

NHỮNG VƯỚNG MẮC KHI THỰC HIỆN CHÍNH SÁCH THU HÚT VÀ TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI LÀM VIỆC TRONG KHU VỰC CÔNG Ở VIỆT NAM

● ĐINH THÁI QUANG

NCS, Trường Đại học Luật Hà Nội

TÓM TẮT:

Bài viết phân tích những vướng mắc trong thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam. Kết quả cho thấy các hạn chế chủ yếu gồm: thiếu minh bạch trong tuyển dụng; cơ chế sử dụng và đãi ngộ còn cứng nhắc, nặng về bằng cấp; chênh lệch thu nhập giữa khu vực công và tư; tiền lương chưa gắn với hiệu quả công việc; bộ máy hành chính cồng kềnh; môi trường làm việc chưa khuyến khích sáng tạo; và thiếu chủ động trong phát hiện, thu hút nhân tài. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp như cải cách tiền lương theo vị trí việc làm, hoàn thiện cơ chế đãi ngộ theo hiệu suất, xây dựng môi trường làm việc minh bạch, đổi mới công tác tuyển dụng và sử dụng nhân lực, đồng thời nâng cao uy tín khu vực công.

Từ khóa: thu hút, trọng dụng, đãi ngộ, nhân tài, khu vực công, môi trường làm việc.

1. Đặt vấn đề

Nhân tài luôn được xem là nguồn lực đặc biệt, có vai trò then chốt trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyển đổi số và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra mạnh mẽ, việc thu hút và trọng dụng nhân tài, đặc biệt là trong khu vực công, không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là yếu tố quyết định sự thành công của tiến trình cải cách hành chính và hiện đại hóa nền công vụ tại Việt Nam.

Trong nhiều năm qua, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách quan trọng nhằm thu hút, phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài làm việc trong các cơ quan nhà nước. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai các chính sách này còn bộc lộ nhiều hạn chế, bất cập. Không ít chính sách

chưa thực sự phát huy được hiệu quả, chưa tạo được động lực để nhân tài gắn bó, cống hiến lâu dài. Một số địa phương, cơ quan trung ương tuy có triển khai cơ chế thu hút nhân tài nhưng việc áp dụng còn mang tính hình thức, thiếu linh hoạt, thiếu đồng bộ giữa các khâu: phát hiện - tuyển dụng - sử dụng - đãi ngộ - đánh giá - phát triển.

Bên cạnh đó, các rào cản thể chế, tư duy hành chính bảo thủ, môi trường làm việc kém minh bạch, chưa khuyến khích đổi mới sáng tạo cũng là những yếu tố khiến chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công gặp nhiều vướng mắc. Do đó, việc phân tích, đánh giá những vướng mắc trong thực tiễn thực hiện các chính sách này là hết sức cần thiết, nhằm làm rõ nguyên nhân, nhận diện điểm nghẽn và đề xuất giải pháp khắc phục phù hợp với yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới.

2. Những vướng mắc khi thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài làm việc trong khu vực công ở Việt Nam

Thứ nhất, thiếu minh bạch trong khâu tuyển dụng, chưa thu hút được người tài. Thực trạng cho thấy, khâu tuyển dụng nguồn nhân lực đối với khu vực công còn thiếu minh bạch, dẫn đến chất lượng tuyển dụng chưa cao và khó thu hút được người tài thực sự vào làm việc. Điều này tạo ra một sự thiếu hụt niềm tin có tính hệ thống.

Việc thiếu minh bạch trong quy trình tuyển dụng trực tiếp làm suy yếu nguyên tắc công khai, minh bạch mà các chính sách mới đang cố gắng thiết lập. Điều này không chỉ là một lỗi vận hành mà còn tạo ra một sự mất lòng tin sâu sắc trong tiềm thức của các ứng viên có năng lực cao. Khi các ứng viên tiềm năng cảm thấy quy trình không công bằng hoặc bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoài năng lực, họ sẽ ngần ngại tham gia, bất kể các ưu đãi khác. Điều này trở thành một rào cản đáng kể trong việc thu hút nhân tài hàng đầu¹.

