

# Xu hướng dịch chuyển nhân lực tại Thành phố Hồ Chí Minh

Trâm Thảo Vy\*

Nhận ngày 12 tháng 8 năm 2024. Chấp nhận đăng ngày 22 tháng 10 năm 2024.

**Tóm tắt:** Thành phố Hồ Chí Minh là trọng điểm về kinh tế với tốc độ hội nhập nền kinh tế toàn cầu cao nhất cả nước nên hiện đang phải đối mặt trước tình trạng ngày càng nhiều lao động chuyển dịch từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước. Bài viết này sử dụng các kết quả nghiên cứu theo chiều ngang đã được công bố một cách riêng lẻ trước đó để đưa vào hệ thống so sánh, đối chiếu nhằm làm nổi bật xu hướng dịch chuyển nhân lực theo chiều dọc qua tiến trình thời gian. Kết quả cho thấy quy luật cung - cầu của thị trường lao động cạnh tranh gay gắt hiện nay chính là nguyên nhân khách quan của xu hướng trên. Tuy nhiên, các nguyên nhân chủ quan như hạn chế trong quá trình thu hút, quản lý và sử dụng người lao động cũng tác động lớn gây nên tình trạng này.

**Từ khóa:** Dịch chuyển nhân lực, khu vực nhà nước, Thành phố Hồ Chí Minh.

**Phân loại ngành:** Xã hội học

**Abstract:** Hồ Chí Minh City is an economic center with the highest speed of integration into the global economy in Vietnam, so it is currently facing the situation of more and more labor shifting from the state to non-state sectors. This article uses previously published horizontal research results to put into a comparative and contrastive system to highlight the vertical trend of labor movement over time. The results show that the law of supply and demand of the current fiercely competitive labor market is the objective cause of the above-mentioned trend. However, subjective causes such as limitations in the process of attracting, managing and using workers also have exerted a great impact leading to the situation.

**Keywords:** The moving trend of human resources, state sector, Hồ Chí Minh City.

**Subject classification:** Sociology

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế thị trường nhiều biến động như hiện nay, tình trạng “chảy máu chất xám” không chỉ xảy ra phổ biến nước ta mà đã trở thành vấn nạn chung của các nước đang phát triển trên toàn thế giới (Shah, Rana & Ayoub, 2023). Những con số thống kê từ Bộ Nội vụ cho thấy từ năm 2020 đến năm 2022, có gần 40.000 cán bộ, công chức, viên chức nghỉ việc, chuyển việc trên cả nước, chiếm xấp xỉ 1,94% tổng số biên chế. Như vậy, bình quân trong một năm có khoảng 15.820 cán bộ, công chức, viên chức nghỉ việc tại các cơ quan đơn vị nhà nước. Bộ Nội vụ cũng đưa ra đánh giá khái quát rằng: trong tổng số người nghỉ việc, thôi việc đã thống kê trên, có đến 89,8% là viên chức, công chức chỉ chiếm 10,2%. Độ tuổi có tỉ lệ nghỉ việc nhiều nhất đồng thời ở nhóm tuổi từ 40 tuổi trở xuống, có trình độ đào tạo từ đại học, cao đẳng trở lên (Công thông tin điện tử Chính phủ, 2022). Câu hỏi đặt ra là bộ phận công chức, viên chức này sẽ làm gì sau khi rời khỏi các cơ quan, đơn vị nhà nước? Một phần trong số họ tìm con đường và cơ hội trở thành lao động quốc tế; một phần bung ra khỏi nghiệp làm kinh tế; nhưng phần nhiều nhất là chuyển sang làm việc trong

\* Viện Khoa học xã hội vùng Nam Bộ, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.  
Email: vynampham@gmail.com

các khu vực kinh tế tư nhân, liên doanh hay có vốn đầu tư nước ngoài. Dù xác định xu hướng chuyển dịch lao động là tất yếu nhưng bài toán về sự luân chuyển chất xám từ khu vực công sang khu vực tư nhân vẫn khiến cho các cơ quan quản lý đầu đầu tìm giải pháp nhằm thích ứng hiệu quả với cả những ảnh hưởng tích cực và cả tiêu cực của bài toán đó.

Từ kết quả thống kê quốc gia cho thấy lực lượng công chức, viên chức nghỉ việc chủ yếu tập trung ở địa bàn các tỉnh, thành phố lớn, nơi có tốc độ phát triển kinh tế nhanh, tập trung nhiều khu công nghiệp, khu kinh tế, có hệ thống dịch vụ khu vực ngoài nhà nước phát triển nên nhiều cơ hội về việc làm như Thành phố Hồ Chí Minh - trọng điểm kinh tế hàng đầu của quốc gia. Ý thức được điều đó, thời gian gần đây, Thành phố Hồ Chí Minh đã có nhiều động thái tích cực nhằm hạn chế tình trạng “chảy máu chất xám” hoặc các chính sách nhằm thu hút nhân tài nhưng vẫn chưa đem lại hiệu quả như mong muốn. Trên thực tế, tình trạng công chức, viên chức thôi việc vẫn ngày càng nhiều. Ngày 12/8/2022, Ủy ban nhân dân Thành phố đã gửi Công văn số 2824/UBND-VX lên Sở Nội vụ đề báo cáo tình hình cán bộ, công chức, viên chức thôi việc theo nguyện vọng với số lượng đáng báo động cho giai đoạn từ ngày 01 tháng 01 năm 2020 đến ngày 30 tháng 6 năm 2022 là 6.177 người.

