói cách khác chỉ có tài năng mới giữ chân và sử dụng được tài năng.

*Về nguồn lực tài chính:* Cần có những cơ chế, chính sách tài chính cụ thể, hợp lý nhằm huy động được nhiều nguồn lực tài chính phục vụ cho việc thực hiện chính sách như hình thành Quỹ hỗ trợ phát triển tài năng cho nền công vụ nhằm phát hiện,

đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, tôn vinh đối với người có tài năng trong hoạt động công vụ.

Cần tiếp tục tăng cường đầu tư kinh phí và quản lý sử dụng hiệu quả kinh phí cho công tác thu hút, trọng dụng người có tài năng, đồng thời thực hiện quản lý việc sử dụng kinh phí đảm bảo đúng mục đích, đúng đối tượng, nâng cao hiệu quả ngân sách sử dụng. Tăng cường việc huy động các nguồn kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng ngoài nguồn ngân sách nhà nước, nhằm khai thác các nguồn tài chính khác nhau từ các cơ quan tổ chức, từ các dự án, nguồn tài trợ, học bổng và kinh phí của các cá nhân, hỗ trợ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng. Ngoài ra, cần tiếp tục đầu tư, đẩy mạnh công tác tổng kết thực tiễn, nghiên cứu khoa học làm căn cứ cho việc hoàn thiện hệ thống chính sách và thực hiện hiệu quả công tác quản lý cán bộ, công chức trong tình hình mới.

### **Kết luận Chương 3**

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng của Chương 2 và từ việc phân tích yêu cầu của bối cảnh tình hình mới đối với việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, Chương 3 của Luận án đã đề xuất các quan điểm và các nhóm giải pháp nhằm thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, bao gồm:

Về giải pháp nhận thức, Luận án đề xuất cần thống nhất nhận thức về người có tài năng và tiêu chí xác định người tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Đồng thời, cần nhận thức rõ về sự cần thiết, tầm quan trọng của việc thu hút, trọng dụng người có tài năng, coi đó không chỉ là trách nhiệm của các cơ quan của Đảng và Nhà nước mà còn là trách nhiệm của toàn xã hội.

Về mặt cơ chế, chính sách, Luận án đề xuất cần khẩn trương nghiên cứu xây dựng, ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài; xây dựng, ban hành Nghị định của Chính phủ về phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng người có tài năng trong hoạt động công vụ. Ngoài ra, cần hoàn thiện thể chế quản lý cán bộ, công chức theo hướng đảm bảo thu hút, trọng dụng người có tài cho các cơ quan hành chính nhà nước.

Về giải pháp cụ thể đối với việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, Luận án đề xuất thực hiện một cách đồng bộ các giải pháp như chính sách tiền lương và các chế độ đãi ngộ đối với người có tài năng, coi tiền lương là nguồn đầu tư có hiệu nhất để thu hút người có tài năng; xây dựng chính sách tôn vinh nghề nghiệp, danh dự của công chức, trong đó cần tạo niềm tin sâu sắc rằng người có tài năng luôn được đứng ở vị trí cao trong tổ chức; xây dựng chương trình và phương pháp bồi dưỡng phù hợp với từng nhóm tài năng trong đó chú trọng nâng cao năng lực sáng tạo, trang bị kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cho những người có tài năng; thực hiện hình thức luân chuyển, điều động, biệt phái nhằm tạo điều kiện cho người có tài năng thử thách và cọ xát thực tiễn. Để khuyến

khích người có tài năng cần xây dựng được môi trường làm việc dân chủ, thân thiện. Một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, không đố kỵ, tạo điều kiện cho người tài thăng tiến nghề nghiệp và cống hiến chính là yếu tố có tính quyết định để giữ chân và phát huy tài năng. Áp dụng các hình thức tuyển dụng người có tài năng theo các hình thức giới thiệu, tiến cử và tự tiến cử, giới thiệu những người có tài năng với các cấp có thẩm quyền để bố trí, sử dụng. Đổi mới phương thức tuyển chọn công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý; thực hiện thi tuyển theo nguyên tắc cạnh tranh trong bổ nhiệm một số chức danh lãnh đạo, quản lý. Sử dụng người có tài năng phải hợp lý, tức là “tùy tài mà sử dụng”; phân biệt rõ giữa người có tài năng tham mưu, hoạch định chính sách với tài năng lãnh đạo, quản lý. Đổi mới chế độ đánh giá công chức hàng năm theo hướng gắn với kết quả công tác, sản phẩm tạo ra, hiệu quả hoạt động công vụ; xây dựng các tiêu chí đánh giá và quy trình sàng lọc công chức có tài năng.

Về các điều kiện đảm bảo thu hút và trọng dụng người có tài năng, Luận án cũng đã đề xuất những cơ chế cụ thể về điều kiện đảm bảo thực hiện chính sách như điều kiện về tổ chức, nhân lực, tài chính... Về tổ chức bộ máy, cần giao Bộ Nội vụ thực hiện việc quản lý nhà nước về chính sách đối với người có tài năng trong hoạt động công vụ, chịu trách nhiệm tham mưu, xây dựng chính sách trong thu hút và trọng dụng người có tài năng, đảm bảo tính thống nhất, đồng bộ trong việc thực hiện chính sách trên phạm vi cả nước. Về điều kiện con người, các cơ quan làm công tác tổ chức cán bộ của bộ, ngành và địa phương cần bố trí người có năng lực và trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm, nhiệt tình làm công tác này. Thường xuyên bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho đội ngũ này thông qua việc tổ chức tập huấn nghiệp vụ hằng năm và tổ chức học tập, tổng kết, trao đổi kinh nghiệm giữa các bộ, ngành và địa phương về công tác này. Đặc biệt, cần đề cao trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong hoạt động thu hút, trọng dụng nhân tài, người sử dụng công chức phải biết dùng người, tôn trọng tài năng thì người được sử dụng sẽ có cơ hội phát huy tài năng và cống hiến.

Các nhóm giải pháp mà Luận án đề xuất trên đây luôn có mối quan hệ mật thiết, tác động qua lại với nhau và tương hỗ nhau. Công tác thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước chỉ có thể đạt được kết quả tốt khi các nhóm giải pháp này được tiến hành một cách đồng bộ và toàn diện.

## KẾT LUẬN

Ngày nay, trong kỷ nguyên kinh tế tri thức và xu thế toàn cầu hóa, việc thu hút, trọng dụng người có tài năng vào làm việc cho các cơ quan hành chính nhà nước càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, góp phần đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, đáp ứng yêu cầu cải cách nền hành chính nhà nước. Muốn xây dựng được một đội ngũ cán bộ, công chức mà *“tuyệt đại bộ phận có phẩm chất tốt và đủ năng lực thi hành công vụ, tận tụy phục vụ sự nghiệp phát triển đất nước và phục vụ nhân dân”* thì cần thiết phải xây dựng, hoàn thiện cơ chế, chính sách phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng những người thực sự có tài năng cho nền công vụ.

Trên cơ sở làm rõ một số vấn đề lý luận và thực tiễn về thu hút và trọng dụng người có tài năng, đề xuất quan điểm và các giải pháp thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, Luận án *“Thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính Nhà nước ở Việt Nam hiện nay”* đã cố gắng tập trung giải đáp những câu hỏi nghiên cứu lớn mà Luận án đã đặt ra, đó là:

*Thứ nhất, làm rõ quan niệm người có tài năng và yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.*

Chương 1 của Luận án đã xác định quan niệm người có tài năng và các yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước được hiểu là người có phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực vượt trội, luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo chức trách được giao, có kết quả, thành tích tác động và ảnh hưởng đến sự phát triển của một ngành, một lĩnh vực cụ thể trong hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước. Đồng thời Luận án đã xác định hệ thống yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước bao gồm các yếu tố về năng lực trí tuệ, năng lực thực tiễn và phẩm chất đạo đức.

Chương 2 của Luận án đã tìm hiểu cách xác định người có tài năng trong thực tiễn quản lý nhà nước hiện nay, từ đó rút ra kết luận là chúng ta chưa có nhận thức thống nhất về tài năng, yếu tố xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, chính vì vậy việc thực hiện chính sách này của các Bộ, ngành, địa phương còn chưa đồng bộ, khác nhau trên nhiều phương diện (đối tượng, phạm vi, chế độ đãi ngộ...).

Chương 3 của Luận án đã đưa ra những đề xuất cụ thể về việc xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, cụ thể là cần thống nhất nhận thức về người có tài năng và tiêu chí xác định người tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Khẩn trương nghiên cứu xây dựng, ban hành Chiến lược quốc gia về nhân tài, trong đó phải nêu được quan niệm về nhân tài; tiêu chuẩn đánh giá, phạm vi phân loại nhân tài... Xây dựng, ban hành Nghị định của Chính phủ về phát hiện, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng người có tài năng trong hoạt động công vụ.

*Thứ hai, các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, với hai trọng tâm được lựa chọn là: xác định đó là các nhân tố gì và chúng có tác động thế nào đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng trên thực tế. Luận án đã đi sâu phân tích các nhân tố tác động đến việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, gồm những nhân tố khách quan và nhân tố chủ quan. Trong đó, Luận án đặc biệt nhấn mạnh tới nhóm các yếu tố chủ quan, bao gồm nhóm yếu tố về nguồn nhân lực và nhóm yếu tố về tổ chức: lựa chọn đúng người, bố trí đúng vị trí công việc đảm bảo sự phù hợp giữa tổ chức và con người, giữa con người và công việc; có chế độ trả lương và khen thưởng thích đáng với năng lực, trình độ và những đóng góp của cá nhân đối với tổ chức; đào tạo, phát triển chức nghiệp của các cá nhân trong tổ chức; và tạo cơ hội để mỗi cá nhân, đặc biệt là những người có năng lực (người tài) được cơ hội thử sức mình với những việc làm khó, đầy thách thức. Luận án coi đây là những yếu tố quan trọng tác động lớn tới hiệu quả của việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước. Các nhân tố này được sử dụng như là*

các căn cứ chủ yếu để đánh giá thực trạng cũng như đề xuất các giải pháp tại Chương 2 và Chương 3 của Luận án.

*Thứ ba, vấn đề thu hút người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.*

Chương 1 của Luận án đã xác định thế nào là thu hút người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Thu hút người có tài năng được hiểu là tổng thể các cơ chế, chính sách của cơ quan hành chính nhà nước tạo sức hấp dẫn và sự lôi cuốn nhằm tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt (cả điều kiện vật chất và tinh thần) để những người có tài năng, năng lực vượt trội, trình độ cao và phẩm chất đạo đức tốt vào làm việc cho các cơ quan hành chính nhà nước. Các chính sách thu hút bao gồm: chính sách tạo nguồn; chính sách quy hoạch; chính sách tuyển dụng.

Chương 2 của Luận án đã tìm hiểu việc thu hút người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước đã được thực hiện trên thực tế như thế nào, qua đó cho thấy các chính sách về thu hút người có tài năng đã được thực hiện gồm: thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý; tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học; bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường; tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi... Các chính sách này mới chỉ tập trung chủ yếu vào quy định và thực hiện chế độ ưu tiên trong tuyển dụng và chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, công chức có năng lực, trình độ, có thành tích đóng góp cho cơ quan, đơn vị. Tuy nhiên, công tác quy hoạch và tạo nguồn còn yếu, chưa được nghiên cứu khoa học, phù hợp với từng lĩnh vực, ngành nghề, do vậy dẫn đến tình trạng thu hút thiếu trọng tâm, dàn trải; chưa có kế hoạch thu hút những người có năng lực chuyên môn mà còn thụ động chờ các đối tượng đến với mình; chưa tổ chức tuyên truyền, thông tin rộng rãi... nên số lượng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trong dụng người có tài năng vẫn còn rất hạn chế.

*Thứ tư, về trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.*

Chương 1 của Luận án đã xác định rõ thế nào là trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Trọng dụng người có tài năng là sự tin cậy và giao cho người có tài năng những công việc, chức vụ quan trọng, xứng đáng và phù hợp với năng lực và sở trường, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để người có tài năng phát huy khả năng để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và được đãi ngộ xứng đáng với công trạng và sự đóng góp đối với công việc chung của cơ quan hành chính nhà nước. Trọng dụng người có tài năng tức là: giao đúng người, đúng việc, đúng sở trường; tạo cơ hội để người tài phát triển chức nghiệp; ủng hộ và tin cậy người tài; tạo môi trường làm việc thân thiện, dân chủ, công bằng, hợp tác và giúp đỡ; phải trọng đãi người tài, có hình thức khen thưởng, tôn vinh người tài.

Chương 2 của Luận án đã đánh giá phương thức và kết quả thực hiện việc trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước. Kết quả cho thấy, nhìn chung những người được thu hút về công tác tại các bộ, ngành, địa phương đều được bố trí công tác phù hợp với chuyên môn được đào tạo, có điều kiện phát huy năng lực, sở trường. Các cán bộ, công chức được tạo điều kiện thuận lợi trong việc đi học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là đi học sau đại học; được hưởng chế độ trợ cấp kinh phí cũng như tạo điều kiện về nhà ở... Tuy nhiên, chính sách trọng dụng mới chủ yếu là những chính sách nhằm đãi ngộ, khuyến khích đối với cán bộ, công chức có thành tích, có trình độ chuyên môn cao, rất nhiều nội dung của chính sách trọng dụng như: môi trường làm việc, chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến,... còn thực hiện chưa tốt nên thực tế đã không giữ được chân nhiều người có tài năng, dẫn đến tình trạng một số người tài năng được nhận tuyển dụng, sau thời gian ngắn làm việc lại xin thôi việc do nhiều nguyên nhân khác nhau.

Từ việc đánh giá thực trạng thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước như được đề cập ở câu hỏi nghiên cứu 2 và 3, Luận án

đã đề xuất thực hiện một cách đồng bộ các giải pháp cụ thể để việc thu hút và trọng dụng người có tài năng đạt hiệu quả cao. Đồng thời, trên cơ sở ý kiến đánh giá của đội ngũ cán bộ, công chức tại các bộ, ngành và địa phương về thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng, Chương 3 Luận án đã đề xuất một số giải pháp trọng tâm về chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ; về chính sách tôn vinh, khen thưởng; về điều kiện, môi trường làm việc; về đào tạo, bồi dưỡng và cơ hội thăng tiến; về tuyển dụng, sử dụng, đánh giá kết quả làm việc.

Tóm lại, Luận án đã giải quyết:

- Về mặt lý luận, Luận án đã làm rõ: quan niệm người có tài năng, các yếu tố xác định người có tài năng; các nhân tố tác động đến việc thu hút và trọng dụng người có tài năng; quan niệm và nội hàm của thu hút và trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước.