Thứ hai, chính sách còn cứng nhắc, thiếu linh hoạt, phức tạp trong tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đãi ngộ. Các chính sách hiện hành vẫn còn cứng nhắc, thiếu linh hoạt và phức tạp trong các khâu tuyển dụng, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ, gây nản lòng những người có tài năng. Một vấn đề khác là sự chú trọng vào bằng cấp trong chính sách tuyển dụng nhân tài, thể hiện qua các tiêu chí xác định nhân tài chủ yếu dựa vào bằng cấp như tốt nghiệp đại học loại giỏi, xuất sắc, có học vị thạc sĩ, tiến sĩ, hoặc chức danh khoa học giáo sư, phó giáo sư. Điều này có thể bỏ qua những cá nhân có năng lực thực tiễn vượt trội nhưng không có bằng cấp cao tương ứng. Mặc dù các chính sách mới hướng tới sự linh hoạt và quản lý dựa trên năng lực, việc triển khai thực tế vẫn còn vướng mắc bởi sự cứng nhắc và phức tạp. Điều này tạo ra một khoảng cách giữa ý định chính sách tiến bộ và thực tế vận hành. Việc quá chú trọng vào bằng cấp thay vì năng lực thực tế làm hạn chế khả năng thu hút và sử dụng hiệu quả những người thực sự phù hợp với công việc, tạo ra một sự không tương thích giữa yêu cầu công việc và tiêu chí tuyển chọn.

Thứ ba, chênh lệch thu nhập lớn giữa khu vực công và tư nhân, gây chảy máu chất xám. Một trong những thách thức lớn nhất là sự chênh lệch thu nhập đáng kể giữa khu vực công và tư nhân. Nhiều doanh

nh nghiệp sẵn sàng trả mức lương cao để thu hút nhân sự xuất sắc, trong khi khu vực công phải tuân thủ các quy định về tiền lương, dẫn đến khó khăn trong việc cạnh tranh thu hút nhân tài. Điều này dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám và thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao trong khu vực công. Tình trạng chảy máu chất xám và khó khăn trong việc thu hút nhân tài là hệ quả trực tiếp của việc khu vực công thiếu khả năng cạnh tranh về tài chính trên thị trường lao động. Vấn đề không chỉ nằm ở mức lương thấp mà còn ở sự cứng nhắc của các thang bảng lương trong khu vực công, khiến khu vực này không thể cạnh tranh với các đề nghị hấp dẫn từ khu vực tư. Điều này cho thấy, dù có ý định thu hút nhân tài, rào cản kinh tế cơ bản về tiền lương vẫn là một thách thức cấu trúc đáng kể².

Thứ tư, chế độ tiền lương còn thấp, chưa đủ tái sản xuất sức lao động và chăm lo đời sống gia đình, chưa bám sát kết quả công việc. Chế độ tiền lương hiện nay trong khu vực công vẫn còn thấp, chưa đủ để tái sản xuất sức lao động đơn giản và mở rộng, cũng như chăm lo đời sống gia đình cho người lao động, bao gồm cả nhân tài. Hơn nữa, việc tăng lương còn phụ thuộc nhiều vào thâm niên cống hiến, chưa thực sự chú trọng đến hiệu quả hay thực chất công việc mà người lao động đảm nhận. Mức lương thấp, không đủ đáp ứng nhu cầu sống cơ bản, dẫn đến sự giảm sút động lực và cam kết của đội ngũ công chức, kể cả những người có tài năng. Điều này là một yếu tố nội tại quan trọng gây ra tình trạng khó giữ chân nhân tài. Việc tăng lương vẫn dựa vào thâm niên, không phản ánh đúng hiệu quả công việc. Điều này mâu thuẫn với các đột phá chính sách về trả lương theo hiệu suất và cản trở việc khuyến khích những người có thành tích cao³.