Như vậy, vấn đề mà Thành phố Hồ Chí Minh đang phải đối mặt chính là bài toán về phát triển nguồn nhân lực cho khu vực nhà nước. Có thể hiểu, phát triển nguồn nhân lực chính là quá trình gia tăng toàn diện cả về số lượng lẫn chất lượng của nguồn nhân lực sao cho nguồn nhân lực này đạt được hiệu quả sử dụng cao hơn nhằm phục vụ ngày càng tốt hơn cho nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh kinh tế thị trường, tích cực hội nhập quốc tế. Với cách hiểu này chúng ta thấy Thành phố Hồ Chí Minh đang chưa thực sự làm tốt công tác phát triển nguồn nhân lực đang hoạt động trong khu vực nhà nước. Những nghiên cứu về quản lý và phát triển nguồn nhân lực đã chỉ ra hai định hướng cơ bản có thể giúp phát triển nguồn nhân lực: một là tổ chức các hoạt động học tập theo lộ trình nhất định nhằm nâng cao kỹ năng, hành vi nghề nghiệp của người lao động với các hoạt động cơ bản là giáo dục, đào tạo và phát triển; hai là các tác động góp phần giúp phát triển nghề nghiệp cho người lao động bằng cách tạo cơ hội cho người lao động có điều kiện phát huy tốt nhất các năng lực, sở trường và tiềm năng của mình, giúp cho họ nắm bắt các cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Cách tiếp cận phát triển nguồn nhân lực này gợi ý cho Thành phố Hồ Chí Minh lời giải cho bài toán khắc phục tình trạng di chuyển chất xám ra khỏi khu vực nhà nước (Nguyễn Bá Chiến, 2023).

Cho đến hiện nay, các nghiên cứu về nguồn nhân lực mới chỉ dừng lại ở việc báo cáo số liệu nhân lực theo từng mốc thời gian nhất định và của từng khu vực nhất định. Chưa có nghiên cứu nào thực hiện nhằm đưa các số liệu vào hệ thống để so sánh, đối chiếu nhằm tìm ra xu hướng dịch chuyển nhân lực của cả nước nói chung và từng tỉnh nói riêng. Nghiên cứu này được triển khai nhằm xác định xu hướng dịch chuyển nguồn nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước của Thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề cập một số nguyên nhân chủ quan lẫn khách quan và kiến nghị hệ thống giải pháp cụ thể nhằm giúp các nhà quản lý thành phố thích ứng tốt nhất với xu hướng ngày càng gia tăng này.

Trong nghiên cứu này phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng nhằm xây dựng tổng quan vấn đề xu hướng dịch chuyển nguồn nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, nghiên cứu này sử dụng nguồn số liệu thứ cấp được tổng hợp từ các báo cáo riêng lẻ đã công bố trước đó để đưa vào hệ thống so sánh, đối chiếu theo chiều dọc, trở thành nghiên cứu quá trình để có thể thấy rõ hơn thực trạng xu hướng này theo thời gian, phân tích các nguyên nhân tác động và đề xuất giải pháp thích ứng cho chính quyền thành phố.

## 2. Xu hướng dịch chuyển nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh

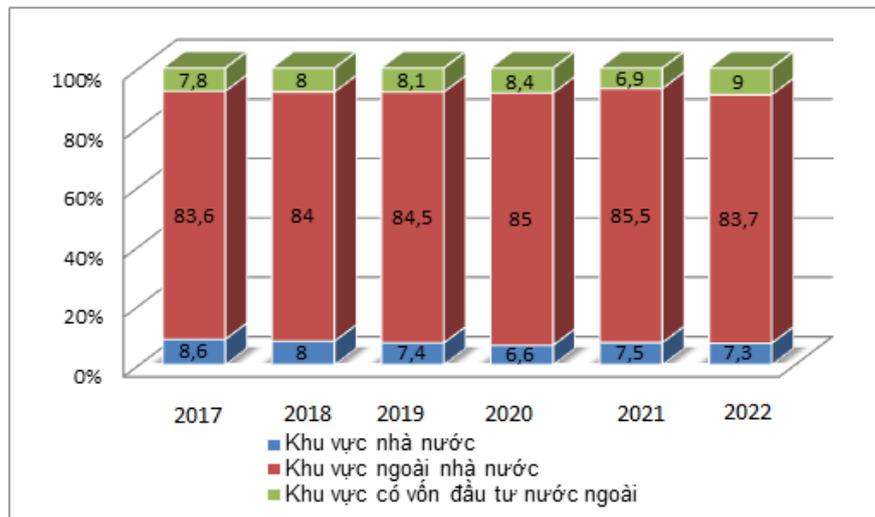
### 2.1. Thực trạng xu hướng dịch chuyển nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh

Thực trạng dịch chuyển nguồn nhân lực từ khu vực nhà nước sang khu vực ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh đã được các cơ quan quản lý nhận diện và quan tâm bằng việc triển khai thực hiện và công bố các kết quả nghiên cứu thống kê. Cụ thể, trong kết quả của các nghiên cứu thống kê cơ bản về cơ cấu lao động, thị trường lao động hay nhu cầu nhân lực của Thành phố Hồ Chí Minh qua các thời kỳ vừa qua đều có thể hiện số liệu về sự thay đổi của thành phần nhân lực trong khu vực nhà nước và ngoài khu vực nhà nước. Tự bản thân các số liệu ấy đã góp phần khắc họa rõ nét xu hướng dịch chuyển đáng lo ngại này.