- Về thực tiễn, Luận án đã đánh giá, phân tích và phát hiện: sự thiếu thống nhất trong quan niệm về người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước; những tồn tại, hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong thu hút, trọng dụng người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước; và những nội dung trọng tâm có tác động trực tiếp và gián tiếp đến thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Từ những vấn đề lý luận và kết quả nghiên cứu thực tiễn, Luận án đã đề xuất được bốn nhóm giải pháp: về nâng cao nhận thức; hoàn thiện cơ chế, chính sách; đề xuất các thực tiễn quản lý cụ thể; và đảm bảo các điều kiện để thực hiện việc thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Trong quá trình triển khai thực hiện Luận án, nghiên cứu sinh luôn cố gắng bám sát mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu cũng như đi sâu, phân tích lý giải các câu hỏi nghiên cứu của đề tài Luận án. Những kết quả mà Luận án đạt được đã bước đầu cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn để đề xuất quan điểm và các giải pháp thu hút và

trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, thu hút và trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước là một vấn đề lớn, phức tạp, còn rất nhiều vấn đề lý luận và thực tiễn cần được tiếp tục làm rõ hơn trong thời gian tới. Ngoài ra, hoàn thiện công tác thu hút, trọng dụng người có tài năng cũng là một quá trình, nó diễn ra song song, đồng thời với quá trình phát triển, hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực hành chính nhà nước. Chính vì vậy, rất cần tiếp tục có những nghiên cứu sâu, cụ thể hơn những vấn đề lý luận cũng như đánh giá, tổng kết thực tiễn về từng nội dung của công tác thu hút và trọng dụng người có tài năng cho nền công vụ để làm căn cứ cho việc hoàn thiện hệ thống chính sách về thu hút, trọng dụng người có tài năng cho các cơ quan hành chính nhà nước để đáp ứng được các yêu cầu của tình hình mới./.

## DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1. “Cải cách hành chính công ở Việt Nam – Các thông số và lực đẩy cho chiến lược thực thi chính sách cải cách hành chính” (Public administration reform policy in Vietnam – Parameters and thrust of an implementation strategy) - Luận văn thạc sỹ chuyên ngành Quản lý công được bảo vệ tại Trường Đại học Tổng hợp Potsdam, Công hòa Liên bang Đức năm 2003.
2. “Xây dựng cơ cấu công chức theo phương pháp phân tích công việc” được đăng trên Tạp chí Tổ chức Nhà nước tháng 02 năm 2009
3. “Kinh nghiệm một số nước về đào tạo, xây dựng đội ngũ công chức lãnh đạo theo hệ thống chức nghiệp và hệ thống việc làm” được đăng trên Tạp chí Tổ chức Nhà nước tháng 5 năm 2009
4. “Kinh nghiệm đào tạo và phát triển công chức lãnh đạo cấp cao ở một số nước trên thế giới” được đăng trên Tạp chí Tổ chức Nhà nước tháng 11 năm 2013
5. “Vai trò và sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức trong thu hút và trọng dụng nhân tài” được đăng trên Tạp chí Tổ chức Nhà nước số tháng 1 năm 2014 (trang 53-56)
6. “Một số vấn đề đặt ra trong thí điểm thi tuyển công chức lãnh đạo, quản lý ở các bộ, ngành, địa phương” được đăng trên Tạp chí tổ chức nhà nước tháng 5 năm 2014 (trang 10-13 và trang 50)
7. “Public sector reform in Vietnam” (Cải cách khu vực công của Việt Nam), Kỷ yếu Hội thảo chính sách “Making Reform Happen (MRH) in Southeast Asia and Korea” (Kinh nghiệm cải cách khu vực công ở Đông Nam Á và Hàn quốc) Siêm-Riệp, Căm-pu-chia tháng 9 năm 2013.
8. “Project No.30 on Simplification of Administration Procedures: A successful story of Public Administration Reform in Vietnam” (Đề án 30 về Đơn giản hóa thủ tục hành chính: Kinh nghiệm thành công trong Cải cách hành chính công ở Việt Nam), Kỷ yếu Hội thảo chính sách khu vực lần thứ nhất về “State Capacity for Public Sector Reform for National Growth” (Tăng cường năng lực cải cách khu vực công phục vụ phát triển quốc gia), Phnompenh, Cam-pu-chia tháng 4 năm 2015.

9. “Thí điểm đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo, quản lý cấp vụ, cấp sở, cấp phòng đáp ứng yêu cầu cải cách chế độ công chức, công vụ ở nước ta hiện nay” được đăng trên Tạp chí Tổ chức Nhà nước số tháng 8 năm 2015 (trang 72-76).

### **Các công trình tác giả tham gia thực hiện**

10. Sách chuyên khảo “Pháp luật về công chức, công vụ của Việt Nam và một số quốc gia trên thế giới”, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia năm 2012.

11. Sách chuyên khảo “Những vấn đề cơ bản về quyền lực nhà nước, cải cách chế độ công vụ, công chức và phân tích chính sách công”, Nhà xuất bản Văn hóa - Thông tin năm 2012.

12. Đề án “Phương pháp xác định vị trí việc làm và cơ cấu công chức” đã trình Chính phủ năm 2009.

13. Đề án “Thí điểm thi nâng ngạch công chức theo nguyên tắc cạnh tranh” đã trình Chính phủ năm 2009.

14. Đề án “Chính sách thu hút, trọng dụng và đãi ngộ người có tài trong nền công vụ” đã trình Chính phủ năm 2009.

15. Đề án “Đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức” đã được trình Chính phủ phê duyệt và đưa vào thực hiện theo Quyết định số 1557/QĐ-TTg năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ.

16. Đề án “Đổi mới cách tuyển chọn lãnh đạo cấp vụ, cấp phòng” đã được Ban cán sự Đảng Chính phủ thông qua để trình Bộ Chính trị và Ban Bí thư xem xét phê duyệt năm 2014.

17. Dự án “Điều tra thực trạng quản lý, sử dụng thời giờ làm việc và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng thời giờ làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước” đã được nghiệm thu chính thức năm 2012.

18. Dự án “Điều tra thực trạng đội ngũ công chức và đề xuất các giải pháp phát triển đội ngũ công chức đến năm 2020” đã được nghiệm thu chính thức tháng 4 năm 2014.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ (1998), “Đạo đức, phong cách, lễ lối làm việc của cán bộ, công chức theo tư tưởng Hồ Chí Minh”, NXB Chính trị quốc gia.
2. Tôn Trí Bình (2006), *Chính sách trọng dụng nhân tài của Đặng Tiểu Bình*, NXB Đại học Thương Hải (bản dịch của Học Viện Chính Trị Quốc Gia Hồ Chí Minh).
3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2005), *Quyết định số 185/QĐ-BKH ngày 14/3/2005 ban hành Quy chế về cấp độ thành tích xuất sắc để xét nâng bậc lương trước thời hạn*.
4. Bộ Nội vụ (2010), *Bộ Tài chính, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2010), Thông tư liên tịch số 03/2010/TTLT-BNV-BTC-BLĐTB&XH của Bộ Nội vụ - Bộ Tài chính - Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội ngày 27/5/2010 hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2009/NĐ-CP ngày 22/10/2009 của Chính phủ về chức danh, số lượng, một số chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức ở xã, phường, thị trấn và những người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã*.
5. Bộ Nội vụ (2010), *Thông tư số 13/2010/TT-BNV ngày 30/12/2010 Quy định chi tiết một số điều về tuyển dụng và nâng ngạch công chức của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*.
6. Bộ Nội vụ (2011), *Thông tư số 03/2011/TT-BNV ngày 25/01/2011 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/03/2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức*.
7. Bộ Nội vụ (2011), *Thông tư số 08/2011/TT-BNV Hướng dẫn một số điều của Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 25 tháng 01 năm 2010 của Chính phủ quy định những người là công chức*.
8. Bộ Nội vụ (2012), *Báo cáo tổng hợp phục vụ việc xây dựng Đề án đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức*.
9. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư số 03/2012/TT-BNV ngày 26/6/2012 của Bộ Nội vụ về việc hướng dẫn thực hiện Nghị định số 66/2011/NĐ-CP ngày 01/08/2011 của Chính phủ quy định việc áp dụng Luật Cán bộ, công chức đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu và người được cử làm đại diện chủ sở hữu phần vốn của Nhà nước tại doanh nghiệp có vốn góp của Nhà nước*.
10. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư số 09/2012/TT-BNV ngày 10/12/2012 quy định quy trình, nội dung thanh tra về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, viên chức*.
11. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư số 05/2012/TT-BNV ngày 24/10/2012 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 13/2010/TT-BNV ngày 30 tháng 12 năm 2010 của Bộ Nội vụ quy định chi tiết một số điều về tuyển dụng và nâng ngạch công chức của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức*.

12. Bộ Nội vụ (2013), *Thông tư 05/2013/TT-BNV ngày 25/6/2013 hướng dẫn thực hiện Nghị định 36/2013/NĐ-CP ngày 22/4/2013 về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức.*
13. Bộ Nội vụ (2013), *Thông tư số 06/2013/TT-BNV ngày 17/7/2013 của Bộ Nội vụ bãi bỏ Điều 19 Thông tư số 13/2010/TT-BNV ngày 30 tháng 12 năm 2010 của Bộ Nội vụ quy định chi tiết một số điều về tuyển dụng và nâng ngạch công chức của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.*
14. Bộ Nội vụ (2011), *Báo cáo tổng hợp về công tác thu hút nhân tài phục vụ cho việc xây dựng Nghị định về chính sách thu hút, trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ.*
15. Brian Tracy (2007), biên dịch Trương Hồng Dũng, Trương Thảo Hiền, *Bí quyết tuyển dụng và đãi ngộ người tài: 21 bí quyết thực tế để đạt được thành công về phát triển nhân sự*, NXB Tổng Hợp, Tp. Hồ Chí Minh.
16. C.Mác và Ph.Ăngghen(1995), *Toàn tập*, Tập 1, tập 2, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Ngô Thành Can (2010), *Tuyển chọn, bồi dưỡng người tài năng cho công vụ*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
18. Đoàn Cường (2012), *Cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức nhà nước giai đoạn 2013 – 2020*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
19. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2003), *Nghị định 117/2003/NĐ-CP về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức trong các cơ quan nhà nước.*
20. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2003), *Nghị định 71/2003/NĐ-CP về phân cấp quản lý biên chế hành chính, sự nghiệp nhà nước;*
21. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/03/2010 về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.*
22. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Nghị định số 06/2010/NĐ-CP ngày 25/01/2010 quy định những người là công chức.*
23. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/03/2010 về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*
24. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Nghị định số 21/2010/NĐ-CP ngày 08/03/2010 về quản lý biên chế công chức.*
25. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2010), *Nghị định số 93/2010/NĐ-CP ngày 31/08/2010 về sửa đổi một số điều của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP.*
26. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Nghị định số 34/2011/NĐ-CP ngày 17/05/2011 quy định về xử lý kỷ luật đối với công chức.*
27. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Nghị định số 112/2011/NĐ-CP ngày 05/12/2011 quy định về công chức xã, phường, thị trấn.*

28. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08/11/2011 của Chính phủ ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2011-2020.*
29. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2011), *Nghị quyết số 30c/NQ-CP ngày 08/11/2011 về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 – 2020.*
30. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2013), *Nghị định số 36/2013/NĐ-CP ngày 22/4/2013 về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức.*
31. Vũ Xuân Chính (2003), *Cơ sở khoa học của công tác xây dựng quy hoạch đội ngũ công chức hành chính nhà nước đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn CNH - HĐH đất nước.* Đề tài khoa học cấp Bộ.
32. Phan Hữu Dật chủ biên (1994), *Phương sách dùng người của ông cha ta trong lịch sử,* NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
33. Phạm Tất Dong chủ biên (2001), *Định hướng phát triển đội ngũ trí thức Việt Nam trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa,* NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
34. Trần Văn Duy, Nguyễn Thị Hạnh (2013), *Một số bất cập trong quy định của cán bộ, công chức về xử lý kỷ luật cán bộ, công chức.* Tạp chí Thanh tra.
35. Đảng Cộng sản Việt Nam (1991), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VII,* NXB Sự thật, Hà Nội.
36. Đảng Cộng sản Việt Nam (1996), *Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương khoá VII* nguồn: <http://dangcongsan.vn>
37. Đảng Cộng sản Việt Nam (2002), *Văn kiện Hội nghị lần thứ 6 Ban Chấp hành trung ương khoá IX,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
38. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
39. Đảng Cộng sản Việt Nam (2009), *Văn kiện Hội nghị lần thứ 9 Ban Chấp hành Trung ương khóa X,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
40. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011) “Chiến lược phát triển kinh tế xã hội năm 2011-2020” Nguồn: <http://dangcongsan.vn>
41. Đảng Cộng sản Việt Nam (2011), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
42. Lê Thị Hồng Điệp (2009), *Kinh nghiệm trọng dụng nhân tài để hình thành nền kinh tế trí thức của một số quốc gia Châu Á và gợi ý cho Việt Nam.* Tạp chí Khoa học, ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh 25 (2009) 54-61.
43. Nguyễn Trọng Điều (2006), *Nghiên cứu cơ sở khoa học hoàn thiện chế độ công vụ ở Việt Nam,* Đề tài khoa học độc lập cấp nhà nước mã số: ĐTDL – 2004/2572
44. Nguyễn Thị Thu Hà (2013), *Nguyên nhân của việc "xé rào" trong thu hút, trọng dụng nhân tài,* tháng 1, số 204, tr. 74-75, Tạp chí Quản lý nhà nước.
45. Tô Tử Hạ (1998), *Công chức và vấn đề xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức hiện nay,* NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
46. Phạm Minh Hạc (2006), *Tiềm năng - năng lực - Nhân tài,* số 6, tr.57-72, Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam.