Thứ năm, bộ máy công kênh, chồng chéo, hiệu quả hoạt động chưa cao. Bộ máy tổ chức trong khu vực công vẫn còn khá công kênh, chồng chéo chức năng, nhiệm vụ, dẫn đến hiệu quả hoạt động chưa cao. Tình trạng quan liêu, cửa quyền, tham nhũng, lãng phí và sự thoái hóa, biến chất của một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức đã và đang làm suy giảm nghiêm trọng uy tín của khu vực công, làm giảm lòng tin của nhân dân đối với các cơ quan, tổ chức nhà nước. Những vấn đề về bộ máy công kênh, quan liêu và tham nhũng trực tiếp làm xói mòn uy tín và niềm tin của công chúng vào khu vực công. Đây là một yếu tố phi tài chính quan trọng cản trở việc thu

hút nhân tài. Những người có tài thường tìm kiếm môi trường làm việc có ý nghĩa và được tôn trọng, và một hình ảnh bị tổn hại sẽ khiến khu vực công trở thành lựa chọn kém hấp dẫn, bất kể mức lương, vì nó ngụ ý thiếu mục đích và sự liêm chính⁴.

Thứ sáu, môi trường làm việc chưa thực sự tạo điều kiện phát huy sự sáng tạo, say mê cống hiến. Môi trường làm việc trong khu vực công còn nhiều hạn chế, chưa thực sự tạo ra không gian cần thiết để "dụng tài, phát huy sự sáng tạo, sự say mê và khát khao cống hiến của những người tài năng cho công việc chung". Việc thiếu một môi trường khuyến khích sự sáng tạo và niềm đam mê trực tiếp dẫn đến việc kìm hãm sự đổi mới và giảm mức độ gắn kết của nhân tài. Điều này cho thấy, ngay cả khi thu hút được nhân tài, họ cũng có thể không phát triển hoặc không ở lại nếu văn hóa tổ chức kìm hãm tiềm năng và mong muốn đóng góp có ý nghĩa của họ⁴.

Thứ bảy, thiếu chủ động trong việc tìm kiếm, phát hiện nhân tài. Thực tiễn cho thấy khu vực công còn thiếu sự chủ động trong việc tìm kiếm và phát hiện nhân tài; hệ thống có xu hướng chờ đợi nhân tài tự tìm đến thay vì tích cực săn đón họ. Cách tiếp cận thụ động này là một điểm yếu đáng kể trong thị trường nhân tài cạnh tranh. Nó ngụ ý thiếu tầm nhìn chiến lược trong quy hoạch nguồn nhân lực và quá phụ thuộc vào các phương pháp tuyển dụng truyền thống, bị động. Điều này có nghĩa là khu vực công có thể đang bỏ lỡ những cá nhân có tiềm năng cao, những người đang được khu vực tư nhân hoặc các tổ chức quốc tế tích cực săn đón⁵.

3. Giải pháp thực hiện chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài làm việc trong khu vực công ở Việt Nam

Một là, nâng cao uy tín của khu vực công, tạo tâm lý làm việc là vinh dự. Để đạt được điều này, cần cải thiện chất lượng dịch vụ công, tăng cường tính chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động, minh bạch và hiệu quả trong hoạt động công vụ. Đồng thời, cần kiên quyết đấu tranh phòng chống quan liêu, cửa quyền, tham nhũng, lãng phí. Việc này đòi hỏi một nỗ lực lâu dài, mang tính văn hóa và hệ thống, không chỉ dừng lại ở các cải cách pháp lý, mà còn ở việc thể hiện sự liêm chính và hiệu quả trong từng hoạt động công vụ.