Tổng số lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên của Thành phố Hồ Chí Minh đạt 4,69 triệu người vào năm 2022 (Niên giám thống kê, 2022). Trong đó, thống kê theo khu vực địa lý kinh tế, thành phố có 78,5% lực lượng lao động tại khu vực thành thị và 21,5% lực lượng lao động tại khu vực nông thôn; theo giới tính, thành phố có 53,6% lực lượng lao động là nam giới và 46,4% lực lượng lao động là nữ giới. Riêng lực lượng lao động đang làm việc là 4,51 triệu lao động, chiếm 96,2% tổng số lực lượng lao động trên 15 tuổi.

Về cơ cấu lao động đang làm việc tại các khu vực quản lý khác nhau của Thành phố Hồ Chí Minh được thống kê trong giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2022 (Niên giám thống kê năm 2022 của Cục Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh) cho thấy có sự biến động như biểu đồ 1.

Biểu đồ 1: Sự biến động về cơ cấu lao động đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh theo khu vực quản lý

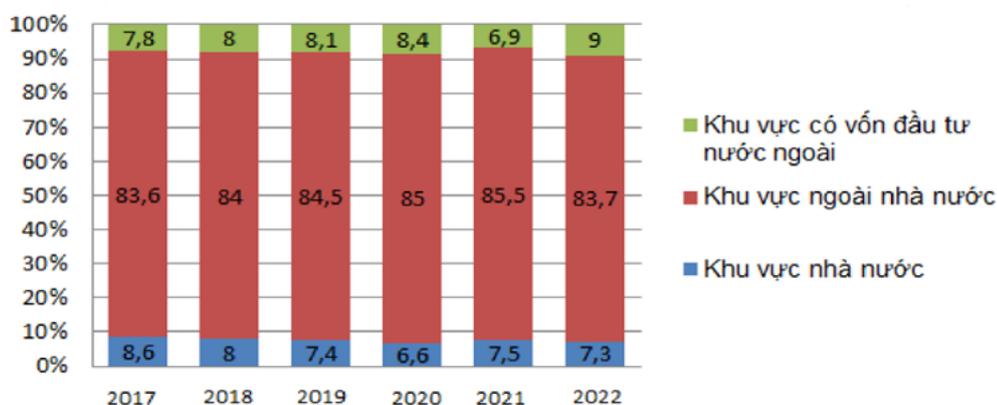


Nhìn vào số liệu thể hiện ở Bảng 1 có thể thấy lực lượng lao động ở khu vực nhà nước có xu hướng giảm qua từng năm từ năm 2017 đến năm 2020 với tỉ lệ giảm hàng năm giao động từ 0,6% đến 0,8%. Đáng chú ý, tỉ lệ lực lượng lao động làm việc trong khu vực nhà nước có sự gia tăng đột biến từ 6,6% vào năm 2020 lên 7,5% vào năm 2021. Nguyên nhân của sự gia tăng đột biến này chính là sự ảnh hưởng của suy thoái kinh tế sau đại dịch Covid 19, các loại hình kinh tế ngoài khu vực nhà nước bị ảnh hưởng nặng nề nhất. Hiện tượng các doanh nghiệp gặp khó khăn trong sản xuất kinh doanh bắt đầu ứng phó bằng cách cắt giảm lớn lực lượng lao động. Tâm lý bất an trước viễn cảnh việc làm không ổn định để bảo đảm nguồn sinh kế, người lao động ở các khu vực khác ngoài nhà nước đã quay trở lại tìm kiếm việc làm ở khu vực

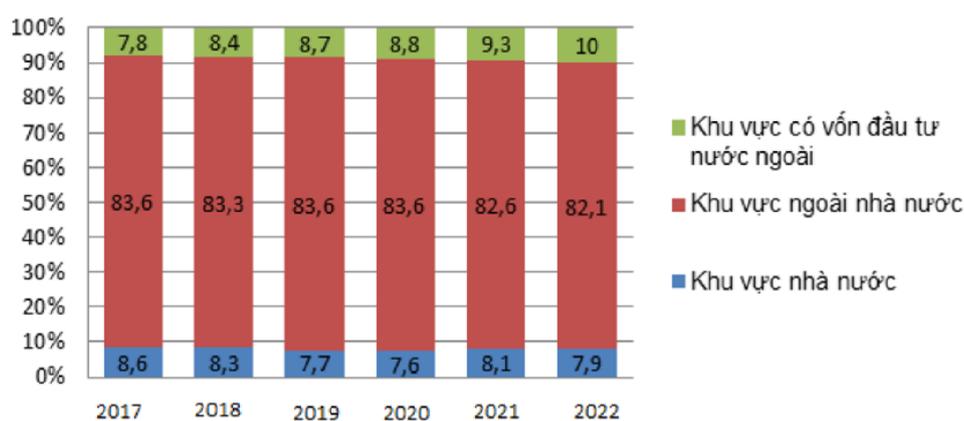
nhà nước mặc dù mức thu nhập thấp hơn nhưng ổn định hơn. Tuy nhiên, ngay sau khi nền kinh tế có tín hiệu khởi sắc, các doanh nghiệp và đơn vị kinh tế bắt đầu tiếp tục tăng cường hoạt động sản xuất, kinh doanh thì nguồn nhân lực lại bị thu hút và dè dặt trở về với các khu vực khác ngoài nhà nước. Do đó, tỉ lệ này của năm 2022 lại tiếp tục giảm theo xu hướng đã thể hiện ở các năm trước với tỉ lệ giảm khá ít, chỉ 0,2% (giảm từ 7,5% xuống 7,3%). Có thể thấy rằng trong bối cảnh nền kinh tế có nhiều biến động lớn như hiện nay, nhu cầu duy trì được một cuộc sống ổn định và an toàn đang có tác động lớn đến tâm lý của người lao động.