47. Nguyễn Thị Hồng Hải (2013), *Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước*. Tạp chí Tổ chức Nhà nước, Bộ Nội vụ.
48. Tạ Ngọc Hải (2012), *Hoàn thiện pháp luật công chức, công vụ đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính nhà nước*, Luận án Tiến sĩ Luật học.
49. Trần Quốc Hải (2005), *Hoàn thiện thể chế công vụ và công chức ở nước ta hiện nay*. Tạp chí Quản lý nhà nước. Học viện Hành chính Quốc gia, Số 6/2005.
50. Phí Thị Hiếu (2009), *Quan niệm về người tài và việc giáo dục nhân tài ở Việt Nam thời phong kiến*, tháng 10, số 224, tr. 22-24, Tạp chí Giáo dục.
51. Lê Thị Thanh Hòa (1994), *Lựa chọn và sử dụng nhân tài trong lịch sử*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
52. Thẩm Vinh Hoa và Ngô Quốc Diệu đồng chủ biên (2008), *Tôn trọng trí thức, tôn trọng nhân tài - kế lớn trăm năm chấn hưng đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
53. Thẩm Vinh Hoa và Ngô Quốc Diệu đồng chủ biên (2008), *Tôn trọng trí thức, tôn trọng nhân tài - kế lớn trăm năm chấn hưng đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
54. Học viện Hành chính quốc gia (2002), *Cuốn Thuật ngữ hành chính*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
55. Học viện Hành chính quốc gia (2004), *Giáo trình tổ chức nhân sự hành chính nhà nước*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
56. Học viện Hành chính quốc gia (2004), *Giáo trình tổ chức nhân sự hành chính nhà nước*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
57. Hồ Chí Minh toàn tập (2002), tập 4, Nhà Xuất bản Chính trị Quốc gia
58. Hồ Chí Minh toàn tập (2002), tập 5, Nxb Chính trị Quốc gia
59. Hội đồng Quốc gia chỉ đạo biên soạn Từ điển bách khoa Việt Nam (2011), *Từ điển Bách Khoa Việt Nam, tập 3, tập 4*, NXB. Từ điển Bách khoa.
60. Trần Đình Huỳnh (2009), *Nhân tài và vấn đề sử dụng nhân tài*, số 4, tr. 5-7.- Tạp chí Xây dựng Đảng.
61. Nguyễn Đắc Hưng (2007), *Phát triển nhân tài - Chấn hưng đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
62. Nguyễn Đắc Hưng và Phan Xuân Dũng (2004), *Nhân tài trong chiến lược phát triển quốc gia*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
63. Bùi Thị Ngọc Lan, (2002), *Nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
64. Nguyễn Hoàng Lương và Phạm Hồng Tung (2008), *Tài năng và đặc dụng*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
65. Cao Vũ Minh (2010), *Một số điểm tiến bộ và bất cập của Luật cán bộ công chức năm 2008 và những văn bản hướng dẫn thi hành*. Khoa học pháp lý. Trường đại học Luật TP.Hồ Chí Minh. Số 3
66. Vũ Đăng Minh(2008), *Nghiên cứu việc thi tuyển một số chức danh lãnh đạo gắn với chuyên môn nghiệp vụ trong bộ máy hành chính nhà nước*.

67. Hà Quang Ngọc (1997), *Nghiên cứu đổi mới phương pháp đánh giá công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước*. Đề tài khoa học cấp Bộ.
68. Hà Quang Ngọc (2000), “*Góp phần xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước hiện nay*”, NXB Chính trị quốc gia.
69. Trần Minh Nhật (2007), *Nhân tố con người xưa và nay*, NXB Hải Phòng, Hải Phòng.
70. Nguyễn Ngọc Phú (2010), *Nguồn nhân lực và nhân tài cho phát triển xã hội và quản lý phát triển xã hội ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới*, Báo cáo tổng kết khoa học thuộc Chương trình KH&CN trọng điểm cấp nhà nước, KX.02/06-10 “*Quản lý phát triển xã hội trong tiến trình đổi mới ở Việt Nam*”.
71. Thang Văn Phúc(2001),“*Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*”
72. Thang Văn Phúc và Nguyễn Minh Phương (2005), “*Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng đòi hỏi của Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của dân, do dân, vì dân*”, NXB Chính trị quốc gia.
73. Nguyễn Thị Thu Phương chủ biên (2009), *Chiến lược nhân tài của Trung Quốc từ năm 1978 đến nay*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
74. Lê Quang(2013),*Nâng cao hiệu quả thu hút, sử dụng nhân tài*, Tạp chí Xây dựng Đảng, số 8/2013,
75. Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (1992), *Hiến pháp năm 1992*.
76. Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2008), *Luật Cán bộ, công chức*.
77. Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2013), *Hiến pháp năm 1992, sửa đổi bổ sung năm 2013*.
78. Lê Văn Quyên (2012), *Nâng cao chất lượng hoạt động của cán bộ, công chức và cơ quan hành chính nhà nước góp phần xây dựng, hoàn thiện nhà nước pháp quyền Việt Nam xã hội chủ nghĩa*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
79. Trương Hữu Quýnh (1995), *Lịch sử hành chính quốc gia Việt Nam thời phong kiến (cấu tạo và quyền hạn)* Đề tài khoa học cấp Bộ.
80. Trần Cao Sơn (2004), *Cạnh tranh, đổi mới và nhân tài trong nền kinh tế tri thức*, số 3, Tr.29-32, Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam.
81. Văn Tạo (2007), *Vận hội mới và yêu cầu đào tạo nhân tài*, số 1, tr.39-41, 46, Tạp chí Tư tưởng văn hoá.
82. Văn Tạo (2009), *Đào tạo nhân tài, vun đắp hiền tài, nhiệm vụ quan trọng của toàn Đảng, toàn dân hiện nay*, số 6. - tr. 27-30.- Tạp chí Tuyên giáo.
83. Nguyễn Thị Tâm (2011), *Một số kiến nghị về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức gắn với yêu cầu cải cách hành chính hiện nay*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
84. Phạm Hồng Thái (2004), *Công vụ, công chức*, NXB Tư pháp.
85. Thái Vĩnh Thắng (2005), *Hoàn thiện pháp luật về công vụ, công chức và trách nhiệm pháp lý của công chức*.Tạp chí Nghiên cứu lập pháp, Văn phòng Quốc hội.

86. Chu Văn Thành (1999), Đề tài khoa học cấp Bộ “Nghiên cứu cơ sở khoa học của xây dựng chế độ công chức, công vụ ở nước ta”.
87. Song Thành (2004), *Chiến lược nhân tài - một vấn đề cấp bách của Việt Nam trên đường phát triển và hội nhập*, số 8, tr. 67-71, Tạp chí Lý luận Chính trị.
88. Đào Trọng Thi (2007), *Nghiên cứu xác lập cơ sở khoa học cho quy trình phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Đề tài độc lập cấp nhà nước mã số ĐTDL-2004/21.
89. Hồ Văn Thông chủ biên (2000), *Kinh nghiệm khai thác các nguồn lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
90. Văn Tất Thu (1997), *Tổ chức khoa học lao động quản lý trong các cơ quan hành chính nhà nước*. Đề tài khoa học cấp Bộ.
91. Văn Tất Thu (2012), *Chính sách đãi ngộ, khen thưởng, trọng dụng và tôn vinh các cán bộ khoa học xã hội*, Đề tài cấp nhà nước, nhiệm vụ số 05 - Đề án 928
92. Thủ tướng Chính phủ (2012), *Quyết định số 1557/QĐ-TTg ngày 18/10/2012 phê duyệt Đề án “Đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức”*.
93. Nguyễn Phú Trọng và Trần Xuân Sầm (2001), “*Luận cứ khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”, NXB Chính trị quốc gia.
94. Nguyễn Tiến Trung (2011), *Tiếp tục xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước giai đoạn 2011 – 2020*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
95. Từ điển Bách Khoa Việt Nam (2005), NXB Từ điển Bách khoa, tập 3.
96. Từ điển Bách Khoa Việt Nam (2005), NXB Từ điển Bách khoa, tập 4.
97. Từ điển Tiếng Việt (1997), NXB Đà Nẵng.
98. Nguyễn Huy Tú (2006), *Tài năng - quan niệm, nhận dạng và đào tạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
99. Lâm Quốc Tuấn (2004), *Hiền tài và việc sử dụng hiền tài trong cấu trúc văn hóa chính trị của người cán bộ lãnh đạo*, số 7, Tr. 54-56, Tạp chí Lịch sử Đảng.
100. Nguyễn Duy Tuấn, Dương Thùy Linh (2014), “*Một số kinh nghiệm về thu hút nguồn nhân lực trong khu vực công*”. Tạp chí Tài chính (04/3/2014). <http://www.tapchitaichinh.vn>.
101. Trần Anh Tuấn (2009), *Tiêu chuẩn công chức và vấn đề năng lực trong quá trình tiếp tục cải cách công vụ, công chức*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ, số 9/2009.
102. Trần Anh Tuấn (2009), *Những nội dung mới của Luật Cán bộ, công chức*, Tạp chí Tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ.
103. Trần Anh Tuấn (2011), *Về chính sách phát hiện, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ*. Tạp chí Tổ chức nhà nước. Bộ Nội vụ.
104. Trần Anh Tuấn (2012) (chủ biên), *Những vấn đề cơ bản về hành chính nhà nước và chế độ công vụ, công chức (sách dùng cho thi nâng ngạch từ chuyên viên lên chuyên viên chính)*, NXB Văn hóa – Thông tin.
105. Trần Anh Tuấn (2012) (chủ biên), *Pháp luật về công vụ, công chức của Việt Nam và một số nước trên thế giới*, NXB Chính trị quốc gia.

106. Trần Anh Tuấn (2014) (chủ biên), *Những vấn đề cơ bản về hành chính nhà nước và chế độ công vụ, công chức (sách dùng cho thi nâng ngạch từ chuyên viên chính lên chuyên viên cao cấp)*, NXB Văn hóa – Thông tin.
107. Phạm Hồng Tung chủ biên (2005), *Khảo lược về kinh nghiệm phát hiện, đào tạo và sử dụng nhân tài trong lịch sử Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
108. UBND tỉnh Phú Yên (2008), *Quyết định 1877/QĐ-UBND ngày 18/11/2008 của UBND tỉnh Phú Yên ban hành quy định về chính sách thu hút, sử dụng trí thức trên địa bàn tỉnh...*
109. UBND TP. Đà Nẵng (2000), *Quyết định số 86/2000/QĐ-UBND ngày 02/8/2000 của UBND thành phố Đà Nẵng về việc thực hiện một số chính sách, chế độ đãi ngộ ban đầu đối với những người tự nguyện đến làm việc lâu dài tại thành phố và chế độ khuyến khích đối với cán bộ, công chức, viên chức đang làm việc tại thành phố Đà Nẵng;*
110. UBND TP. Hà Nội (2003), *Quyết định số 93/2003/QĐ-UBND ngày 5/8/2003 về việc thành lập Quỹ ưu đãi, khuyến khích các nhà khoa học đầu ngành, chuyên gia giỏi, người có trình độ cao tham gia cống hiến cho sự nghiệp xây dựng và phát triển Thủ đô.*
111. UBND TP. Hà Nội (2005), *Công văn số 93/CV-UB ngày 17/01/1998 về việc tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi, khá chưa có việc làm.*
112. UBND TP Hà Nội (2005), *Quyết định số 77/2005/QĐ-UBND ngày 26/5/2005 của UBND TP Hà Nội ban hành Quy chế tuyên dương, khen thưởng và chính sách sử dụng thủ khoa xuất sắc tốt nghiệp các trường đại học trên địa bàn.*
113. UBND TP Hà Nội (2005), *Thông báo số 55/TB-UBND ngày 25/9/2006 của UBND thành phố về việc tiếp nhận và bố trí các đối tượng theo chủ trương thu hút nguồn nhân lực của UBND thành phố.*
114. UBND TP Hà Nội (2007), *Quyết định số 42/2007/QĐ-UBND ngày 02/4/2007 Quyết định sửa đổi, bổ sung Quyết định số 93/2003/QĐ-UBND ngày 5/8/2003 về việc thành lập Quỹ ưu đãi, khuyến khích các nhà khoa học đầu ngành, chuyên gia giỏi, người có trình độ cao tham gia cống hiến cho sự nghiệp xây dựng và phát triển Thủ đô*
115. UBND TP Hải Phòng (2006), *Quyết định 1873/2006/QĐ-UBND của UBND TP Hải Phòng về việc ban hành Quy định về tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và quản lý công chức dự bị tại thành phố Hải Phòng.*
116. Văn phòng Chính phủ (2009), *Quyết định số 969/QĐ-VPCP ngày 14/8/2009 của Bộ trưởng, Chủ nhiệm Văn phòng Chính phủ ban hành Quy chế bổ nhiệm Hàm cấp Vụ tại Văn phòng Chính phủ.*
117. Nguyễn Ngọc Vân (1999), *Nghiên cứu các nguyên tắc lựa chọn phương thức đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức trong giai đoạn hiện nay. Đề tài khoa học cấp Bộ.*
118. Viện Khoa học tổ chức nhà nước (2010), *Tổng hợp báo cáo của các bộ, ngành, địa phương về việc triển khai các chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài của Bộ Nội vụ, tính đến thời điểm tháng 6 năm 2010.*

119. Viện Khoa học tổ chức nhà nước (2012), *Báo cáo tổng hợp năm 2012 của Bộ Nội vụ chuẩn bị cho việc xây dựng Đề án đẩy mạnh cải cách chế độ công vụ, công chức*.
120. Viện Khoa học tổ chức nhà nước (2012), *Điều tra thực trạng, đề xuất giải pháp sử dụng hiệu quả thời giờ làm việc của cán bộ, công chức nhà nước*. Báo cáo kết quả Dự án điều tra cơ bản.
121. Viện Khoa học tổ chức nhà nước (2014), *Điều tra thực trạng, đề xuất giải pháp về nâng cao hiệu quả quản lý cán bộ, công chức nhà nước*. Báo cáo kết quả Dự án điều tra cơ bản.
122. Viện Khoa học xã hội Trung quốc (2005), *Từ điển Hán ngữ hiện đại*.
123. Viện Quản lý kinh tế trung ương (2012), “*Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững*”, Trung tâm Thông tin tư liệu (số tháng 8-2012).
124. Hồ Đức Việt, Phạm Hồng Tung “*Chủ tịch Hồ Chí Minh với bài học lịch sử và kinh nghiệm trọng dụng nhân tài*”. 17/5/2011, <http://baobacgiang.com.vn>.
125. Nghiêm Đình Vỳ, Nguyễn Đắc Hưng (2002), *Phát triển giáo dục và đào tạo nhân tài*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
126. Web: <http://www.nhantainhanluc.com/2012/02/ban-ve-nhan-tai-at-viet.html>

## Tiếng Anh

127. Arre Mbongaya Ivo (2006), *Best Perspectives to Human Resource Management*, African Center for Community and Development.
128. Benjamin Balbuena Aguenza và Ahmad Puad Mat Som,(.....)*Motivational factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, www.Management journal.infor “International Journal of Advance in Management and Econ.
129. Benjamin James Inyang, (2011) *Creating Value Through People: Best Human Resource Practices in Nigeria*, International Business and Management, Vol.2. No.1, 2011, pp.141-150): ([www.cscanada.net](http://www.cscanada.net)).
130. Berger, Lance and Berger, Dorothy (2004), *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
131. Bhatnagar, Jyotsna (2007),*Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention*. Employee Relations. 29 (6):
132. Burt Nanus (1992), *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jossey – Bas Publishers, San Francisco.
133. Calista Lai (2009), *Motivating employees through incentive programs*: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17561/jamk\\_12374444\\_88\\_5.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17561/jamk_12374444_88_5.pdf?sequence=2)
134. De Lacy, Jonnie C (2009), *The development of a three dimensional model of engagement; and an exploratin of its relationship with affective leaders behaviors*, School of Management, Queensland University of Technology.