Hai là, đơn giản hóa thủ tục, linh hoạt hóa môi trường hành chính (làm việc theo nhóm, dự án). Cần

đơn giản hóa các thủ tục hành chính và tăng cường tính linh hoạt trong môi trường làm việc công. Điều này bao gồm việc chuyển đổi từ cấu trúc phòng ban cứng nhắc sang mô hình làm việc theo nhóm và dự án, giúp tận dụng tối đa năng lực cá nhân và thúc đẩy sự hợp tác. Sự thay đổi này là một phản ứng trực tiếp đối với bộ máy cồng kềnh, chòng chẹo và thiếu sáng tạo đã được chỉ ra là vướng mắc. Việc áp dụng các nguyên tắc quản lý hành chính linh hoạt sẽ ưu tiên sự linh hoạt, hợp tác và định hướng kết quả thay vì các hệ thống phân cấp cứng nhắc. Đây là một sự tái cấu trúc tổ chức chiến lược, không chỉ là một điều chỉnh thủ tục, nhằm làm cho công việc trở nên hấp dẫn hơn đối với những người có tư duy năng động và đổi mới.

Ba là, xây dựng cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm. Cần xây dựng và triển khai các cơ chế, chính sách để bảo vệ những cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung. Điều này nhằm khắc phục tâm lý né tránh, sợ trách nhiệm của một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức hiện nay. Việc bảo vệ những cán bộ, công chức chủ động là yếu tố then chốt để nuôi dưỡng văn hóa đổi mới và chấp nhận rủi ro có tính toán trong khu vực công. Nếu không có sự bảo vệ này, nhân tài sẽ ngần ngại đề xuất hoặc thực hiện các giải pháp đột phá, dẫn đến việc duy trì tình trạng trì trệ hiện có. Điều này tạo ra một môi trường an toàn về mặt tâm lý cho sự sáng tạo.

Bốn là, cải cách tiền lương theo vị trí việc làm, chức danh, chức vụ lãnh đạo, đảm bảo tương quan hợp lý với thị trường lao động. Cải cách chính sách tiền lương là giải pháp cốt lõi để thu hút và giữ chân nhân tài. Mức lương cần được điều chỉnh theo vị trí việc làm, chức danh và chức vụ lãnh đạo, đảm bảo tương quan hợp lý với tiền lương trên thị trường lao động, đặc biệt là so với khu vực tư nhân. Việc chuyển sang mô hình trả lương dựa trên vị trí việc làm và có tính cạnh tranh thị trường là rất cần thiết để khu vực công có thể cạnh tranh trực tiếp với khu vực tư nhân trong việc thu hút nhân tài. Điều này là một sự tái cấu trúc cơ bản của hệ thống lương, nhằm làm cho mức lương trong khu vực công đủ hấp dẫn để giữ chân và thu hút nhân sự chất lượng cao.

Năm là, thực hiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng theo năng suất lao động và hiệu quả công việc. Điều 27, Luật Cán bộ, công chức 2025 đã quy

định việc trả thu nhập tăng thêm và tiền thưởng theo kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng (KPI). Điều này giúp tạo ra một sự liên kết rõ ràng giữa đóng góp và lợi ích, khuyến khích người lao động nỗ lực và cống hiến hết mình. Giải pháp này trực tiếp nhắm vào việc thiếu cơ chế trả lương dựa trên hiệu suất. Bằng cách liên kết rõ ràng các phần thưởng với năng suất và hiệu quả công việc nhằm tạo sự cân chỉnh khuyến khích dựa trên năng lực. Điều này đảm bảo những người có thành tích cao được công nhận và tạo động lực, thúc đẩy một văn hóa nơi sự đóng góp được đánh giá cao hơn thâm niên đơn thuần.