Để xem xét xu hướng dịch chuyển từ khu vực nhà nước ra các khu vực ngoài nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài của Thành phố Hồ Chí Minh biến động như thế nào so với xu hướng chung của cả nước, người nghiên cứu đã tổng hợp số liệu từ hai nguồn là Niên giám thống kê năm 2022 của Cục Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh và Niên giám thống kê năm 2023 của Tổng cục Thống kê để đưa vào trực so sánh theo thời gian và trực quan hóa phép so sánh này thông qua Biểu đồ 2a, 2b.

Biểu đồ 2a: Sự biến động về cơ cấu lực lượng lao động cả nước theo khu vực quản lý



Biểu đồ 2b: Sự biến động về cơ cấu lao động đang làm việc của cả nước theo khu vực quản lý

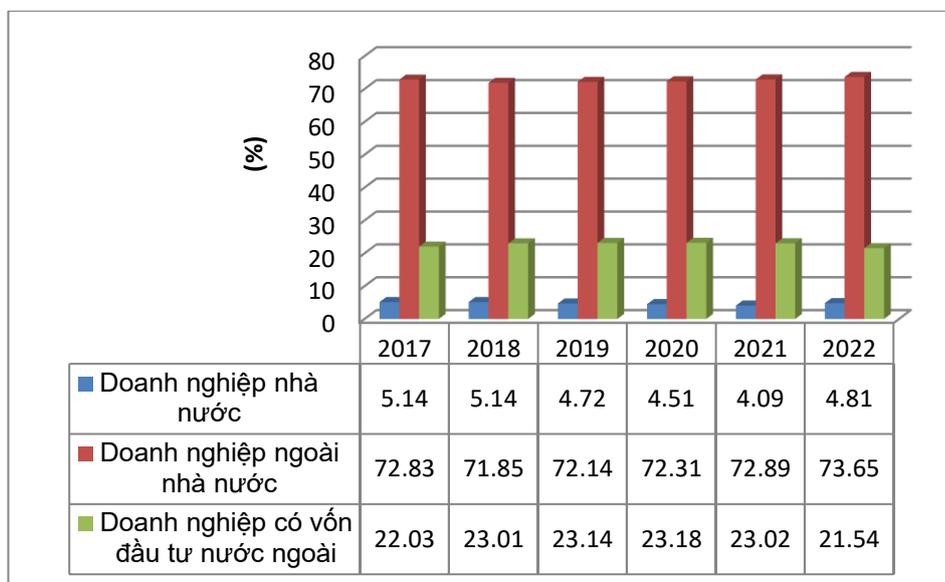


Biểu đồ 2a và 2b cho thấy, chỉ trong năm 2017 cơ cấu nhân lực làm trong các khu vực quản lý khác nhau của Thành phố Hồ Chí Minh và cả nước có tỉ lệ phân bố ngang bằng nhau. Từ năm 2017 đến năm 2020, cả ở thành phố và trên cả nước đều chứng kiến sự suy giảm tỉ lệ đáng kể số lượng nhân lực làm việc trong khu vực công và sự tăng lên của lực lượng nhân lực làm việc ở các khu vực khác, tuy nhiên con số biến thiên của thành phố lớn hơn và giảm đều hơn so với sự biến thiên của cả nước. Cụ thể, nếu như tại Thành phố Hồ Chí Minh trong 2 năm đầu, mỗi năm

giảm 0,6% và năm thứ 3 giảm 0,8% thì con số này của cả nước là năm đầu giảm 0,3%, năm thứ hai giảm 0,6% và năm thứ 3 giảm chỉ 0,1%. Đến năm 2021, ở Thành phố Hồ Chí Minh có sự gia tăng đột biến tỉ lệ nhân lực trong khu vực nhà nước đến 0,9%, trong khi đó tỉ lệ tăng của cả nước ít hơn với 0,5%. Tỉ lệ tăng này chỉ xuất hiện 1 lần trên biểu đồ, liền sau đó vào năm 2022, tỉ lệ này ở cả thành phố và cả nước đều tiếp tục sụt giảm, tuy nhiên mức độ giảm ít hơn so với các năm trước đó (0,2%). Nhìn chung, qua phân tích so sánh sự biến động về tỉ lệ nhân lực của khu vực nhà nước ở Thành phố Hồ Chí Minh và cả nước đã cho thấy xu hướng dịch chuyển nhân lực từ khu vực công ra ngoài khu vực công của thành phố là nằm chung xu hướng tất yếu của quy luật cung - cầu đang chi phối thị trường lao động trên cả nước. Đặc biệt, dòng chảy của sự chuyển dịch biểu hiện mạnh mẽ hơn ở các thành phố lớn, nơi hội tụ nhiều loại hình kinh tế cùng cạnh tranh hoạt động đồng nghĩa với việc cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Đáng chú ý, theo kết quả thống kê khác của Viện Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh trong những năm vừa qua, chỉ tính riêng số lao động có trình độ chuyển từ khu vực nhà nước sang khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm đến hơn 50% và sang khu vực tư nhân chiếm gần 28%.