135. E O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, M. M. (1991), *People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit*, *Academy of Management Journal*, 34.
136. Gill, Carol (1999), *Use of Hard and Soft Models of HRM to Illustrate the Gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*, Working Paper's School of Management, The Royal Melbourne Institute of Technology.
137. H.Kurerus/ A.Rode (2008), *Top Public Managers in Europe – Management and Working Conditions of the Senior Civil servants in European Member States*, European Institute of Public Administration, Masstricht, Netherlands.
138. Ivancevich, John M. and Hoon, Lee Soo (2002), *Human Resource Management in Asia*.Singapore: McGraw Hill.
139. Koos Kotzé, Gert Roodr (2005). *Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model*, *SA Journal of Human Resource Management*, 2005, 3(2) 48-55.
140. Kristof, A.L.(1996): *Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement and implication*. *Personnel Psychology* tr. 4-5, E O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, M. M. (1991). *People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, 34
141. Lynette Harris và Carley Foster (2007) *Talent Management in the UK's Public Sector*(<http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/madrid/Harris&Foster2007.pdf>)
142. Michael Armstrong and Helen Mrulis 4ed(2004), *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page Ú 525 fourth 4 Street, Philadelphia PA 1914, USA.
143. Michaels, Handfield-Jones và Axelrod (2001),*The war of talent*,<http://www.amazon.com/The-War-Talent-Ed-Michaels/dp/1578514592>.
144. Muhammad Irshad (.....),*Factors affecting employee retention: Evidence from literature review*, Muhammad Irshad, MS Research Scholar, Dept. Management Sciences, Qurtuba University, Peshawar (Abasyn Journal of Social Sciences: Vo. 4 No.1.)
145. Ora-om Poocharoen, Celia Lee (2013),*Talent management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand*. *Public Management Review*, 15:8, 1185-1207) (<http://www.tandfonline.com/doi/pdf::>
146. Pendulwa Vuyokazi Guma (2011), *Organizational Factors Impacting on Employee Retention*: (<http://dspace.nmmu.ac.za>).
147. Rob Goffee and Gareth Jones (2007), *Leading clever people*, *Havard Business Review*, <https://hbr.org/2007/03/leading-clever-people/ar/1>
148. Sally A. Carless (2005), *Person-job-fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal*

- study*, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2005), 78, 411-429.[www.bpsjournals.co.uk](http://www.bpsjournals.co.uk):
149. Schiemann, William A. (2009), *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*. New Jersey: Wiley.
  150. Seldeneck, Judith M. von (2004), *Finding and Hiring Fast-Track Talent in The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting Your Best People*. Lance A. Berger and Dorothy R Berger. New York: McGraw-Hill.
  151. Somaya, Deepak and Williamson, Ian A.(2008), Rethinking the 'War for Talent'. MIT Sloan Management Review. 49 (Summer): 29-34.
  152. Stone, Florence (2002), *Recruiting and Retaining People*. Oxford: Capstone Publishing.
  153. Storey, J. and Sisson, K. (1993), *Managing Human Resources and industrial Relations*, Buckingham: Open University Press.
  154. Subir Chowdhury (...), *The Talent Era: Achieving A High Return on Talent - CSC Book Club Volume 7, No. 2* (<http://www.amazon.com/Talent-Era-Achieving-High-Return/dp/0756790670>).
  155. Web: <http://www.nhantainhanluc.com/vn/371/819/contents.aspx>.
  156. Wenzhu Cai and Ulyanna Klyushina (2009), *Talent retention and development within multi-national company in China*, Baltic Business School, University of Kalmar
  157. Wingfield, Barb and Berry, Janice (2001), *Retaining Your Employees: Using Respect, Recognition, and Rewards for Positive Results*. CA: Crisp Publication.
  158. Worldbank, (2008), *Senior Public Service: High performing managers of government*.
  159. Worldbank, *Senior Public Service: High Performing Managers of Government*([www1.worldbank.org/publicsector/civilservice](http://www1.worldbank.org/publicsector/civilservice) ).

## **DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC**

### **PHỤ LỤC 1.**

#### **TỔ CHỨC ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC**

Để đánh giá thực trạng thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, nghiên cứu sinh đã thiết kế phiếu điều tra xã hội học gồm 23 câu hỏi tập trung vào 04 nhóm vấn đề sau:

Nhóm vấn đề 1: Quan niệm về người có tài năng và tiêu chí để nhận biết nhân tài.

Nhóm vấn đề 2: Đánh giá chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng.

Nhóm vấn đề 3: Đánh giá tình hình thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Nhóm vấn đề 4: Phân tích nguyên nhân của những hạn chế trong chính sách và đề xuất giải pháp nhằm thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Nghiên cứu sinh đã thực hiện điều tra xã hội học tại 10 bộ, ngành (các bộ đại diện cho các nhóm Bộ thuộc khối tổng hợp, Bộ thuộc khối kinh tế và Bộ thuộc khối văn hóa xã hội) và 16 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương (đại diện cho các vùng, miền trên cả nước).

Phương thức điều tra: gửi phiếu trực tiếp cho từng cá nhân tham gia trả lời phiếu.

Đối tượng tham gia trả lời phiếu điều tra là công chức lãnh đạo, quản lý cấp Vụ, cấp sở, và cấp phòng, công chức thực thi nhiệm vụ. Thời điểm điều tra từ tháng

12 năm 2013 đến tháng 2 năm 2014. Trên cơ sở kết quả điều tra, nghiên cứu sinh đã tiến hành xử lý các phiếu điều tra như sau:

Tổng số phiếu phát ra là 520 và thu về 513 (đạt 98,6%), trong đó:

- Nam giới là 297 người (chiếm 57,89%), nữ giới là 216 (chiếm 42,11%)

- Độ tuổi dưới 35 là 161 người (chiếm 31,38%), từ 35-50 là 241 người (chiếm 46,98%) và trên 50 là 111 người (chiếm 21,63%).

- Trình độ chuyên môn là Trung cấp có 02 người (chiếm 0,4%); Cao đẳng, đại học có 334 người (chiếm 67,2%); Thạc sỹ có 144 người (chiếm 28,97%); Tiến sỹ có 17 người (chiếm 3,42%)

- Vị trí công tác: Thực thi nhiệm vụ có 222 người (chiếm 44,22%), Lãnh đạo cấp phòng có 194 người (chiếm 38,65%), Lãnh đạo cấp Vụ/Sở có 86 người (chiếm 17,23%).

## PHỤ LỤC 2.

### MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC VỀ CHÍNH SÁCH THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG

Để cung cấp luận cứ khoa học và đề xuất chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, xin ông, bà vui lòng dành chút thời gian cho biết ý kiến cá nhân về những vấn đề nêu ra dưới đây.

#### A. NGƯỜI CÓ TÀI

**1. Theo ông/bà, người có tài trong cơ quan hành chính nhà nước là người:**  
(Được chọn nhiều phương án)

- 1  Được đào tạo bài bản trong hệ thống giáo dục quốc dân
  - 2  Thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ
  - 3  Có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao
  - 4  Có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc
  - 5  Đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực.
  - 6  Có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan
  - 7  Có những đóng góp quan trọng cho tổ chức nơi họ làm việc
  - 8  Có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng
  - 9  Khác (xin nêu rõ)
- .....

**2. Theo ông/bà, tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng là:**  
(Được chọn nhiều phương án)

- 1  Đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng
  - 2  Tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học
  - 3  Có bằng cấp chuyên môn và học vị cao
  - 4  Được lãnh đạo cấp trên tiến cử
  - 5  Được các chuyên gia, các nhà khoa học giới thiệu
  - 6  Khác (xin nêu rõ)
- .....

**3. Theo các tiêu chí về người có tài mà ông/bà đưa ra ở câu 1 thì người có tài tại cơ quan ông/bà chiếm bao nhiêu %?**

1  < 1%                      2  1% - <5%                      3  5% - <10%                      4  >10%

## B. CƠ CHẾ CHÍNH SÁCH

**4. Xin ông/bà cho biết ý kiến của mình về các chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài của nhà nước ta hiện nay:**

| Chính sách  | Rất không phù hợp        | Không phù hợp            | Phù hợp                  | Rất phù hợp              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tập sự lãnh đạo, quản lý   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Luân chuyển về giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý ở địa phương.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Được hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, trang thiết bị làm việc khi được luân chuyển xuống địa phương.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Được kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm và giữ nguyên chức vụ, chức danh công chức đang đảm nhận khi đến tuổi về hưu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Địa phương hoặc cơ quan ông/bà có đang thực hiện bất kỳ chính sách nào về thu hút và trọng dụng nhân tài không?**

1  Có

2  Không → Chuyển đến câu 7

**6. Xin vui lòng đánh thứ tự tầm quan trọng của hiệu quả của các chính sách đang được thực hiện tại địa phương hoặc cơ quan ông/bà trong việc thu hút và trọng dụng nhân tài (thứ tự tầm quan trọng từ 1 đến 10, với 1 là quan trọng nhất).**

- Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học
- Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi
- Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý
- Tập sự lãnh đạo, quản lý
- Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng
- Luân chuyển về giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý ở địa phương.
- Được đặc cách nâng ngạch khi được bố trí vào vị trí việc làm có ngạch công chức tương ứng cao hơn ngạch đang giữ.
- Được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường
- Được hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, trang thiết bị làm việc khi luân chuyển
- Được kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm và được giữ nguyên chức vụ, chức danh công chức đang đảm nhận khi đến tuổi về hưu.

**7. Trong 5 năm gần đây, những người có tài trong cơ quan ông/bà được tuyển dụng như thế nào?(lựa chọn 1 phương án)**

- 1  Tất cả đều được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường
- 2  Một phần nhỏ trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài
- 3  Một nửa trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài
- 4  Phần lớn trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài

**8. Theo ông/bà, người có tài trong cơ quan ông/bà làm việc như thế nào?(lựa chọn 1 phương án)**

- 1  Làm việc kém hơn các công chức khác
- 2  Làm việc bình thường như các công chức khác
- 3  Thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan → Chuyển đến câu 10

**9. Theo ông/bà, tại sao người có tài trong cơ quan ông/bà lại không phát huy được năng lực, sở trường của họ? (Được chọn nhiều phương án)**

- 1  Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí việc làm
- 2  Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao
- 3  Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ
- 4  Không có cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ

- 5  Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp
- 6  Tiền lương và thu nhập thấp
- 7  Điều kiện làm việc không đảm bảo
- 8  Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực
- 9  Khác (xin nêu rõ)

.....

**10. Theo ông/bà, người có tài trong cơ quan ông/bà đã được trọng dụng như thế nào? (Được chọn nhiều phương án)**

- 1  Được tham gia giải quyết các nhiệm vụ khó khăn của tổ chức
- 2  Được quy hoạch bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý
- 3  Được thủ trưởng tham khảo ý kiến về những vấn đề quan trọng của tổ chức
- 4  Được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn
- 5  Được ưu tiên cử tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ
- 6  Được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn
- 7  Được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc
- 8  Khác (xin nêu rõ)

.....

**11. Theo ông/bà, người có tài phát huy năng lực tốt nhất của mình ở vị trí làm việc nào trong các cơ quan hành chính nhà nước? (Được chọn nhiều phương án)**

- 1  Vị trí lãnh đạo, quản lý
- 2  Vị trí tham mưu hoạch định chính sách
- 3  Vị trí thực thi
- 4  Khác (xin nêu rõ):

.....

**12. Trong vòng 5 năm trở lại đây, có người có tài rời bỏ cơ quan ông/bà không? (Ở đây chúng tôi ngụ ý là bỏ hoặc chuyển đi chứ không phải do luân chuyển hay bổ nhiệm)**

- 1  Có
- 2  Không → Chuyển đến câu 14

**13. Tại sao người có tài lại rời bỏ cơ quan ông/bà?**

- 1  Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc
- 2  Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao
- 3  Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ

- 4  Không có cơ hội phát triển chuyên môn
- 5  Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp
- 6  Tiền lương và thu nhập thấp
- 7  Điều kiện làm việc không đảm bảo
- 8  Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực
- 9  Khác (xin nêu rõ)

.....

**14. Theo ông/bà, những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút và trọng dụng người có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay là? (Được chọn nhiều phương án)**

- 1  Chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài
- 2  Thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng
- 3  Người đứng đầu cơ quan không đủ thẩm quyền
- 4  Tiền lương và thu nhập thấp
- 5  Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp
- 6  Cơ hội thăng tiến không rõ ràng
- 7  Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực.
- 8  Khác (xin nêu rõ)

.....

**15. Xin ông/bà vui lòng đánh thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố dưới đây trong việc thu hút và trọng dụng người có tài trong các cơ quan hành chính nhà nước (thứ tự tầm quan trọng từ 1 đến 8, với 1 là quan trọng nhất).**

- Bố trí đúng người, đúng việc, đúng sở trường
- Lương, thưởng và các chính sách tôn vinh, công nhận thành tích
- Cơ hội được đào tạo và thăng tiến
- Cơ hội được thử thách thông qua thực hiện các nhiệm vụ quan trọng và có tính sáng tạo cao
- Năng lực, hành vi và phong cách lãnh đạo, điều hành của thủ trưởng cơ quan, đơn vị
- Văn hóa tổ chức và môi trường làm việc
- Quan hệ trong công tác (quan hệ trên - dưới, quan hệ đồng nghiệp)
- Thông tin và các nội dung công việc được công khai, minh bạch, đầy đủ và rõ ràng
- Khác (xin nêu rõ)

**16. Xin ông/bà vui lòng đánh giá môi trường làm việc tại cơ quan ông/bà**

- 1  Rất kém năng động, thông thoáng
- 2  Kém năng động, thông thoáng
- 3  Hơi kém năng động, thông thoáng
- 4  Hơi năng động, thông thoáng
- 5  Năng động, thông thoáng
- 6  Rất năng động, thông thoáng

**17. Xin ông/bà cho biết đề xuất của mình về giải pháp thu hút và trọng dụng nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**C. THÔNG TIN CHUNG**

**18. Giới tính**

- 1  Nam                      2  Nữ

**19. Tuổi**

- 1  Dưới 35                      2  Từ 35 đến 50                      3  Trên 50

**20. Trình độ chuyên môn**

- 1  Trung cấp                      2  Cao đẳng, đại học                      3  Thạc sỹ                      4   
Tiến sỹ

**21. Vị trí công tác**

- 1  Thực thi                      2  Lãnh đạo cấp phòng                      3  Lãnh đạo cấp vụ/sở

**XIN TRÂN TRỌNG CẢM ƠN Ý KIẾN CỦA ÔNG/BÀ!**

### **PHỤ LỤC 3**

## **TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC VỀ CHÍNH SÁCH THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NGƯỜI CÓ TÀI NĂNG**

Để đánh giá thực trạng thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, nghiên cứu sinh đã thiết kế phiếu điều tra xã hội học gồm 23 câu hỏi tập trung vào 04 nhóm vấn đề sau:

Nhóm vấn đề 1: Quan niệm về người có tài năng và tiêu chí để nhận biết nhân tài.

Nhóm vấn đề 2: Đánh giá chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng.

