

# NHỮNG GỢI MỞ ĐỐI VỚI VIỆT NAM TỪ KINH NGHIỆM THU HÚT, TRỌNG DỤNG NHÂN TÀI CỦA SINGAPORE VÀ TRUNG QUỐC

NGUYỄN HOÀNG ANH (\*)  
TRẦN TUẤN KIỆT (\*\*)

**Tóm tắt:** Bài viết nghiên cứu, phân tích các chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, trong đó trọng tâm là việc thu hút, trọng dụng nhân tài của Singapore và Trung Quốc, qua đó đưa ra những gợi mở hàm ý chính sách đối với Việt Nam nhằm tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng để xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả, phục vụ Nhân dân.

**Từ khóa:** Kinh nghiệm; nhân tài; Singapore, Trung Quốc; thu hút, trọng dụng.

**Abstract:** This article studies and analyzes policies for developing high-quality human resources, with a focus on the attraction and utilization of talent in Singapore and China. Based on these analyses, it offers policy recommendations for Vietnam to improve its mechanisms and policies for attracting and employing talented individuals, with the goal of building a modern, efficient, and effective public administration system that serves the people.

**Keywords:** Experience; talent; Singapore; China; attraction, utilization.

Ngày nhận bài: 05/12/2024    Ngày biên tập: 05/3/2025    Ngày duyệt đăng: 23/4/2025

## 1. Kinh nghiệm thu hút, trọng dụng nhân tài của Singapore và Trung Quốc

### 1.1. Kinh nghiệm của Singapore

Chế độ trọng dụng nhân tài (Meritocracy) tại Singapore thực chất có nguồn gốc lịch sử từ thời kỳ đất nước này còn là thuộc địa của Vương quốc Anh<sup>(1)</sup>. Singapore được biết đến là quốc gia tiêu biểu về coi trọng chế độ nhân tài, coi đó là nền tảng của thành công kinh tế<sup>(2)</sup>. Chế độ thu hút và trọng dụng nhân tài của Singapore thực chất là một sự phối hợp nhuần nhuyễn và hiệu quả của ba yếu tố: tuyển dụng minh bạch và công bằng; đãi ngộ tốt; cơ chế đào tạo hiệu quả. Mọi vị trí việc làm trong khu vực công của Singapore đều được công khai trên trang web Careers@Gov

và báo chí. Tiêu chí lựa chọn ứng viên chủ chốt là kỹ năng của người đó có phù hợp với công việc hay không<sup>(3)</sup>, chứ không phải người có trình độ, bằng cấp cao. Bất kỳ ai cũng có thể được tuyển dụng, miễn là người đó có thể chứng minh được năng lực làm việc.

Mức lương công chức được chi trả dựa trên hồ sơ của người đó (bao gồm trình độ chuyên môn và các tiêu chuẩn cứng) và vị trí công việc. Ngoài ra, Chính phủ cũng cân nhắc yếu tố thị trường, nhằm làm triệt tiêu chênh lệch giữa mức lương trong và ngoài khu vực công, góp phần làm giảm động lực tham nhũng. Tuy nhiên, điều quan trọng đối với Chính phủ Singapore là tạo ra mức lương thực sự hấp dẫn chứ không chỉ vừa đủ, cạnh tranh với cả khu vực tư nhân. Công việc của công chức được đánh giá định kỳ hàng năm và người đánh giá sẽ không được biết về trình độ giáo dục, vị trí và những sự đề bạt đang có đối với người được đánh giá để đảm bảo sự khách quan và công bằng. Công chức được xếp loại từ A đến E, trong đó công chức loại E

(\*) PGS.TS, (\*\*); Trường Đại học Luật, Đại học Quốc gia Hà Nội

(\*\*\*) Bài viết trong Kế hoạch tuyên truyền về phát triển nhân lực chất lượng cao và nhân lực quản lý theo tinh thần Nghị quyết Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng

sẽ phải rút lui “trong danh dự” khỏi bộ máy nhà nước để nhường chỗ cho những người có tiềm năng tốt hơn. Sự logic của toàn bộ hệ thống thể hiện ở việc với mức đãi ngộ cao và hệ thống tuyển dụng cạnh tranh dựa trên năng lực mở ra cơ hội cho bất kỳ ai, Chính phủ được đảm bảo sẽ tìm được người phù hợp để thay thế vào vị trí vừa bị khuyết trong thời gian ngắn nhất. Ngược lại, điều đó là động lực khiến các công chức đương nhiệm cần phải cố gắng để giữ được việc làm.