Trong các thành phần kinh tế, doanh nghiệp là thành phần hoạt động sôi động và có mức đóng góp nhiều nhất cho nền kinh tế quốc dân. Do đó, người nghiên cứu lựa chọn xem xét riêng diễn hình nguồn nhân lực trong các loại hình doanh nghiệp để làm nổi bật hơn xu hướng dịch chuyển từ doanh nghiệp nhà nước sang các doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Thành phố Hồ Chí Minh. Số liệu thống kê cơ cấu lao động của thành phố giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2022 (được tổng hợp từ hai nguồn là Niên giám thống kê năm 2022 của Cục Thống kê Thành phố Hồ Chí Minh và tính toán của Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin Thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh) cho thấy có sự biến động như Biểu đồ 3.

Biểu đồ 3. Cơ cấu lao động đang làm việc trong các loại hình doanh nghiệp



Số liệu tại Biểu đồ cho thấy dòng chảy mạnh mẽ của lực lượng lao động từ khu vực doanh nghiệp nhà nước sang khu vực doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

## 2.2. Nguyên nhân dịch chuyển nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh

### 2.2.1. Nguyên nhân khách quan

Nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa của nước ta hiện nay tồn tại nhiều hình thức sở hữu về tư liệu sản xuất và thành phần kinh tế. Khu vực kinh tế nhà nước tuy vẫn giữ được vị trí chủ đạo nhưng phải cạnh tranh với khu vực kinh tế tư nhân đang ngày càng lớn mạnh. Sự cạnh tranh này diễn ra gay gắt trên tất cả các mặt, các lĩnh vực đã kéo theo sự phân phối lại lực lượng lao động. Vị trí việc làm đa dạng và phong phú hơn, người lao động cũng có nhiều sự so sánh và lựa chọn hơn. Sự ưu tiên lựa chọn khu vực kinh tế có môi trường làm việc năng động, chế độ đãi ngộ tốt của lực lượng lao động có tay nghề và chuyên môn cao đã gây ra làn sóng di chuyển cực kỳ linh hoạt từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước.

Bên cạnh đó, Việt Nam đang được xem là một nền kinh tế an toàn và tiềm năng, hấp dẫn các tập đoàn kinh tế khổng lồ nước ngoài đến đầu tư. Từ đó, thành phần kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài ra đời, tuy xuất hiện muộn nhất nhưng có sức phát triển vô cùng mạnh mẽ, ngày càng chiếm tỉ trọng đóng góp cao cho nền kinh tế quốc dân. Sự lớn mạnh của thành phần kinh tế này đặt ra nhu cầu cực kỳ bức thiết về nguồn lực lượng lao động chuyên môn tại chỗ với nhiều lợi thế bản địa. Những ưu tiên và đãi ngộ xứng tầm sẵn sàng được đưa ra để hấp dẫn lực lượng lao động chất lượng cao tham gia vào đầu quân. Đặc trưng của thành phần kinh tế có yếu tố “quốc tế” là cơ chế quản lý tiên bộ, môi trường làm việc cạnh tranh, năng động, tích cực và chế độ đãi ngộ cao đối với người lao động. Trong khi đó, khu vực nhà nước có cơ chế quản lý chặt chẽ và chính sách, chế độ đãi ngộ chậm cải tiến thì rõ ràng sức hấp dẫn đối với người lao động thấp hơn. Vì vậy, hiện tượng di chuyển chất xám từ khu vực công sang khu vực tư ngày càng nhiều là một xu hướng tất yếu.

Như vậy, sức hấp dẫn từ vị trí việc làm ở các khu vực khác ngoài nhà nước chính là nguyên nhân khách quan thúc đẩy xu hướng dịch chuyển nguồn lao động chất lượng cao từ khu vực nhà nước sang khu vực tư nhân. Luồng di chuyển của chất xám sẽ không ngừng chảy về nơi có nhu cầu và hiệu năng sử dụng sức lao động cao (Jansen, Bernstein, & Hecke, 2024). Xu hướng dịch chuyển của nguồn nhân lực chất lượng cao tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng đang trong dòng chảy của quy luật vận động của thị trường lao động ấy. Bộ trưởng Bộ Nội vụ Phạm Thanh Trà cũng khẳng định chuyển dịch lao động ra khỏi khu vực công là quy luật khách quan, xu hướng tất yếu và theo quy luật thị trường.

### 2.2.2. Nguyên nhân chủ quan

Nguyên nhân chủ quan của hiện tượng dịch chuyển lao động lại bắt nguồn từ chính những bất cập trong chế độ, chính sách đối với người lao động đang tồn tại trong khu vực các cơ quan nhà nước. Có rất nhiều ý kiến của các nhà khoa học, các nhà quản lý khi đề cập đến các nguyên nhân chủ quan này đều bày tỏ sự quan tâm đến vấn đề chế độ lương thưởng và chính sách quản lý, sử dụng người lao động (Nguyễn Ngọc Huy Phương và cộng sự, 2019).