Nhóm vấn đề 3: Đánh giá tình hình thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Nhóm vấn đề 4: Phân tích nguyên nhân của những hạn chế trong chính sách và đề xuất giải pháp nhằm thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Nghiên cứu sinh đã thực hiện điều tra xã hội học tại 10 bộ, ngành và 16 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Đối tượng tham gia trả lời phiếu điều tra là công chức lãnh đạo, quản lý cấp Vụ, cấp sở, và cấp phòng, công chức thực thi nhiệm vụ. Thời điểm điều tra từ tháng 12 năm 2013 đến tháng 2 năm 2014. Trên cơ sở kết quả điều tra, nghiên cứu sinh đã tiến hành xử lý các phiếu điều tra như sau:

Tổng số phiếu phát ra là 520 và thu về 513 (đạt 98,6%), trong đó:

- Nam giới là 297 người (chiếm 57,89%), nữ giới là 216 (chiếm 42,11%)
- Độ tuổi dưới 35 là 161 người (chiếm 31,38%), từ 35-50 là 241 người (chiếm 46,98%) và trên 50 là 111 người (chiếm 21,63%).
- Trình độ chuyên môn là Trung cấp có 02 người (chiếm 0,4%); Cao đẳng, đại học có 334 người (chiếm 67,2%); Thạc sỹ có 144 người (chiếm 28,97%); Tiến sỹ có 17 người (chiếm 3,42%)

- Vị trí công tác: Thực thi nhiệm vụ có 222 người (chiếm 44,22%), Lãnh đạo cấp phòng có 194 người (chiếm 38,65%), Lãnh đạo cấp Vụ/Sở có 86 người (chiếm 17,23%).

Sau đây là tổng hợp số liệu từ kết quả điều tra:

## A. NGƯỜI CÓ TÀI

### Câu 1. Người có tài trong cơ quan hành chính nhà nước là người:

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Được đào tạo bài bản trong hệ thống giáo dục quốc dân                                 | 60.6               |
| Thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ   | 74.3               |
| Có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao                    | 71.5               |
| Có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc                        | 78.0               |
| Đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực. | 80.1               |
| Có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan  | 63.0               |
| Có những đóng góp quan trọng cho tổ chức nơi họ làm việc                              | 52.2               |
| Có sức khoẻ, phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng                    | 56.5               |

#### *Ý kiến khác:*

- Vừa có tâm, vừa có tầm trong thực thi công vụ;
- Hiện nay chưa có tiêu chí rõ ràng được Nhà nước quy định (trình độ, năng lực, phẩm chất chính trị, đạo đức, sức khỏe...);
- Có uy tín, tính quyết đoán cao, có tầm nhìn;
- Có năng lực hùng biện, năng lực thuyết phục mọi người, làm công tác dân vận, có năng lực đặc biệt xuất sắc;
- Đồng ý với tất cả các phương án đã nêu trong câu hỏi;

- Có tố chất thông minh và đam mê với công việc;
- Không bị tâm lý bầy đàn chi phối;
- Có tư tưởng chính trị lớn, nhân cách tốt và có tác phong làm việc khoa học;
- Luôn có ý thức tự bồi dưỡng về chuyên môn, kỹ năng công việc, chủ động trong công việc;
- Có tính phản biện độc lập, được mọi người thừa nhận;
- Có khả năng giải quyết những vấn đề khó khăn phức tạp, đáp ứng về tiến độ thời gian;
- Không bao gồm 8 nội dung đã nêu trong câu hỏi.

**Câu 2. Tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng là:**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng          | 61.0               |
| Tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học          | 66.1               |
| Có bằng cấp chuyên môn và học vị cao                  | 47.0               |
| Được lãnh đạo cấp trên tiến cử                        | 25.5               |
| Được các chuyên gia, các nhà khoa học giỏi giới thiệu | 66.1               |

***Ý kiến khác:***

- Chưa có quy định tiêu chí;
- Có chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp công việc tuyển dụng;
- Nhận thức được vị trí chức năng, công việc và trách nhiệm khi được tuyển dụng;
- Phải qua thử việc mới có thể nhận biết, các yếu tố trên có thể xem xét tham khảo;
- Có hoài bão, tâm huyết với công việc dự tuyển, khao khát thành công trong công việc;
- Trực tiếp phỏng vấn;
- Làm việc thực sự trong quá trình thử việc, khi thi tuyển có khả năng xử lý tình

huống thực tiễn nhanh, hợp lý, khoa học, sáng tạo;

- Tất cả các phương án đã nêu trong câu hỏi;
- Linh hoạt xử lý tình huống một cách hợp lý;
- Tốt nghiệp các trường đại học có uy tín, hệ chính quy;
- Được đánh giá khả quan, trung thực qua hội đồng chuyên gia giỏi;
- Khó có thể nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng;
- Khả năng vượt trội so với nhu cầu tuyển dụng;
- Xuất sắc so với yêu cầu;
- Các công trình đề án đã được thẩm định, đăng tải trên tạp chí khoa học;
- Tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học có uy tín trong nước và quốc tế; Có phát minh, sáng chế, các công trình nghiên cứu có ứng dụng thực tế;
- Cần bổ sung nội dung thi tuyển công chức những câu hỏi có tính phân loại cao để thể hiện tài năng;
- Đáp ứng được các câu hỏi có tính chất phân loại, chọn lọc phát hiện người nắm vững chuyên môn cao;
- Không bao gồm 5 nội dung đã nêu trong câu hỏi.

**Câu 3.Theo các tiêu chí về người có tài, ước tính người có tài tại cơ quan ông/bà chiếm bao nhiêu %:**

| <1% | 1% - <5% | 5% - <10% | > 10% |
|-----|----------|-----------|-------|
| 8.1 | 31.4     | 34.5      | 26.0  |

## B. CƠ CHẾ CHÍNH SÁCH

**Câu 4. Về các chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài của nhà nước ta hiện nay:**

| <b>Chính sách</b>   | Rất không phù hợp | Không phù hợp | Phù hợp | Rất phù hợp |
|---|-------------------|---------------|---------|-------------|
| 1. Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học   | 1.6               | 12.4          | 59.0    | 27.0        |
| 2. Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi   | 1.5               | 23.9          | 52.7    | 21.8        |
| 3. Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý  | 0.6               | 8.5           | 57.3    | 33.6        |
| 4. Tập sự lãnh đạo, quản lý   | 1.7               | 15.2          | 67.4    | 15.6        |
| 5. Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng   | 1.9               | 7.8           | 68.0    | 22.3        |
| 6. Luân chuyển về giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý ở địa phương.   | 1.6               | 11.0          | 63.9    | 23.5        |
| 7. Được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường.   | 0.6               | 3.6           | 50.8    | 45.0        |
| 8. Được hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, trang thiết bị làm việc khi được luân chuyển xuống địa phương.                         | 1.4               | 11.4          | 61.3    | 25.9        |
| 9. Được kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm và giữ nguyên chức vụ, chức danh công chức đang đảm nhận khi đến tuổi về hưu. | 7.3               | 34.4          | 49.4    | 8.9         |

**Câu 5. Địa phương hoặc cơ quan ông/bà có đang thực hiện bất kỳ chính sách nào về thu hút và trọng dụng nhân tài không?**

|       |      |
|-------|------|
| Có    | 75.2 |
| Không | 24.8 |

**Câu 6. Tầm quan trọng của hiệu quả của các chính sách đang được thực hiện tại địa phương hoặc cơ quan ông/bà trong việc thu hút và trọng dụng nhân tài (thứ tự tầm quan trọng từ 1 đến 10, với 1 là quan trọng nhất)**

| Mức độ quan trọng | Số lượng người trả lời |             |             |             |             |             |             |             |             |            |
|-------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
|                   | 6.1                    | 6.2         | 6.3         | 6.4         | 6.5         | 6.6         | 6.7         | 6.8         | 6.9         | 6.10       |
| <b>0</b>          | 0                      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0          |
| <b>1</b>          | 99                     | 48          | 7           | 7           | 24          | 15          | 4           | 64          | 6           | 6          |
| <b>2</b>          | 52                     | 86          | 8           | 44          | 52          | 21          | 8           | 49          | 12          | 1          |
| <b>3</b>          | 49                     | 29          | 67          | 33          | 73          | 23          | 19          | 57          | 9           | 3          |
| <b>4</b>          | 30                     | 30          | 22          | 55          | 57          | 69          | 23          | 35          | 30          | 3          |
| <b>5</b>          | 20                     | 23          | 22          | 40          | 55          | 63          | 44          | 42          | 32          | 4          |
| <b>6</b>          | 11                     | 20          | 26          | 45          | 44          | 63          | 36          | 42          | 34          | 15         |
| <b>7</b>          | 27                     | 28          | 26          | 41          | 25          | 45          | 55          | 24          | 44          | 18         |
| <b>8</b>          | 16                     | 31          | 23          | 29          | 12          | 26          | 73          | 33          | 52          | 32         |
| <b>9</b>          | 27                     | 26          | 12          | 24          | 7           | 16          | 52          | 5           | 100         | 56         |
| <b>10</b>         | 15                     | 22          | 9           | 15          | 9           | 13          | 23          | 3           | 15          | 191        |
| <b>Số điểm</b>    | <b>2460</b>            | <b>2213</b> | <b>2470</b> | <b>1894</b> | <b>2400</b> | <b>2002</b> | <b>1435</b> | <b>2452</b> | <b>1359</b> | <b>684</b> |
| <b>Thứ tự</b>     | <b>2</b>               | <b>5</b>    | <b>1</b>    | <b>7</b>    | <b>4</b>    | <b>6</b>    | <b>8</b>    | <b>3</b>    | <b>9</b>    | <b>10</b>  |

Theo kết quả tổng hợp, thứ tự về tầm quan trọng của hiệu quả của các chính sách đang được thực hiện tại địa phương hoặc cơ quan trong việc thu hút và trọng dụng nhân tài như sau:

1. Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý
2. Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học
3. Được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường
4. Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng
5. Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi
6. Luân chuyển về giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý ở địa phương.
7. Tập sự lãnh đạo, quản lý
8. Được đặc cách nâng ngạch khi được bố trí vào vị trí việc làm có ngạch công chức tương ứng cao hơn ngạch đang giữ.
9. Được hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, trang thiết bị làm việc khi luân chuyển.
10. Được kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm và được giữ nguyên chức vụ, chức danh công chức đang đảm nhận khi đến tuổi về hưu.

**Câu 7. Trong 5 năm gần đây, những người có tài trong cơ quan được tuyển dụng:**

|  | Tỷ lệ<br>lựa chọn (%) |
|--|-----------------------|
| Tất cả đều được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường                   | 50.4                  |
| Một phần nhỏ trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài | 32.9                  |
| Một nửa trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài      | 5.2                   |
| Phần lớn trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài     | 11.6                  |

**Câu 8. Người có tài trong cơ quan ông/bà làm việc như thế nào:**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Làm việc kém hơn các công chức khác                       | 0.8                |
| Làm việc bình thường như các công chức khác               | 55.8               |
| Thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan | 43.4               |

**Câu 9. Lý do người có tài trong cơ quan không phát huy được năng lực, sở trường của họ**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí việc làm                         | 59.5               |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao                       | 46.9               |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ                         | 55.2               |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ                           | 44.0               |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                             | 34.0               |
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 69.5               |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo   | 41.2               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 64.4               |

***Ý kiến khác:***

- Bị bó buộc trong khung quản lý cứng, đề xuất không được chấp nhận;
- Đặc thù công việc đang làm cần kinh nghiệm;
- Tác động của cơ chế "theo lối mòn", ngại va chạm;
- Môi trường làm việc không phù hợp;
- Tất cả đều phát huy được năng lực sở, trường;
- Người có tài chưa tâm huyết, trách nhiệm và nỗ lực cao trong công việc;

- Người có tài được đánh giá đơn thuần qua bằng cấp, chưa đánh giá được năng lực thực tế qua công việc;
- Rất khó và chưa trả lời được.

**Câu 10. Người có tài trong cơ quan ông/bà đã được trọng dụng như thế nào:**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Được tham gia giải quyết các nhiệm vụ khó khăn của tổ chức                    | 61.0               |
| Được quy hoạch bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý                     | 68.2               |
| Được thủ trưởng tham khảo ý kiến về những vấn đề quan trọng của tổ chức       | 50.5               |
| Được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn                          | 63.2               |
| Được ưu tiên cử tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ | 47.2               |
| Được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn                | 31.4               |
| Được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc                         | 37.2               |

**Ý kiến khác:**

- Làm việc như cán bộ khác trong cơ quan;
- Tất cả các phương án nêu trong câu hỏi;
- Không rõ và chưa trả lời được;
- Không trọng dụng và cũng không sử dụng được họ
- Được yêu cầu (và xác định nghĩa vụ) phải nêu gương tốt cho cán bộ trẻ

**Câu 11. Người có tài phát huy năng lực tốt nhất của mình ở vị trí làm việc nào trong các cơ quan hành chính nhà nước:**

|                                       | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---------------------------------------|--------------------|
| Vị trí lãnh đạo, quản lý              | 82.1               |
| Vị trí tham mưu hoạch định chính sách | 67.3               |
| Vị trí thực thi                       | 30.6               |

**Ý kiến khác:**

- Phải xem họ tài về lĩnh vực nào thì xếp vào lĩnh vực đó. Ví dụ: người có khả năng tổ chức thì ít khi thực thi tốt, người làm tốt thì ít khi có tầm nhìn tổng thể về quy hoạch, hoạch định chính sách;
- Phải căn cứ vào năng lực của cán bộ, họ có khả năng lãnh đạo, quản lý tham mưu hay đơn thuần chỉ làm công tác chuyên môn;
- Tất cả các phương án nêu trong câu hỏi;
- Hội đồng khoa học (nếu có);
- Bất kể vị trí nào phù hợp với cái tài của họ;
- Vị trí chuyên môn có tầm vĩ mô;
- Vị trí nào cũng phát huy được;
- Khác vị trí phù hợp với năng lực và sở trường;
- Phải căn cứ vào năng lực sở trường của từng người cụ thể mới xác định được;
- Vị trí nhân viên.

**Câu 12. Trong vòng 5 năm trở lại đây, có người có tài rời bỏ cơ quan ông/bà không:**

|       |      |
|-------|------|
| Có    | 51.3 |
| Không | 48.7 |

**Câu 13. Lý do người có tài lại rời bỏ cơ quan:**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc   | 41.6               |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao | 36.6               |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ   | 51.5               |

|  |      |
|--|------|
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn                                      | 53.6 |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                             | 31.5 |
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 70.0 |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo   | 36.6 |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 61.2 |

**Ý kiến khác:**

- Vì cơ quan nhà nước quá trì trệ, bảo thủ;
- Muốn phân đầu trong môi trường làm việc;
- Khó trả lời.

**Câu 14. Những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút và trọng dụng người có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay là?**

|   | Tỷ lệ<br>lựa chọn (%) |
|---|-----------------------|
| Chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài                               | 74.9                  |
| Thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng                              | 60.4                  |
| Người đứng đầu cơ quan không đủ thẩm quyền                                      | 31.4                  |
| Tiền lương và thu nhập thấp   | 80.7                  |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                                  | 22.2                  |
| Cơ hội thăng tiến không rõ ràng   | 56.9                  |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực | 66.7                  |

**Ý kiến khác:**

- Tất cả các phương án đã nêu trong câu hỏi;
- Đối xử cào bằng, không có cơ hội để thể hiện;

- Cần có chế độ công bằng;
- Không có biên chế;
- Nền công vụ chưa minh bạch, chuyên nghiệp, chưa quyết tâm thu hút nhân tài.