Những nỗ lực phát triển đội ngũ nhân tài của Singapore không chỉ nằm trong phạm vi tuyển dụng công bằng - đãi ngộ tốt - đánh giá và sẵn sàng thay thế công chức. Để có nhân tài trong khu vực công, Chính phủ nước này còn đầu tư mạnh vào các chương trình học bổng có điều kiện. Các chương trình nổi bật bao gồm học bổng Pre Service Scholarship (PSS) và học bổng Management Associate Program (MAP). Học bổng PSS được sử dụng vào việc tuyển dụng những người sau này sẽ đảm đương những dịch vụ công đặc biệt, được thiết kế đa dạng để phục vụ các ứng viên có khả năng khác nhau và không hạn chế về số lượng trao tặng. Người nhận được học bổng PSS phải cam kết trở lại làm việc cho Chính phủ trong khoảng thời gian nhất định. Học bổng MAP được trao cho các nhà nghiên cứu nhằm giúp họ có cơ hội được học tập về quản lý trong một lĩnh vực dân sự nào đó. Sự chủ động của chính quyền trong việc cấp các học bổng cho thấy rõ triết lý chú trọng đầu tư vào con người của Singapore. Đặc biệt, Singapore có chính sách đào tạo đặc biệt đối với cán bộ trẻ có tài năng, chuyên môn cao trong chính đội ngũ công chức đang làm việc. Những người này được sắp xếp để phân công quản lý một lĩnh vực kỹ thuật thuần túy, sau đó được chuyển đến các vị trí quản lý cao cấp hơn và được hưởng lương rất cao.

### **1.2. Kinh nghiệm của Trung Quốc**

Trung Quốc xác định chiến lược phát triển đội ngũ nhân tài là then chốt trong phát triển quốc gia<sup>(4)</sup>. Chính sách tuyển dụng của Trung Quốc hướng đến những người được lựa chọn kỹ lưỡng thông qua các kỳ thi công chức tập trung ở quy mô toàn quốc có tính mở và cạnh tranh<sup>(5)</sup>. Đối với những quốc gia còn chịu ít nhiều ảnh hưởng của văn hóa

Nho giáo (trong đó có Việt Nam), mô hình này rất phù hợp với quan niệm truyền thống rằng công chức nhà nước là những người tinh hoa, ưu tú được chọn lọc kỹ lưỡng thông qua việc thi cử. Để thúc đẩy tuyển dụng đội ngũ nhân tài, Chính phủ Trung Quốc đưa ra các biện pháp như tăng lương, hạ tiêu chuẩn về kinh nghiệm làm việc tối thiểu ở bên ngoài, tăng cường minh bạch thông tin (nhất là trong các cơ sở đào tạo đại học), ứng dụng khoa học và công nghệ trong tuyển dụng.