#### a) Chế độ lương, thưởng và đãi ngộ

Bài toán cải cách tiền lương cho công chức, viên chức bằng các đợt tăng lương cơ sở, bảng lương theo vị trí việc làm nhằm đáp ứng nhu cầu thực tế của thị trường lao động khi mà tiền công lao động của người lao động cần được trả bằng một cái giá hợp lý để họ có thể dùng tái tạo sức lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh lạm phát ngày càng tăng như hiện nay, giá cả hàng hóa tăng phi mã mà ngân sách nhà nước lại có hạn, mặc dù muốn cũng không thể

tạo ra nhiều đột phá về cải cách tiền lương. Như vậy, bất cập nổi bật vẫn là tiền lương chưa phản ánh đúng giá cả sức lao động, chưa thực sự gắn với thực tiễn mối quan hệ cung - cầu lao động trên thị trường. Tiền lương không những chưa đảm bảo cho công chức, viên chức sống được ở mức trung bình khá trong xã hội mà thậm chí còn thấp so với mức thu nhập bình quân. Trong bài toán so sánh đơn giản nhất, đặt chế độ lương bổng và đãi ngộ theo lương của lao động khu vực nhà nước bên cạnh lao động các khu vực khác ngoài nhà nước sẽ thấy hạn chế rõ rệt. Thậm chí, mức lương dành cho cử nhân mới ra trường hiện đang thấp hơn cả thu nhập của lao động tự do làm những công việc chân tay đơn giản như gặt lúa, thợ sơn, xây nhà, làm cỏ... không yêu cầu chuyên môn cao.

Không những mức lương thấp so với mặt bằng chung của thị trường lao động, cơ chế tiền lương còn hạn chế lớn ở chỗ chủ yếu vẫn dựa trên hệ thống phân phối theo việc, gắn cứng tiền lương với hệ số lương tối thiểu như nhau dù có trình độ khác nhau, tốc độ tăng tiền lương nhỏ hơn tốc độ tăng của năng suất lao động, không thúc đẩy gia tăng hiệu quả công việc. Hệ thống tiền lương còn quá nhiều thang, bảng lương và khoảng cách giữa các bậc lương nhỏ, tiền lương danh nghĩa tăng nhưng tiền lương thực tế lại giảm sút. Cơ chế phân phối tiền lương còn mang nặng tính bình quân. Mức độ chênh lệch về tiền lương, thu nhập giữa các loại lao động không lớn. Tiền lương đã vậy, các chế độ thường và đãi ngộ khác của khu vực nhà nước đều được tính trên mức lương cơ sở do đó cũng chưa theo kịp sự phát triển, không thực sự hấp dẫn và có tác động tích cực đối với công chức, viên chức.

Đặc biệt, tại Thành phố Hồ Chí Minh có mức sống cao nhất so với mặt bằng chung cả nước, áp lực cơm áo, gạo tiền càng đè nặng lên số lương ít ỏi của công chức, viên chức cùng với nhiều cơ hội việc làm hấp dẫn từ khu vực tư nhân càng thôi thúc họ lên kế hoạch và thực hiện dịch chuyển. Minh chứng rõ nhất cho điều này là Sở Nội vụ Thành phố Hồ Chí Minh đã lập kế hoạch thu hút lực lượng chuyên gia, nhà khoa học trình độ cao cho các cơ quan, đơn vị nhưng số lượng ứng tuyển còn rất hạn chế. Sau khi đã tuyển dụng thì cũng không giữ chân họ được lâu, hiện cũng chỉ còn có số ít viên chức đang làm việc theo chính sách thu hút nhân tài như vậy (Nguyễn Võ Anh, 2022).

*b) Chế độ quản lý, sử dụng người lao động và môi trường làm việc*

Quá trình thu hút, quản lý và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao không chỉ đơn thuần chỉ là tuyển dụng mà là cả quy trình bao gồm tám bước như sau: (1) Kế hoạch hoá nguồn nhân lực; (2) Tuyển dụng; (3) Phát hiện và lựa chọn những người có tiềm năng; (4) Định hướng, bố trí, sử dụng; (5) Đào tạo, bồi dưỡng; (6) Đánh giá; (7) Phát triển chức nghiệp và (8) Đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển, các chế độ đãi ngộ. Như vậy, quá trình quản lý và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao là quá trình do người sử dụng lao động thực hiện để tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực một cách có hiệu quả và lâu dài (Nguyễn Võ Anh, 2022). Quan điểm này được áp dụng khi xem xét các nguyên nhân chủ quan ảnh hưởng đến xu hướng dịch chuyển nguồn lao động chất lượng cao từ khu vực nhà nước sang khu vực ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh. Thực tế cho thấy, nguyên nhân sâu xa để người lao động có năng lực thôi việc và rời khỏi khu vực nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh là do công tác tổ chức quản lý và sử dụng cán bộ còn nhiều bất cập ở tất cả các khâu của cả quá trình. Những hạn chế sẽ được lần lượt chỉ ra trong các khâu cụ thể dưới đây.

Đầu tiên là khâu tạo nguồn nhân tài, việc quy hoạch nhóm đối tượng thu hút, tuyển dụng của khu vực nhà nước chủ yếu được dựa trên kết quả báo cáo, thống kê từ kết quả thực hiện các nhiệm vụ khác chứ không thực hiện bằng con đường nghiên cứu một cách bài bản, khoa học, phục vụ đúng mục đích quy hoạch nguồn nhân lực cho khu vực nhà nước nên vẫn còn tình trạng quy hoạch chỗ thừa chỗ thiếu, thậm chí bỏ sót đối tượng.