**Câu 15. Thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố dưới đây trong việc thu hút và trọng dụng người có tài trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

| Mức độ quan trọng | Số lượng người trả lời |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                   | 15.1                   | 15.2        | 15.3        | 15.4        | 15.5        | 15.6        | 15.7        | 15.8        |
| <b>0</b>          | 0                      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| <b>1</b>          | 293                    | 111         | 26          | 18          | 18          | 10          | 4           | 9           |
| <b>2</b>          | 66                     | 149         | 133         | 58          | 44          | 19          | 7           | 9           |
| <b>3</b>          | 57                     | 68          | 155         | 88          | 50          | 35          | 17          | 14          |
| <b>4</b>          | 30                     | 72          | 67          | 120         | 71          | 48          | 35          | 33          |
| <b>5</b>          | 15                     | 33          | 38          | 79          | 151         | 79          | 40          | 38          |
| <b>6</b>          | 12                     | 16          | 30          | 49          | 75          | 146         | 66          | 76          |
| <b>7</b>          | 6                      | 13          | 21          | 36          | 38          | 83          | 181         | 85          |
| <b>8</b>          | 6                      | 19          | 8           | 25          | 25          | 49          | 122         | 208         |
| <b>Số điểm</b>    | <b>3412</b>            | <b>2924</b> | <b>2696</b> | <b>2238</b> | <b>2037</b> | <b>1632</b> | <b>1200</b> | <b>1142</b> |
| <b>Thứ tự</b>     | <b>1</b>               | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>5</b>    | <b>6</b>    | <b>7</b>    | <b>8</b>    |

Kết quả tổng hợp cho thấy thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố trong việc thu hút và trọng dụng người có tài trong các cơ quan hành chính nhà nước như sau:

1. Bố trí đúng người, đúng việc, đúng sở trường
2. Lương, thưởng và các chính sách tôn vinh, công nhận thành tích
3. Cơ hội được đào tạo và thăng tiến
4. Cơ hội được thử thách thông qua thực hiện các nhiệm vụ quan trọng và có tính sáng tạo cao

5. Năng lực, hành vi và phong cách lãnh đạo, điều hành của thủ trưởng cơ quan, đơn vị
6. Văn hóa tổ chức và môi trường làm việc
7. Quan hệ trong công tác (quan hệ trên - dưới, quan hệ đồng nghiệp)
8. Thông tin và các nội dung công việc được công khai, minh bạch, đầy đủ và rõ ràng.

**Ý kiến khác:**

- Người đứng đầu cần quan tâm và tìm hiểu sâu sắc tâm tư nguyện vọng của công chức tuyển dụng vào, cần có sự nhìn nhận khách quan và đánh giá chính xác năng lực, phẩm chất của CBCC;
- Được đánh giá đúng công sức đóng góp;
- Có cơ chế, chính sách sử dụng chuyên gia.

**Câu 16. Đánh giá về môi trường làm việc tại cơ quan**

|                                 | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---------------------------------|--------------------|
| Rất kém năng động, thông thoáng | 2.1                |
| Kém năng động, thông thoáng     | 7.8                |
| Hơi kém năng động, thông thoáng | 28.5               |
| Hơi năng động, thông thoáng     | 33.1               |
| Năng động, thông thoáng         | 33.5               |
| Rất năng động, thông thoáng     | 4.3                |

**Câu 17. Đề xuất về giải pháp thu hút và trọng dụng nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước:**

- Vai trò của người đứng đầu cơ quan (quan tâm, biết cách phát huy, đánh giá đúng); Bố trí sử dụng đúng; Chính sách đãi ngộ, thu nhập, môi trường, điều kiện làm việc;
- Lãnh đạo phải biểu hiện việc tôn trọng nhân tài và đánh giá đúng công việc

- được thực hiện; Có những đánh giá đúng, khen chê rõ ràng; Lãnh đạo phải là người có năng lực, cầu thị vì lợi ích chung của đất nước, tạo được lòng tin;
- Nhà nước cần có 1 chính sách đãi ngộ đối với nguồn nhân lực được coi là "nhân tài", các cơ quan nhà nước cần có một đơn vị độc lập tư vấn cho lãnh đạo về cơ chế thu hút nhân tài;
  - Cơ quan tạo điều kiện môi trường làm việc thuận lợi để phát huy khả năng người tài; Có chính sách tương đối thỏa đáng: tiền lương, quy định, đề bạt, khen thưởng;
  - Có chính sách đặc thù để tuyển người giỏi về chuyên môn và thích ứng nhanh với môi trường làm việc;
  - Quy định tiêu chuẩn, tiêu chí rõ ràng về nhân tài, cơ chế, chính sách rõ ràng, công khai, minh bạch, thu hút tôn vinh khả năng đóng góp của họ, luôn theo dõi thị trường lao động bên ngoài. Cần xây dựng tiêu chí cụ thể thu hút được người tài thực sự theo hướng nâng cao chất lượng, tránh tràn lan bởi thực tế nhiều thạc sỹ đi học với phương châm là để tuyển thẳng chứ không phải là để tích lũy kinh nghiệm. Xây dựng tiêu chuẩn nhân tài trong từng cơ quan, lĩnh vực, vị trí, chức danh; Tạo sự cạnh tranh trong bổ nhiệm các vị trí công tác, đặc biệt là các vị trí lãnh đạo; Căn cứ vào kết quả công việc để có sự điều động luân chuyển phù hợp;
  - Trên cơ sở phát triển nguồn nhân lực cũng như giải pháp thu hút và trọng dụng nhân tài cần phải có quy trình thủ tục tuyển dụng một cách có hệ thống và logic như việc tuyển dụng phải phù hợp với vị trí việc làm, quy hoạch chức danh công khai nhằm tạo sự cạnh tranh trong môi trường làm việc, chính sách tiền lương phải được điều chỉnh cân đối một cách phù hợp; giao thẩm quyền cho cơ quan quản lý công chức đề ra chính sách thu hút và tuyển dụng nhân tài; được tuyển thẳng, không phải qua thi tuyển đối với những người đạt thủ khoa; thi tuyển công chức và các chức danh lãnh đạo từ phó phòng trở lên bằng cách thi cạnh tranh; Tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển kết hợp phỏng vấn, xử lý tình huống. Xây dựng bộ tiêu chí chi tiết về tuyển dụng các đối tượng thu hút cho từng loại cơ quan, từng loại chức danh cán bộ, công chức, viên chức;
  - Cho thuê nhà ở công vụ không thu phí, hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, phương tiện, trang thiết bị;
  - Tạo môi trường làm việc độc lập, tự do sáng tạo, đề xuất ý kiến;

- Nhanh chóng xây dựng vị trí việc làm;
- Đổi mới phương pháp đánh giá công chức; Đánh giá kết quả làm việc qua chỉ tiêu đã giao, không gò bó giờ giấc; có cơ chế đánh giá năng lực thường xuyên trong quá trình công tác;
- Bố trí người đúng vị trí, đúng việc; Ủng hộ các sáng kiến, đề xuất hay, hiệu quả;
- Kêu gọi toàn dân ứng cử vào các vị trí quan trọng trong các cơ quan hành chính nhà nước; Có những chính sách đường lối rõ ràng, minh bạch;
- Thường xuyên giao việc và kiểm tra công việc; Giao đề án; 6 tháng cán bộ báo cáo kiểm điểm kết quả những công việc được giao, thủ trưởng cơ quan có nhận xét đánh giá;
- Giải quyết hài hòa giữa lợi ích tập thể và lợi ích cá nhân;
- Hoàn thiện nền công vụ việc làm; Phân cấp mạnh; Lãnh đạo Đảng, Nhà nước quyết tâm thu hút nhân tài thông qua hành động cụ thể; Đổi mới khoa học, công nghệ, giáo dục đào tạo;
- Học tập Bác Hồ về sử dụng cán bộ;
- Cần cải thiện môi trường làm việc công bằng, chia đều cơ hội thể hiện sự đóng góp cho các thành viên trong cơ quan từ đó nhìn nhận người tài có chính sách đãi ngộ xứng đáng.

**PHỤ LỤC 4.**  
**PHÂN TÍCH KẾT QUẢ TỔNG HỢP PHIẾU ĐIỀU TRA XÃ HỘI HỌC**  
**THEO CÁC NHÓM VẤN ĐỀ CẦN NGHIÊN CỨU.**

\*

**Vấn đề 1: Quan niệm về người có tài năng và tiêu chí để nhận biết nhân tài.**

Về quan niệm thế nào là người có tài năng trong cơ quan hành chính, phần lớn những người được hỏi đều đề cao tố chất năng lực, trình độ cũng như năng lực chỉ đạo, khả năng sáng tạo của người có tài năng. Kết quả điều tra được tổng hợp ở bảng 3 cho thấy 80.1% người trả lời cho rằng người có tài trong cơ quan hành chính nhà nước phải là người đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực; 78% ý kiến cho rằng người có tài là người có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc; 74.3% ý kiến cho rằng họ phải thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ; 71.5% ý kiến cho rằng phải có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao; 63% ý kiến cho rằng phải có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan; 60.6% ý kiến cho rằng phải được đào tạo bài bản trong hệ thống giáo dục quốc dân; 56.5% ý kiến cho rằng phải có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng; 52.5% ý kiến cho rằng phải có những đóng góp quan trọng cho tổ chức nơi họ làm việc. Điều này cho thấy những người được hỏi đều quan niệm, đề cao yếu tố năng lực, trình độ, khả năng sáng tạo, tập hợp đoàn kết tập thể của người có tài năng (bảng 3).

**Bảng 3: Tiêu chí để xác định người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Đề xuất được những sáng kiến, giải pháp mang tính đột phá trong từng ngành, lĩnh vực. | 80.1               |
| Có năng lực và có tính sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc                        | 78.0               |
| Thành thạo và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ   | 74.3               |

|  |      |
|--|------|
| Có năng lực chỉ đạo và tổ chức thực hiện công việc đạt kết quả cao                   | 71.5 |
| Có khả năng tập hợp đoàn kết và truyền cảm hứng làm việc cho mọi người trong cơ quan | 63.0 |
| Được đào tạo bài bản trong hệ thống giáo dục quốc dân                                | 60.6 |
| Có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, lập trường chính trị vững vàng                   | 56.5 |
| Có những đóng góp quan trọng cho tổ chức nơi họ làm việc                             | 52.2 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Về tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng, những người được hỏi đều đề cao yếu tố năng lực, trình độ và phải có căn cứ kết quả thành tích cụ thể qua các kỳ thi, kỳ sát hạch, hoặc được những nhà chuyên gia có uy tín đảm bảo, cụ thể là: 66.1% ý kiến đồng ý với tiêu chí “Tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học”; 61% ý kiến đồng ý với tiêu chí “Đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng”; 66.1% ý kiến đồng ý với tiêu chí “Được các chuyên gia, các nhà khoa học giới thiệu”, có 47% ý kiến cho rằng phải có “bằng cấp chuyên môn và học vị cao”, chỉ có 25.5% ý kiến đồng ý với tiêu chí “Được lãnh đạo cấp trên tiên cử” (bảng 4).

**Bảng 4: Tiêu chí để nhận biết người có tài trong quá trình tuyển dụng**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tốt nghiệp thủ khoa trong các trường đại học     | 66.1               |
| Được các chuyên gia, các nhà khoa học giới thiệu | 66.1               |
| Đạt kết quả cao nhất trong kỳ thi tuyển dụng     | 61.0               |
| Có bằng cấp chuyên môn và học vị cao             | 47.0               |
| Được lãnh đạo cấp trên tiên cử                   | 25.5               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Từ quan niệm về các tiêu chí nhận biết người có tài năng, những người được hỏi đã liên hệ với thực tiễn tại cơ quan đơn vị mình để ước tính số lượng người có tài tại cơ quan, đơn vị mình. Kết quả cho thấy có 34.5% ý kiến cho rằng số lượng người có tài năng trong cơ quan chỉ chiếm từ 5% - <10%; 31.4% ý kiến cho rằng số người có tài năng chỉ chiếm từ 1% - <5%; 26% ý kiến cho rằng > 10% và 8.1% cho rằng con số này <1% (bảng 5). Như vậy, phần đông số người được hỏi cho rằng số lượng

người có tài năng trong cơ quan hành chính nhà nước chiếm tỷ lệ khoảng từ 5 đến 10%.

**Bảng 5: Ước tính người có tài tại cơ quan theo các tiêu chí về người có tài:**

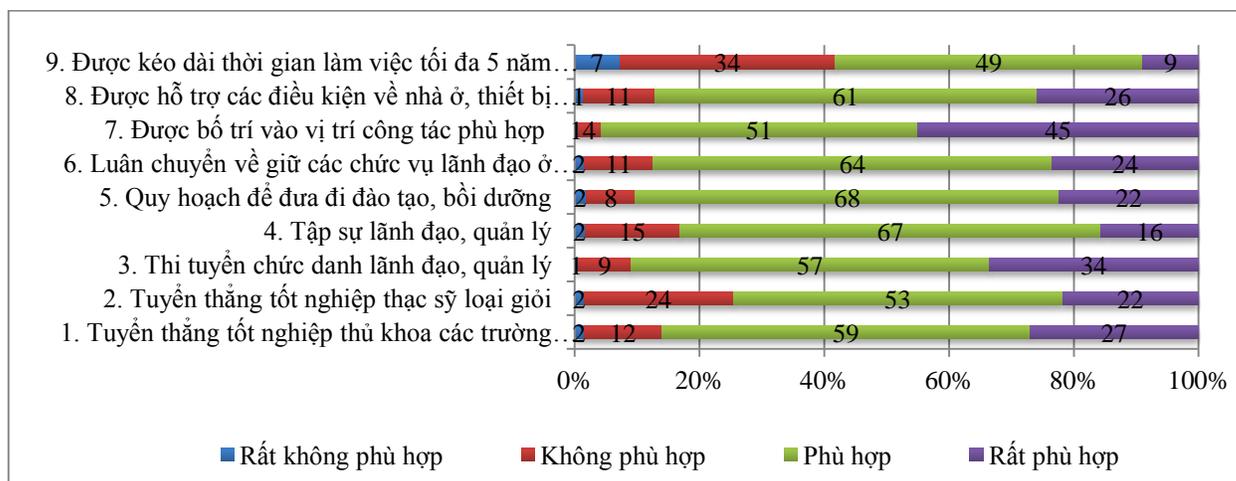
| <1% | 1% - <5% | 5% - <10% | > 10% |
|-----|----------|-----------|-------|
| 8.1 | 31.4     | 34.5      | 26.0  |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

**Vấn đề 2: Đánh giá chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng.**

Kết quả điều tra xã hội học cho thấy hầu hết 9 chính sách đưa ra đều được đánh giá là phù hợp (Hình 1). Đặc biệt là các chính sách được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực và sở trường, chính sách thi tuyển chức danh lãnh đạo, chính sách tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học. Các chính sách về kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm, tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi, hay tập sự lãnh đạo quản lý không được đánh giá cao bằng các chính sách còn lại.