Sáu là, bố trí nguồn kinh phí thỏa đáng cho chính sách thu hút và đãi ngộ (lương, thu nhập, hỗ trợ nhà ở, đào tạo). Để thực hiện hiệu quả các chính sách đãi ngộ, cần bố trí nguồn kinh phí thỏa đáng từ ngân sách nhà nước và các nguồn huy động hợp pháp khác. Kinh phí này cần được sử dụng để chi trả lương, thu nhập tăng thêm, xây dựng quy định hỗ trợ tài năng trẻ, khen thưởng, vinh danh, cử đi đào tạo, bồi dưỡng và ưu đãi về mua/thuê nhà công vụ, nhà ở xã hội. Việc tài trợ đầy đủ cho mức lương cạnh tranh, hỗ trợ nhà ở và phát triển liên tục là tín hiệu cho thấy cam kết nghiêm túc đối với nhân tài, điều này rất quan trọng để thu hút và giữ chân những cá nhân có thể chọn khu vực tư nhân.

Bảy là, tạo môi trường làm việc dân chủ, thân thiện, tôn trọng, tin tưởng, công bằng, chuyên nghiệp. Xây dựng một môi trường làm việc dân chủ, thân thiện, có sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau, công bằng và chuyên nghiệp là yếu tố quan trọng hơn cả chế độ đãi ngộ để thu hút và giữ chân nhân tài. Môi trường này cần khuyến khích đối thoại cởi mở, thúc đẩy tinh thần hợp tác, tương trợ giữa các đồng nghiệp và đảm bảo lãnh đạo luôn lắng nghe ý kiến cấp dưới. Giải pháp này trực tiếp đối phó với các rào cản về sự đổi mới bị kìm hãm và sự xói mòn uy tín, nhấn mạnh một môi trường làm việc tích cực, tôn trọng và công bằng là điều kiện tiên quyết để nhân tài phát triển và gắn bó.

Tám là, khuyến khích sự năng động, sáng tạo, tạo cơ hội phát triển và thăng tiến cho nhân tài. Cần khuyến khích sự năng động, sáng tạo, tạo điều kiện và cơ hội phát triển, thăng tiến rõ ràng cho nhân tài. Điều này bao gồm việc cung cấp các khóa học phát triển chuyên môn, kỹ năng mềm, và các chương trình đào tạo định kỳ phù hợp với công việc. Giải pháp này trực

tiếp giải quyết các vấn đề về thiếu cơ hội phát triển và sự sáng tạo bị kìm hãm. Bằng cách chủ động tạo ra và thúc đẩy các lộ trình phát triển trao quyền và nuôi dưỡng một môi trường nơi sự đổi mới được khuyến khích, khu vực công có thể thu hút được những động lực nội tại của những người có tài năng, những người tìm kiếm thử thách và tác động, chứ không chỉ một công việc ổn định.

Chín là, đổi mới công tác bố trí, sử dụng công chức, viên chức, khuyến khích học tập nâng cao trình độ. Đổi mới công tác bố trí, sử dụng công chức, viên chức, đảm bảo "đúng người, đúng việc, đúng năng lực và sở trường". Cần khuyến khích công chức, viên chức tham gia học tập nâng cao trình độ, năng lực, đặc biệt là đối với công chức, viên chức trẻ. Đây là một bước đi thiết thực để đảm bảo các kỹ năng cần được cập nhật liên tục trong một môi trường năng động (như khái niệm "học, bỏ học và học lại" trong khu vực công của Singapore). Sự tập trung vào việc xây dựng năng lực liên tục thông qua đào tạo và các phương pháp bố trí sáng tạo đảm bảo giá trị lâu dài từ nguồn nhân lực.

Mười là, kịp thời nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, tạo sự gắn kết, ổn định. Cần kịp thời nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của cán bộ, công chức, viên chức, cải thiện môi trường làm việc để tạo cơ hội phát triển, gắn kết và ổn định cho đội ngũ này. Điều này nhấn mạnh một cách tiếp cận lấy người lao động làm trung tâm. Việc hiểu và đáp ứng các nhu cầu và nguyện vọng của những người có tài năng là rất quan trọng để giữ chân họ. Điều này cho thấy sự chuyển dịch từ phong cách quản lý từ trên xuống sang một phong cách coi trọng phản hồi và chủ động xây dựng một môi trường hỗ trợ và ổn định, giảm khả năng tự nguyện rời đi.