Tiếp đến là khâu tuyển dụng, hạn chế nằm ở chỗ xác định nhóm các đối tượng thu hút nhân tài vừa chưa bao quát vừa chưa cụ thể. Không tính đến đối tượng người lao động đang làm việc tại các cơ quan, đơn vị trực thuộc thành phố, họ có trình độ năng lực cao nhưng không được hưởng các chế độ ưu đãi dành cho diện lao động tài năng mà chỉ được hưởng các chế độ như các công chức, viên chức bình thường khác. Các thông tin thu hút, tuyển dụng mặc dù được đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng nhưng mức độ ít, đơn điệu, còn lẫn lộn và khó nhận thấy trong hệ thống các thông tin được đăng tải khác nên tính hấp dẫn thấp, khó tiếp cận được đông đảo người lao động.

Khâu phát hiện và lựa chọn những người có tiềm năng bị hạn chế lớn bởi phương thức tuyển dụng hiện nay vẫn được tiến hành chủ yếu bằng hình thức thi tuyển hoặc xét tuyển. Các hình thức tuyển dụng này chỉ đánh giá được trình độ phổ thông, tiêu chuẩn chính trị chứ chưa phát hiện được năng khiếu, tố chất bẩm sinh, thiên hướng của người lao động.

Riêng ở khâu bố trí người lao động vẫn mang nặng tính cơ học, chuyên môn tuyển dụng vào vị trí nào thì sắp xếp đúng vị trí đó, chưa có cơ chế linh hoạt để xác định, đánh giá xem cán bộ có thực sự phát huy tối đa năng lực ở vị trí đó hoặc có tâm huyết với công việc được bố trí hay không để tiến hành sắp xếp lại các vị trí cho phù hợp hơn.

Bên cạnh đó, khâu đánh giá, phân loại cũng còn chưa thực sự khách quan, khoa học mà vẫn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như lợi ích nhóm, bè phái gây nên thái độ chán nản, bất bình của người lao động, dẫn tới quyết định thôi việc ở khu vực nhà nước để tham gia lao động ở khu vực tư nhân có phương pháp đánh giá sát sao với năng lực của người lao động hơn.

Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực của thành phố còn mang tính hình thức, hạn chế về chất lượng, thiếu quy hoạch, thiếu đồng bộ, mang tính giải pháp tức thời, đi sau và giải quyết các yêu cầu đã xuất hiện từ thực tiễn chứ chưa thiết lập lộ trình đào tạo, bồi dưỡng có kế hoạch và tầm nhìn xa. Các chương trình đào tạo đặc thù cho từng ngành hay từng nhóm nhân lực cũng chưa được thành phố chú ý xây dựng và triển khai.

Môi trường làm việc của khu vực nhà nước nhiều áp lực từ quy chế quản lý hành chính khuôn mẫu, cứng nhắc, trì trệ và nhiều bất cập khác cũng khiến cho các công chức, viên chức đang công tác trong khu vực nhà nước cảm thấy bức bối và quyết định thôi việc và chuyển sang làm việc ở các khu vực bên ngoài.

### *2.3. Giải pháp khắc phục xu hướng dịch chuyển nhân lực từ khu vực nhà nước sang các khu vực khác ngoài nhà nước tại Thành phố Hồ Chí Minh*

#### *2.3.1. Thay đổi tư duy và cách thức quản lý, sử dụng người lao động theo hướng đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của người lao động*

Sự thật rằng trong mỗi cơ quan, đơn vị dù là khu vực nhà nước hay khu vực ngoài nhà nước đều tồn tại nhiều thế hệ người lao động khác nhau. Và mỗi thế hệ khác nhau sẽ có đặc trưng nhu cầu, nguyện vọng riêng. Muốn sử dụng họ một cách hiệu quả thì bắt buộc phải nắm bắt được các đặc trưng tâm lý đó và có biện pháp quản lý phù hợp.

Những nghiên cứu hiện nay cho thấy thế hệ người lao động càng về sau càng đề cao tính tự chủ và thành tựu cá nhân trong công việc chứ không còn đặt nặng yếu tố an toàn, ổn định như các thế hệ người lao động trước đó. Theo quy luật tất yếu, trong các cơ quan, đơn vị hiện nay thế hệ người lao động trẻ hơn, năng động hơn, tiến bộ hơn, còn gọi là “thế hệ Gen Z” đang dần chiếm ưu thế. Đặc trưng nổi bật của thế hệ người lao động Gen Z là nhu cầu muốn được tự chủ và tạo được dấu ấn riêng trong công việc. Nơi nào đáp ứng được cho họ nhu cầu ấy họ sẽ tình nguyện cam kết ở lại làm việc lâu dài. Vì thế, tư duy của người quản lý cũng cần phải thay đổi để có thể thích ứng một cách linh hoạt. Lúc này, các giải pháp

đãi ngộ như tăng lương hoặc thăng chức chỉ có tác dụng tạm thời, còn các giải pháp giúp kiến tạo cho người lao động một môi trường làm việc tích cực, tự chủ và khơi dậy được động lực làm việc tự thân của người lao động mới là mấu chốt quyết định việc có giữ chân họ ở lại làm việc, cống hiến lâu dài được hay không.