Trung Quốc có tiêu chuẩn tuyển dụng không hoàn toàn giống nhau ở cấp trung ương và địa phương (từng cấp địa phương và địa phương cụ thể). Ví dụ, việc tuyển chọn công chức ở trung ương thường khá chặt chẽ và có thể bao gồm cả việc kiểm tra tiềm năng ứng viên trong quy trình đánh giá tập trung. Điều này có nghĩa là Chính phủ Trung Quốc chú trọng các vị trí công chức cấp cao trước tiên. Ở cấp độ địa phương, quy trình tuyển dụng không đạt được sự cạnh tranh và minh bạch như kỳ vọng vì nhiều lý do và các đảng viên Đảng Cộng sản Trung Quốc, binh sĩ giải ngũ hoặc cán bộ từ các doanh nghiệp địa phương được điều chuyển vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong lực lượng công chức<sup>(6)</sup>. Do đó, có thể nhận định trong điều kiện hiện nay Trung Quốc chưa thể áp dụng cơ chế nhân tài (meritocracy) dứt khoát và triệt để như Singapore. Vấn đề lương thưởng, đãi ngộ cũng đang là bài toán khó với Trung Quốc, bởi lực lượng nhân sự đông đảo đòi hỏi nguồn tài chính khổng lồ để trả lương.

Hiện nay, để phát triển đội ngũ công chức, Trung Quốc đang có những nỗ lực ở nhiều khía cạnh khác. Trọng tâm là Chính phủ Trung Quốc ưu tiên những sinh viên ưu tú tốt nghiệp từ các trường đại học lớn trong nước như Đại học Thanh Hoa, Đại học Bắc Đại... làm nguồn cán bộ bổ sung; vận dụng các biện pháp đãi ngộ khác như đãi ngộ về nhà ở công vụ, phương tiện đi lại; bổ nhiệm đặc cách với cán bộ có thành tích công tác nổi bật...<sup>(7)</sup>. Một số thành phố lớn ở Trung Quốc cũng bắt đầu áp dụng cơ chế tuyển dụng không đặt nặng bằng cấp, địa vị hay quốc tịch. Ngoài ra, còn có các nỗ lực của Chính phủ Trung Quốc nhằm kết nối, chiêu mộ nhân tài là Hoa kiều ở nước ngoài trở về phục vụ đất nước thông qua nhiều chương trình kết nối của Chính phủ.

Bên cạnh đó, tuyển dụng công chức hợp đồng là biện pháp thu hút nhân tài tiềm năng (phi tập trung) đang được phát triển mạnh mẽ tại Trung Quốc thời gian gần đây. Cơ chế này tạo ra sự linh hoạt đáng kể trong việc tuyển dụng nhân tài cho khu vực công tại Trung Quốc với ít giới hạn hơn về mức lương và điều kiện tiêu chuẩn, trong khi về phía chính quyền thì việc loại bỏ những công chức dạng này (nếu không hoàn thành nhiệm vụ) cũng dễ dàng hơn. Cơ chế này cho thấy sự sáng tạo và quyết tâm của Trung Quốc trong việc tiếp tục đổi mới đội ngũ công chức, thu hút thêm nhân tài tham gia vào bộ máy nhà nước.

### **1.3. Đánh giá chung**

*Thứ nhất*, ở những mức độ khác nhau, Singapore và Trung Quốc đều hướng tới nền công vụ hoạt động theo “chế độ nhân tài”. Các vị trí trong bộ máy nhà nước được trao cho những người chứng minh được năng lực vượt trội của mình. Tuy nhiên, cách tiếp cận của hai quốc gia nêu trên có sự khác biệt nhất định, trong khi Singapore cho rằng đánh giá năng lực của một người phải dựa trên sự phù hợp với vị trí việc làm cụ thể, thì Trung Quốc lại quan niệm phải đáp ứng được một số tiêu chuẩn chung nào đó thì mới được coi là đủ năng lực để đảm nhận một công việc trong nhà nước. Nhưng nhìn chung, Singapore và Trung Quốc đều đang dần hướng tới việc đánh giá công chức thuần túy dựa trên kết quả công tác; tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ công chức thuần túy dựa trên tiềm năng của người đó trong công tác của bản thân. Bằng cấp chỉ là một trong các yếu tố thể hiện năng lực của người đó, điều này đòi hỏi phải thiết kế công việc theo vị trí việc làm - một cải cách lớn trong nền công vụ.