Mười một, tăng cường chỉ đạo, đôn đốc việc thực thi đạo đức, văn hóa công vụ. Tăng cường chỉ đạo, đôn đốc việc thực thi đạo đức, văn hóa công vụ, đặc biệt trong các lĩnh vực phức tạp, nhạy cảm, thường xuyên tiếp xúc với doanh nghiệp và người dân. Giải pháp này trực tiếp chống lại các vấn đề "tham nhũng và quan liêu" bằng cách tập trung vào việc củng cố tính liêm chính thể chế và đạo đức công vụ. Một nền văn hóa đạo đức mạnh mẽ là yếu tố thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng cao, vì nó đảm bảo rằng những đóng góp của họ sẽ là một phần của một hệ thống có ý nghĩa và đáng tin cậy ■

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN VÀ THAM KHẢO:

¹Đặng Công Thành (2023), Hoàn thiện pháp luật về phát triển nguồn nhân lực và chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài trong khu vực công ở Việt Nam hiện nay. Truy cập tại <https://chinhtrivaphattrien.vn/hoan-thien-phap-luat-ve-phat-trien-nguon-nhan-luc-va-chinh-sach-thu-hut-trong-dung-nhan-tai-trong-khu-vuc-cong-o-viet-nam-hien-nay-a8415.html>

²Tường Vân (2025), Chính sách trọng dụng nhân tài tạo cơ hội phát triển bền vững. Truy cập tại <https://laodong.vn/xa-hoi/chinh-sach-trong-dung-nhan-tai-tao-co-hoi-phat-trien-ben-vung-1450230.laod>

³Mai Diệu Anh (2024), Thu hút và trọng dụng nhân tài, Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động. Truy cập tại <https://tcnn.vn/news/detail/67069/Thu-hut-va-trong-dung-nhan-tai.html>

⁴Thanh Tuấn (2020), Tạo lập môi trường làm việc tốt để thu hút và “giữ chân” người tài. Truy cập tại <https://moha.gov.vn/tin-tuc---su-kien/tin-tong-hop/tao-lap-moi-truong-lam-viec-tot-de-thu-hut-va-giu--d611-t44506.html>

⁵Trần Thường (2023), Môi trường làm việc phù hợp cho nhân tài còn quan trọng hơn cả chế độ đãi ngộ. Truy cập tại <https://vietnamnet.vn/moi-truong-lam-viec-phu-hop-cho-nhan-tai-con-quan-trong-hon-ca-che-do-dai-ngo-2219636.html>

Ngày nhận bài: 16/3/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/03/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 8/4/2026

CHALLENGES IN IMPLEMENTING TALENT ATTRACTION AND RETENTION POLICIES IN VIETNAM'S PUBLIC SECTOR

● DINH THAI QUANG

Postgraduate student, Hanoi Law University

ABSTRACT:

This study examines the challenges associated with the implementation of policies aimed at attracting and retaining talent in Vietnam's public sector. The findings identify several persistent constraints, including a lack of transparency in recruitment processes; rigid, qualification-centered mechanisms for appointment and remuneration; substantial income disparities between the public and private sectors; compensation systems that are weakly linked to individual performance; an oversized and bureaucratic administrative structure; a working environment that offers limited incentives for creativity and innovation; and the absence of proactive strategies for identifying and recruiting high-caliber personnel. In response to these issues, the article proposes a range of policy measures, including the reform of salary structures based on job positions, the development of performance-based compensation systems, the creation of a more transparent and meritocratic work environment, the modernization of recruitment and talent management practices, and efforts to enhance the attractiveness and institutional prestige of the public sector.

Keywords: attracting, valuing, rewarding talent, public sector, work environment.