**Hình 1: Sự phù hợp của các chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng.**



*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Đánh giá về tầm quan trọng, hiệu quả của các chính sách đang được thực hiện tại các cơ quan, đơn vị trong việc thu hút và trọng dụng người có tài năng (xếp thứ tự tầm quan trọng từ 1 đến 10, với 1 là quan trọng nhất). Kết quả tổng hợp cho thấy các chính sách như: Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý; Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học; Bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường; Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng; Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi được đa số các ý kiến đánh giá là những chính sách có tầm quan trọng đặc biệt trong việc thu hút và trọng dụng nhân tài. Thứ tự về tầm quan trọng và hiệu quả của các quy định đang được thực hiện trong việc thu hút và trọng dụng nhân tài theo đánh giá của mẫu phỏng vấn được tổng hợp ở hộp 1.

## **Hộp 2. Thứ tự về tầm quan trọng và hiệu quả của các quy định hiện hành**

1. Thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý.
2. Tuyển thẳng tốt nghiệp thủ khoa các trường đại học.
3. Được bố trí vào vị trí công tác phù hợp với trình độ, năng lực, sở trường.
4. Quy hoạch để đưa đi đào tạo, bồi dưỡng.
5. Tuyển thẳng tốt nghiệp thạc sỹ loại giỏi.
6. Luân chuyển về giữ các chức vụ lãnh đạo, quản lý ở địa phương.
7. Tập sự lãnh đạo, quản lý
8. Được đặc cách nâng ngạch khi được bố trí vào vị trí việc làm có ngạch công chức tương ứng cao hơn ngạch đang giữ.
9. Được hỗ trợ các điều kiện về nhà ở, trang thiết bị làm việc khi luân chuyển.
10. Được kéo dài thời gian làm việc tối đa 5 năm và được giữ nguyên chức vụ, chức danh công chức đang đảm nhận khi đến tuổi về hưu.

Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học

**Vấn đề 3. Đánh giá tình hình thực hiện chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Về hình thức tuyển dụng những người có tài trong cơ quan, đơn vị, 50.4% ý kiến trả lời tất cả đều được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường, 32.9% ý kiến trả lời chỉ một phần nhỏ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài (bảng 6).

**Bảng 6. Hình thức tuyển dụng người có tài năng trong 5 năm gần đây.**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tất cả đều được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường                   | 50.4               |
| Một phần nhỏ trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài | 32.9               |
| Một nửa trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài      | 5.2                |
| Phần lớn trong số họ được tuyển theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài     | 11.6               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Phần lớn người có tài được đánh giá đã thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan (55.8%). Tuy nhiên, vẫn còn 43.4% ý kiến cho rằng người có tài năng làm việc bình thường như các công chức khác và 0.8% ý kiến cho rằng họ làm việc kém hơn các công chức khác (bảng 7).

**Bảng 7: Đánh giá kết quả làm việc của nhân tài được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng.**

|                                     | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|-------------------------------------|--------------------|
| Làm việc kém hơn các công chức khác | 0.8                |

|   |      |
|---|------|
| Làm việc bình thường như các công chức khác               | 55.8 |
| Thể hiện khả năng vượt trội và đóng góp nhiều cho cơ quan | 43.4 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Về lý do người có tài trong cơ quan không phát huy được năng lực, sở trường của họ, 69.5% cho rằng do tiền lương và thu nhập thấp; 64.4% ý kiến cho rằng do chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực; 59.5% ý kiến cho rằng do năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí việc làm; 46.9% ý kiến cho rằng do công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao; 44.0% ý kiến cho rằng do không có cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ. Còn lại là do người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ (55.2%) và quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp (24%) (bảng 8).

**Bảng 8: Lý do người có tài năng không phát huy được năng lực, sở trường.**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 69.5               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 64.4               |
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí việc làm                         | 59.5               |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ                         | 55.2               |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao                       | 46.9               |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn, nghiệp vụ                           | 44.0               |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo   | 41.2               |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                             | 24.0               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Ngoài ra còn có các ý kiến khác như: Bị bó buộc trong khung quản lý cứng; Người có tài chưa tâm huyết, trách nhiệm và nỗ lực cao trong công việc; người có tài

được đánh giá đơn thuần qua bằng cấp, chưa đánh giá được năng lực thực tế qua công việc...

Về thực trạng trọng dụng người có tài trong cơ quan, đơn vị, có 68.2% ý kiến trả lời người có tài đã được quy hoạch bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý; 63.2% ý kiến trả lời người có tài đã được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn; 61% ý kiến cho rằng người có tài được tham gia giải quyết các nhiệm vụ khó khăn của tổ chức; 50.2% ý kiến trả lời người có tài được thủ trưởng tham khảo ý kiến về những vấn đề quan trọng của tổ chức; 47.2% ý kiến cho rằng người có tài được ưu tiên cử tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ; 37.2% ý kiến cho rằng người có tài được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc; 31.4% ý kiến cho rằng người có tài được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn (bảng 9).

**Bảng 9: Thực trạng trọng dụng người có tài năng.**

|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Được quy hoạch bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, quản lý                     | 68.2               |
| Được đồng nghiệp tôn trọng trong công tác chuyên môn                          | 63.2               |
| Được tham gia giải quyết các nhiệm vụ khó khăn của tổ chức                    | 61.0               |
| Được thủ trưởng tham khảo ý kiến về những vấn đề quan trọng của tổ chức       | 50.5               |
| Được ưu tiên cử tham gia các khoá đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ | 47.2               |
| Được quan tâm và tạo điều kiện về môi trường làm việc                         | 37.2               |
| Được ưu tiên xét nâng bậc lương, thi nâng ngạch trước thời hạn                | 31.4               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Về việc xác định người có tài phát huy năng lực tốt nhất của mình ở vị trí làm việc nào trong các cơ quan hành chính nhà nước, có 82.1% ý kiến lựa chọn vị trí lãnh

đạo, quản lý; 67.3% ý kiến lựa chọn vị trí tham mưu hoạch định chính sách; 30.6 ý kiến lựa chọn vị trí thực thi (bảng 10).

**Bảng 10: Vị trí người có tài năng có thể phát huy tốt nhất.**

|                                       | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---------------------------------------|--------------------|
| Vị trí lãnh đạo, quản lý              | 82.1               |
| Vị trí tham mưu hoạch định chính sách | 67.3               |
| Vị trí thực thi                       | 30.6               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Về vấn đề có người có tài rời bỏ cơ quan trong vòng 5 năm trở lại đây không, có 51.3% ý kiến cho rằng có, 48.7% cho rằng không.

Về lý do người có tài rời bỏ cơ quan: Nhiều ý kiến cho rằng người có tài năng rời bỏ cơ quan chủ yếu bởi những lý do thuộc về nhóm động cơ làm việc. Đó là do: Tiền lương và thu nhập thấp (70%); Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực (61.2%); Không có cơ hội phát triển chuyên môn (53.6); Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ (51.5%); Còn lại là các lý do khác như: Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc (41.6%); Công việc thiếu sáng tạo (36.6%); Điều kiện làm việc không đảm bảo (36.6%); Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp (31.5%) (bảng 11).

**Bảng 11: Lý do người có tài rời bỏ cơ quan**

|  | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|--|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp  | 70.0               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 61.2               |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn                                      | 53.6               |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ                         | 51.5               |

|  |      |
|--|------|
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc   | 41.6 |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao | 36.6 |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo                     | 36.6 |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp       | 31.5 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

**Vấn đề 4: Phân tích nguyên nhân của những hạn chế trong chính sách và đề xuất giải pháp nhằm thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.**

Về đánh giá thứ tự tầm quan trọng của các yếu tố trong việc thu hút và trọng dụng người có tài trong các cơ quan hành chính nhà nước, kết quả tổng hợp cho thấy thứ tự tầm quan trọng như dưới đây:

- 1- Bố trí đúng người, đúng việc, đúng sở trường
- 2- Lương, thưởng và các chính sách tôn vinh, công nhận thành tích
- 3- Cơ hội được đào tạo và thăng tiến
- 4- Cơ hội được thử thách thông qua thực hiện các nhiệm vụ quan trọng và có tính sáng tạo cao
- 5- Năng lực, hành vi và phong cách lãnh đạo, điều hành của thủ trưởng cơ quan, đơn vị
- 6- Văn hóa tổ chức và môi trường làm việc
- 7- Quan hệ trong công tác (quan hệ trên - dưới, quan hệ đồng nghiệp)
- 8- Thông tin và các nội dung công việc được công khai, minh bạch, đầy đủ và rõ ràng.

Về đề xuất giải pháp nhằm thực hiện tốt chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài trong các cơ quan hành chính nhà nước, có các đề xuất sau: (i) Đề cao vai trò của người đứng đầu cơ quan (quan tâm, biết cách phát huy, đánh giá đúng); Bố trí sử dụng đúng; (ii) Có chính sách đãi ngộ, thu nhập, môi trường, điều kiện làm việc hợp lý; (iii) Quy định tiêu chuẩn, tiêu chí rõ ràng về nhân tài, cơ chế, chính sách rõ ràng, công khai, minh bạch, thu hút tôn vinh khả năng đóng góp của họ, luôn theo dõi thị trường lao động bên ngoài; (iv) Cần có quy trình thủ tục tuyển dụng phù hợp với vị

trí việc làm, quy hoạch chức danh công khai nhằm tạo sự cạnh tranh trong môi trường làm việc. Tuyển dụng bằng hình thức thi tuyển kết hợp phỏng vấn, xử lý tình huống. Xây dựng bộ tiêu chí chi tiết về tuyển dụng các đối tượng thu hút cho từng loại cơ quan, từng loại chức danh cán bộ, công chức...

### **Đánh giá chung:**

Qua ý kiến đánh giá của công chức thông qua kết quả điều tra xã hội học về tình hình thu hút, trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, có thể thấy rằng trong thời gian qua, việc thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước đã mang lại những kết quả nhất định, bước đầu thu hút được những người có năng lực, trình độ vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Trung ương và địa phương. Đồng thời, các bộ, ngành, địa phương còn thực hiện những chính sách cụ thể nhằm đãi ngộ, khuyến khích, trọng dụng đối với những người có tài năng như bố trí công tác phù hợp với chuyên môn được đào tạo; được tạo điều kiện đi học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nhất là đi học sau đại học; được hưởng chế độ trợ cấp kinh phí cũng như tạo điều kiện về nhà ở... Việc thực hiện các chính sách trên cho thấy quyết tâm của các cơ quan hành chính nhà nước ở cả trung ương và địa phương trong việc thu hút và trọng dụng người có tài năng, góp phần đổi mới, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, đáp ứng yêu cầu cải cách nền hành chính ở nước ta hiện nay.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt mạnh và kết quả đã đạt được, thực tiễn thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài đã cho thấy những vướng mắc, bất cập sau:

#### *Về thu hút người có tài năng:*

Thứ nhất, chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao chưa được nghiên cứu một cách thực sự khoa học, phù hợp với từng lĩnh vực, ngành nghề trong các cơ quan, đơn vị, do vậy dẫn đến tình trạng thu hút thiếu trọng tâm, dàn trải, gây khó

khăn trong việc bố trí. Việc thực hiện thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao còn chưa có sự đồng bộ giữa các ngành, lĩnh vực, giữa các địa phương. Những thành phố, trung tâm kinh tế lớn, do có điều kiện phát triển kinh tế - xã hội nên thu hút được nhiều người có tài, có trình độ chuyên môn cao hơn những vùng kinh tế kém phát triển, vùng sâu, vùng xa.

Thứ hai, số lượng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trong dụng người có tài năng vẫn còn rất hạn chế. Như ở thành phố Hà Nội, sau gần 10 năm (2003-2012) thực hiện quy định về thu hút, tạo nguồn cán bộ, công chức từ những sinh viên tốt nghiệp thủ khoa, xuất sắc và người có trình độ chuyên môn cao về công tác tại cơ quan, đơn vị của thành phố đã tuyển dụng được 213 tài năng trẻ vào làm việc<sup>1</sup>. Con số này so với các con số thủ khoa đã được tôn vinh của các trường đại học thì còn rất khiêm tốn. Kết quả điều tra xã hội học ở bảng 6 (trang 196) cho thấy, về cơ bản, trong 5 năm gần đây, những người có tài trong cơ quan hành chính nhà nước được tuyển dụng theo chế độ tuyển dụng thông thường, một phần nhỏ trong số họ mới được tuyển dụng theo chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài.

Việc thu hút còn hạn chế do nhiều nguyên nhân khác nhau, như nhiều cơ quan, đơn vị chưa tổ chức tuyên truyền, thông tin rộng rãi nên ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả công tác thu hút<sup>2</sup>; một số cơ quan, đơn vị chưa chủ động có kế hoạch thu hút những người có năng lực chuyên môn theo ngành về công tác tại cơ quan, đơn vị mà vẫn thụ động chờ các đối tượng đến với mình; một số cơ quan, đơn vị đăng ký nhu cầu sử dụng những không tiếp nhận đối tượng khi cơ quan có thẩm quyền phân bổ đối tượng về nhận công tác; nhiều địa phương chưa có chế tài bắt buộc các cơ quan, đơn vị tiếp nhận sinh viên tốt nghiệp loại giỏi về công tác, từ chối do hết chỉ tiêu biên chế, từ chối chờ tuyển con em mình....

Theo kết quả điều tra xã hội học được tổng hợp ở bảng 12, nguyên nhân quan trọng nhất chưa thu hút được người tài là tiền lương và thu nhập của công chức

---

<sup>1</sup>Nguồn: Bộ Nội vụ - Báo cáo tổng hợp về công tác thu hút nhân tài phục vụ cho việc xây dựng Nghị định về chính sách thu hút, trọng dụng, đãi ngộ người có tài năng trong hoạt động công vụ.

<sup>2</sup>Ý kiến 6/56 tỉnh, thành phố: Bình định, Cần Thơ, Hậu Giang, Hưng Yên, Tây Ninh, Tiền Giang.

(chiếm 80,7% số người được hỏi); Chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người tài (74,9%); Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực(66,7%); Thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng (60.4); Cơ hội thăng tiến không rõ ràng(56.9) (bảng 12).