*Thứ hai*, Singapore và Trung Quốc đều thể hiện rõ sự chủ động trong việc tự mình phát triển sớm nguồn nhân lực trong khu vực công tiềm năng thông qua đầu tư vào giáo dục, đào tạo. Trung Quốc chú trọng tuyển dụng những sinh viên thuộc nhóm tinh hoa từ các trường đại học uy tín, trong khi Singapore có những chương trình được thiết kế cho cả học sinh trung học. Sự chủ động này mang lại lợi ích quan trọng là giúp phát hiện sớm người có tài năng và cơ hội tuyển dụng được người đó vào nhà nước sẽ được cải thiện.

Ngoài ra, nếu coi Singapore là một trường hợp điển hình để tham chiếu, thì có thể thấy Trung Quốc chưa có các điều kiện thuận lợi như Singapore để thiết lập một cơ chế thu hút, trọng dụng nhân tài thật sự mạnh mẽ. Tuy nhiên, Trung Quốc cũng đã có nhiều nỗ lực đáng học hỏi, để giải quyết vấn đề nguồn nhân lực trước mắt đã có những giải pháp sáng tạo, đa dạng hóa cách thức mà tư nhân có thể cống hiến trong khu vực công. Điều đó gợi ý rằng, các quốc gia có thể cân nhắc những điều kiện riêng và đề ra các chính sách thu hút, trọng dụng nhân tài phù hợp.

### **2. Những gợi mở đối với Việt Nam**

Nghị định số 140/2017/NĐ-CP ngày 05/12/2017 của Chính phủ về chính sách thu hút, tạo nguồn cán bộ từ sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, cán bộ khoa học trẻ và Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 quy định chính sách thu hút, trọng dụng người có tài năng làm việc trong cơ quan, tổ chức, đơn vị của Đảng Cộng sản Việt Nam, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội đã thể chế hóa quan điểm chỉ đạo của Đảng về các ưu đãi đối với người trẻ có tài năng, thu hút họ tham gia vào làm việc trong khu vực công. Trước đó, ngày 31/7/2023, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 899/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược quốc gia về thu hút, trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050, đây là văn bản cho thấy quyết tâm chính trị rất cao của Đảng và Nhà nước trong việc thu hút nhân lực chất lượng cao cho khu vực công, đặc biệt trong các lĩnh vực được chú trọng (khoa học và công nghệ; giáo dục và đào tạo; văn hóa; khoa học xã hội; y tế; thông tin và truyền thông, chuyển đổi số...). Ngoài ra, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia và Nghị quyết số 03/NQ-CP ngày 09/01/2025 của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị cũng mở ra nhiều định hướng quan trọng cho việc tiếp tục thu hút nhân lực chất lượng cao vào làm việc trong khu vực công. Tuy nhiên, trong thực tiễn triển khai thực hiện một số chính sách thu hút và trọng dụng nhân tài chưa đem lại hiệu quả

nghư kỳ vọng, vì vậy cần tiếp tục đổi mới cơ chế, chính sách một cách mạnh mẽ, toàn diện hơn, đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực tiễn đang đặt ra.

Kinh nghiệm thu hút, trọng dụng nhân tài của Singapore và Trung Quốc cho thấy, để bộ máy hành chính nhà nước có được nguồn nhân lực chất lượng cao, các quốc gia châu Á đã áp dụng nhiều phương pháp khác nhau để mang lại hiệu quả. Vì vậy, học tập kinh nghiệm từ các quốc gia về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao (không chỉ giới hạn trong phạm vi khu vực công) sẽ gợi mở cho việc tìm ra phương hướng, giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện cơ chế, chính sách, pháp luật ở Việt Nam để thu hút, trọng dụng những người có đạo đức cách mạng, thực sự có tài năng để xây dựng nền hành chính nhà nước và các tổ chức trong hệ thống chính trị hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả, cụ thể là:

*Một là*, cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách trong tuyển dụng công chức mới. Trong quá trình hoàn thiện pháp luật cán bộ, công chức, viên chức (trong bối cảnh cuộc cách mạng về sắp xếp tổ chức bộ máy hệ thống chính trị tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả), Việt Nam cần nghiên cứu, đánh giá một cách toàn diện để tổ chức một kỳ thi tuyển dụng công chức chung cấp quốc gia mang tính mở và cạnh tranh cao như Trung Quốc và một số nước Đông Á khác, bởi cách làm này góp phần tăng hiệu quả sàng lọc, chọn ra được những cá nhân có năng lực chuyên môn thực sự nổi bật. Cùng với đó, khi bổ nhiệm, nên lưu ý có các bước đánh giá chuyên sâu hơn để có thể bổ nhiệm người trúng tuyển vào các vị trí phù hợp nhất với năng lực.

*Hai là*, xây dựng chiến lược đầu tư sớm và chủ động vào việc phát triển nguồn nhân lực thông qua các chương trình đào tạo và cấp học bổng cho những người cả ở trong và ngoài khu vực nhà nước. Việc cấp học bổng không nên dàn trải, mà phải có trọng tâm; cần xác định được nhóm đối tượng phù hợp là học sinh, sinh viên thực sự nổi trội; có sự đánh giá năng lực thực hành, không chỉ phụ thuộc vào bằng cấp như quy định hiện hành. Ví dụ, một trong các tiêu chí xác định đối tượng được thu hút theo Nghị định

số 140/2017/NĐ-CP là sinh viên “tốt nghiệp đại học loại xuất sắc”, tuy nhiên cũng cần thêm tiêu chí về các trường đại học nơi sinh viên tốt nghiệp được xếp hạng chất lượng cao. Điều này nhằm tránh rủi ro một vài trường đại học có chất lượng đào tạo thấp cũng có thể “chạy đua” nâng điểm cho sinh viên để đạt được tiêu chí này. Mặt khác, với đối tượng là nhà khoa học trẻ có bằng thạc sĩ, tiến sĩ hoặc tương đương, cũng cần xem xét kỹ lưỡng thành tích, năng lực nghiên cứu khoa học (ứng dụng) của ứng viên. Đối với các đối tượng phù hợp, cần có chính sách chủ động phát hiện, đầu tư cho người đó được học tập, đào tạo nâng cao trình độ.

*Ba là*, Việt Nam có thể học tập kinh nghiệm từ tinh thần đổi mới sáng tạo trong khu vực công của Trung Quốc; nghiên cứu và thử nghiệm các chính sách mới giúp những người từ khu vực tư nhân có thể đóng góp cho công tác quản trị quốc gia. Ví dụ, từ chính sách “công chức hợp đồng” đang được áp dụng của Trung Quốc, có thể nghiên cứu đưa vào thực hiện thí điểm ở Việt Nam, qua sơ kết, tổng kết việc thực hiện thí điểm để xem xét, kiến nghị cấp có thẩm quyền cho phép tạo lập cơ chế để những nhân lực trẻ có thành tích xuất sắc, nổi trội được tuyển dụng vào công chức thông qua cơ chế đặc thù./.

### Ghi chú:

(1) Lê Văn Chiến, Phạm Mạnh Hùng, *Chế độ trọng dụng nhân tài trong khu vực công Singapore và gợi mở cho Việt Nam*, Tạp chí Những vấn đề Kinh tế và Chính trị thế giới, số 2 (310).

(2) Xem: [https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/gia-documents/spore-s-evolving-meritocracy-booklet.pdf?sfvrsn=5a14260a\\_2](https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/gia-documents/spore-s-evolving-meritocracy-booklet.pdf?sfvrsn=5a14260a_2).

(3) Gestion Publique (2016), *Singapore: a civil service built on performance and quality*, Responsive Public Management, 80, 1-2. Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique.

(4), (7) Đinh Thái Quang, *Kinh nghiệm về chính sách đào tạo, thu hút nhân tài của Trung Quốc*, Tạp chí Quản lý nhà nước, số 343/2024.

(5), (6) John P. Burns, *Civil Reform in China*, OECD Journal on Budgeting, tập 7, số 1/2007.