**Bảng 12: Những khó khăn, vướng mắc trong việc thu hút và trọng dụng người có tài vào làm việc trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay?**

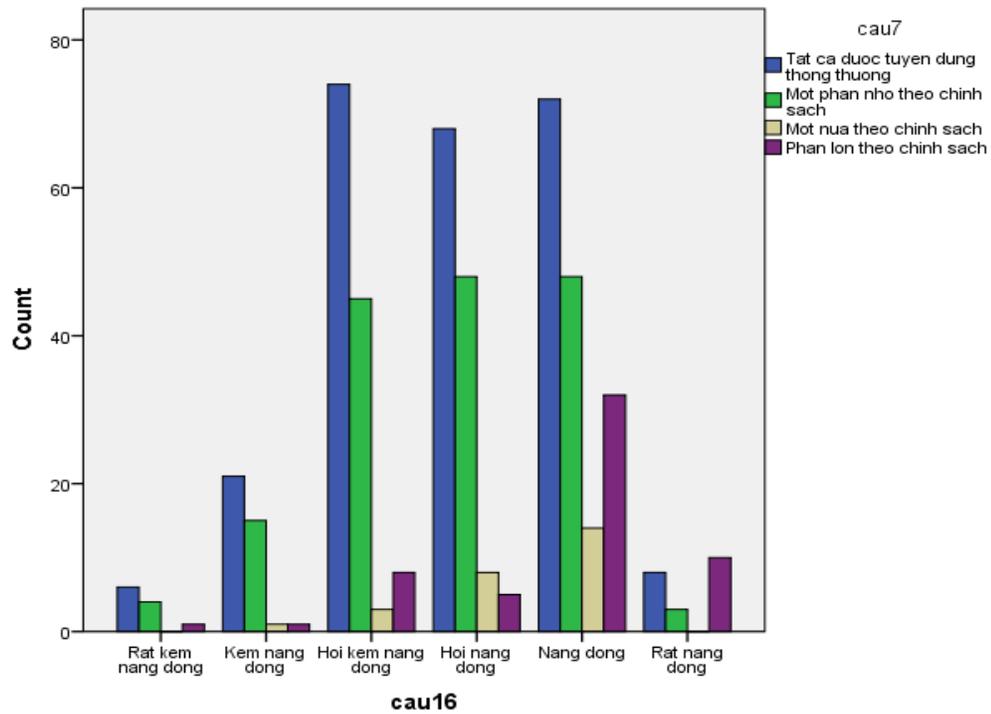
|   | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|---|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp   | 80.7               |
| Chưa có tiêu chí rõ ràng để xác định người có tài                               | 74.9               |
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ và tôn vinh không thỏa đáng, không tạo động lực | 66.7               |
| Thiếu môi trường để người có tài phát huy tài năng                              | 60.4               |
| Cơ hội thăng tiến không rõ ràng   | 56.9               |
| Người đứng đầu cơ quan không đủ thẩm quyền                                      | 31.4               |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                                  | 22.2               |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Một nguyên nhân quan trọng tiềm ẩn trong việc khó thu hút được người tài là sự năng động, thông thoáng của môi trường làm việc. Hình 2 dưới đây mô tả mối liên hệ giữa tính năng động của môi trường làm việc (theo đánh giá của mẫu khảo sát) với việc thu hút nhân tài.

Quan sát ở hình 2 cho thấy, rõ ràng là khi môi trường làm việc của cơ quan đơn vị được đánh giá là năng động và thông thoáng, số lượng người có tài năng được tuyển dụng theo chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài nhiều hơn.

**Hình 2: Môi liên hệ với môi trường làm việc và thu hút nhân tài**

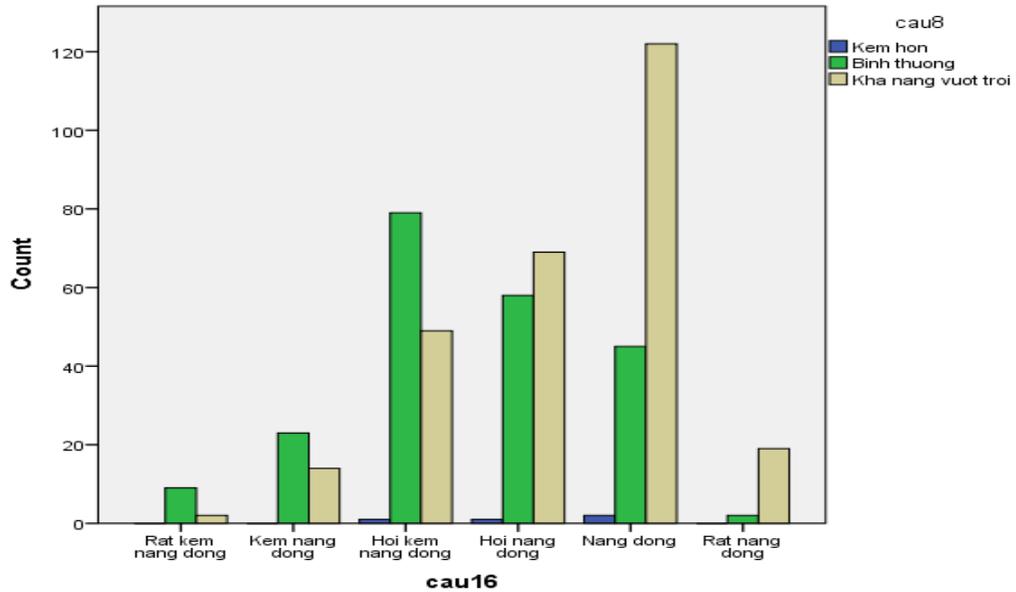


*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Thứ ba, một bộ phận những người tài năng được thu hút vào cơ quan hành chính nhà nước vẫn chưa phát huy hết khả năng của mình phục vụ cho công việc của cơ quan, đơn vị. Cá biệt hơn có những người có tài năng vẫn chưa thực sự cống hiến hết tài năng của mình cho việc thực hiện nhiệm vụ, chưa cộng tác, phối hợp với đồng nghiệp.

Kết quả điều tra xã hội học ở bảng 7 cho thấy có tới 43% số người được hỏi cho rằng người được tuyển dụng theo chính sách thu hút nhân tài làm việc bình thường như những công chức khác. Một câu hỏi được đặt ra là liệu môi trường làm việc có giúp nhân tài phát huy được hết năng lực, sở trường của họ không? Hình 3 mô tả mối liên hệ giữa môi trường làm việc và năng lực làm việc của nhân tài. Quan sát từ hình này cho thấy nếu môi trường làm việc được đánh giá càng năng động, người có tài trong các cơ quan đơn vị đó càng phát huy được năng lực của họ.

**Hình 3: Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và năng lực làm việc của nhân tài**



*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Kết quả trên đây cho thấy cải thiện môi trường làm việc sẽ góp phần đáng kể trong việc thu hút và giúp người có tài phát huy được khả năng nhằm đem lại những đóng góp to lớn cho tổ chức nơi họ làm việc.

*Về trọng dụng người có tài năng.*

Kết quả điều tra xã hội học cho thấy có 51,3% ý kiến cho rằng trong 5 năm trở lại đây có người tài đã rời bỏ cơ quan, đơn vị đang công tác. Nguyên nhân đầu tiên của việc không giữ được người tài trong các cơ quan hành chính nhà nước là tiền lương và thu nhập thấp (chiếm 70% số người được hỏi) và chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực (chiếm 61,2%) cũng như người có tài không có cơ hội phát triển chuyên môn (chiếm 53,6%) (bảng 13).

**Bảng 13: Lý do người có tài rời bỏ cơ quan**

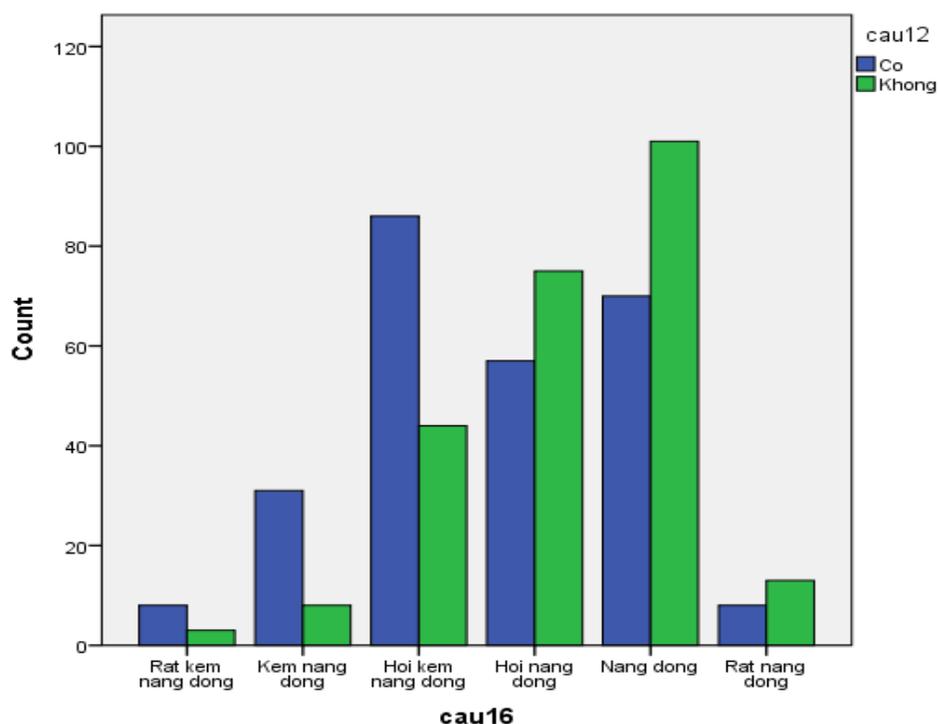
|                             | Tỷ lệ lựa chọn (%) |
|-----------------------------|--------------------|
| Tiền lương và thu nhập thấp | 70.0               |

|  |      |
|--|------|
| Chính sách khen thưởng, đãi ngộ không thỏa đáng, không đủ sức tạo động lực | 61.2 |
| Không có cơ hội phát triển chuyên môn                                      | 53.6 |
| Người có thẩm quyền sử dụng công chức không ủng hộ                         | 51.5 |
| Năng lực cá nhân không phù hợp với vị trí làm việc                         | 41.6 |
| Công việc thiếu sáng tạo, không đòi hỏi năng lực cao                       | 36.6 |
| Điều kiện làm việc không đảm bảo   | 36.6 |
| Quan hệ với thủ trưởng và đồng nghiệp phức tạp                             | 31.5 |

*Nguồn: Tính toán của tác giả dựa trên kết quả điều tra xã hội học*

Có thể nói chế độ, chính sách đãi ngộ chưa đủ “lực hút” với một số đối tượng. Bên cạnh đó môi trường và điều kiện làm việc còn nhiều hạn chế đã không giữ chân được họ. Hình 4 cho thấy khi môi trường làm việc được đánh giá càng năng động thông thoáng, người có tài càng ít rời bỏ cơ quan đơn vị.

**Hình 4: Mối liên hệ giữa môi trường làm việc và giữ chân người tài**



*Nguồn: Tính toán của tác giả từ kết quả điều tra xã hội học*

Ghi chú: '**Có**' phản ánh người có tài rời bỏ cơ quan và '**Không**' phản ánh người có tài không rời bỏ tổ chức.

Rõ ràng là thu hút nhân tài bằng hỗ trợ kinh phí, nhà đất, việc làm cho người thân... là chưa đủ. Người có tài cần được bố trí, sử dụng hợp lý, được trọng dụng, cần được làm việc trong môi trường được phát biểu chính kiến, được thỏa sức sáng tạo, được xã hội coi trọng, tôn vinh, được hưởng chế độ đãi ngộ thực sự thỏa đáng. Nếu không làm tốt được những vấn đề trên thì chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài sẽ chỉ mang tính hình thức, là lời kêu gọi suông và không đạt hiệu quả như mong muốn.

Kết quả phân tích trên đây khẳng định đề xuất của mẫu phỏng vấn về 'Đề cao vai trò của người đứng đầu trong cơ quan, bố trí sử dụng đúng, chính sách đãi ngộ, thu nhập và môi trường làm việc' là những nhân tố quan trọng trong việc thu hút và giữ chân người tài.

Qua đánh giá những ưu điểm và những hạn chế trong tổ chức thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước, có thể rút ra một số nguyên nhân cơ bản như sau:

Thứ nhất, về vấn đề nhận thức, hiện nay chúng ta chưa có nhận thức thống nhất về tài năng, tiêu chí xác định người có tài năng cũng như đánh giá đúng vị trí, vai trò của người có tài năng đối với hiệu quả của các cơ quan hành chính nhà nước. Vẫn còn lẫn lộn giữa trình độ học vấn, bằng cấp với tài năng, hoặc giữa nhân tài với nhân lực có chất lượng cao. Bên cạnh đó rất nhiều vấn đề khác về nhận thức như tâm lý và thói quen bình quân, cào bằng, tâm lý “một người làm quan cả họ được nhờ”.v.v... có ảnh hưởng rất nặng nề đến việc xây dựng và thực hiện cơ chế, chính sách đãi ngộ đối với người có tài năng trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Thứ hai, chúng ta chưa có một chiến lược về nhân tài ở tầm quốc gia làm cơ sở để các bộ, ngành, địa phương xây dựng chính sách thu hút nhân tài ở cơ quan, đơn vị mình, bởi vậy chưa bảo đảm tính thống nhất giữa chính sách chung về nhân tài

của Nhà nước với các chính sách mang tính đặc thù của từng vùng, miền, địa phương.

Thứ ba, nguồn lực cần thiết về nhân lực, vật lực, tài lực để thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng người có tài năng của nước ta hiện nay còn rất hạn chế. Chúng ta chưa có một cơ quan nào được phân công giúp Chính phủ thực hiện việc quản lý nhà nước về chính sách nhân tài; chưa đề cao vai trò, trách nhiệm của người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong việc thu hút và trọng dụng người có tài năng; chưa có những cơ chế cần thiết để người đứng đầu cơ quan, đơn vị có thể chủ động trong việc thu hút, trọng dụng, đãi ngộ người tài. Cơ chế quản lý, đặc biệt là cơ chế tài chính hiện nay có quá nhiều ràng buộc, cản trở việc thực hiện có hiệu quả chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài của các bộ, ngành, địa phương. Các cơ quan, đơn vị chưa được thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về biên chế và tài chính để chủ động trong việc phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ người có tài năng vào làm việc. Kinh phí hoạt động hạn chế, không có nguồn thu thêm; những địa phương có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn thiếu các nguồn lực cần thiết để thực hiện chính sách thu hút, bố trí, đãi ngộ người có tài năng, do vậy chưa thực sự có quyền chủ động trong việc đưa ra những chính sách đãi ngộ đủ sức hấp dẫn để có thể thu hút được người có tài năng về địa phương công tác.

Thứ tư, nhiều nội dung của công tác quản lý cán bộ, công chức từ khâu tuyển dụng, nâng ngạch, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, trả lương, đãi ngộ... còn chậm được đổi mới cũng là một cản trở cho việc thực hiện chính sách nhân tài. Cơ chế đánh giá công chức trong thực thi công vụ hiện nay chưa bảo đảm tính chính xác và công bằng, do đó những người có tài năng ở các mức độ khác nhau chưa được trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng. Chính sách khen thưởng còn mang nặng tính hình thức, chế độ tiền lương và chính sách đãi ngộ còn thấp, chậm điều chỉnh và mang nặng tính bình quân đã không tạo được động lực cần thiết để cán bộ, công chức làm việc, phấn đấu.

Thứ năm, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt về nguồn nhân lực chất lượng cao, khu vực nhà nước vẫn chưa đủ sức hấp dẫn đối với những người có tài năng. Chính vì những lý do trên mà nhiều người tài năng sau khi được tuyển dụng vào cơ quan nhà nước đã rời bỏ đi sau một thời gian làm việc.