Như vậy, công tác quản lý cần phải đổi mới triệt để: chuyển từ quản lý con người theo vị trí công việc sang quản lý theo mục đích, ý nghĩa công việc nhằm kích thích động lực làm việc; chuyển từ kiểm soát chặt chẽ sang phân cấp, trao quyền, tập trung xây dựng các nhóm nhỏ làm việc tự chủ. Thậm chí, để đáp ứng tối đa nhu cầu được tự chủ của người lao động, đã có nhà quản lý khu vực ngoài nhà nước đã sử dụng đến giải pháp tạo điều kiện cho người lao động “khởi nghiệp” ngay trong lòng cơ quan, đơn vị của mình, đầu tư cho một bộ phận người lao động có năng lực được làm công việc mà họ yêu thích trong những khoảng thời gian nhất định, miễn là có thể tạo ra giá trị đóng góp vào giá trị chung của tập thể. Cách thức quản lý trong khu vực nhà nước cũng nên nhìn nhận xu hướng này và mạnh dạn học hỏi, tìm tòi áp dụng cho phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị mình. Nếu không, điều hiển nhiên là nơi nào có cơ chế quản lý ưu việt hơn sẽ thu hút người lao động năng động, chất lượng cao di chuyển đến nơi ấy.

### *2.3.2. Xây dựng hệ thống chế độ, chính sách về ưu đãi, trọng dụng nhân tài phù hợp hơn với bối cảnh xã hội*

Những năm gần đây, nhằm giữ chân người tài trước vấn nạn “chảy máu chất xám” từ khu vực công sang khu vực tư, chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh đã tích cực cải tiến chính sách tiền lương và đãi ngộ dành riêng cho công chức và viên chức, đặc biệt là chính sách dành riêng cho người lao động thuộc diện “thu hút nhân tài”. Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện nay, hiệu quả của các cải tiến vẫn chưa được như mong đợi.

Thực tế cho thấy, chính sách cải cách tiền lương cho công chức, viên chức đã được thực hiện theo lộ trình nhưng khi đem so sánh với bảng lương của người lao động cùng trình độ chuyên môn thuộc khu vực ngoài nhà nước thì vẫn thấp hơn một cách rõ rệt. Chế độ thưởng lại phải đi theo lương, các chế độ hỗ trợ mua nhà, trợ cấp một lần khi tuyển dụng chỉ đem lại lợi ích ngắn hạn... Do đó, cần xác định lại đối tượng công chức, viên chức được tuyển dụng phải ưu tiên những người có trình độ và năng lực cao. Từ đó hệ thống tiền lương, thưởng, các chế độ đãi ngộ khác cần phải được xây dựng lại để xứng đáng với vị thế của họ. Mức lương này cần được xác định trên cơ sở tương xứng với nhiệm vụ, trách nhiệm và cống hiến của cán bộ, công chức, đảm bảo cho họ có cuộc sống ở mức khá của xã hội, ngang bằng hoặc thậm chí là cao hơn thu nhập của người có trình độ tương đương tại khu vực tư nhân.

Việc kịp thời ghi nhận những thành tựu, đóng góp xuất sắc, nổi bật vào sự nghiệp phát triển chung có ý nghĩa rất quan trọng trong việc động viên, khuyến khích người lao động có động lực say mê cống hiến, gắn kết nhiều hơn với công việc và tập thể cơ quan.

Đối tượng thu hút nhân tài cần được mở rộng và cụ thể hơn. Bổ sung đối tượng người lao động đang làm việc trong cơ quan nhà nước để tránh bỏ sót những tiềm năng chưa được phát hiện khi tuyển dụng hoặc chưa được khai thác hợp lý nhằm tránh lãng phí nguồn nhân lực nội bộ. Chính sách bố trí, sử dụng nhân tài cũng cần phải đạt được sự phù hợp tối đa giữa tính chất công việc và năng lực của người lao động. Các chính sách về đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, sắp xếp lại... cần phù hợp với nhu cầu và năng lực thực tế chứ không quá quan trọng thâm niên, bằng cấp, độ tuổi, vùng miền. Việc thi tuyển chức danh lãnh đạo, quản lý sẽ khiến cho quá trình lựa chọn công khai, minh bạch, cạnh tranh lành mạnh để người lao động có nhiều cơ hội phấn đấu và phát triển trong sự nghiệp.

Mặt khác, hoàn thiện các quy định của pháp luật và chính sách cũng góp phần cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động ở khu vực nhà nước. Để giữ chân được những người tài năng và khuyến khích họ phát huy hết năng lực, sở trường, cần xây dựng môi trường làm việc dân chủ, thân thiện, có sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau, có bầu không khí cạnh tranh lành mạnh. Việc này sẽ giúp kích lệ tinh thần sáng tạo và nâng cao chất lượng lao động. Cho đến hiện nay, vẫn chưa có văn bản quy phạm pháp luật chính thức nào trực tiếp đề cập tới vấn đề cải thiện môi trường làm việc theo hướng vừa chuyên nghiệp, vừa gần gũi cho các cơ quan nhà nước.

### 3. Kết luận

Quy luật vận động của thị trường lao động bao giờ cũng dịch chuyển lao động theo hướng từ nơi có nhu cầu thấp sang nơi có nhu cầu cao, từ nơi có hiệu năng sử dụng lao động thấp sang nơi có hiệu năng sử dụng lao động cao. Nhất là tại Thành phố Hồ Chí Minh, một thành phố có nền kinh tế vô cùng năng động và sức cạnh tranh trong thị trường lao động rất khốc liệt thì hiện tượng dịch chuyển nguồn nhân lực chất lượng cao từ khu vực nhà nước với cơ chế quản lý chặt chẽ, chế độ đãi ngộ thấp sang các khu vực khác ngoài nhà nước với môi trường làm việc năng động, sáng tạo và các chế độ đãi ngộ cao hơn là xu hướng tất yếu. Do đó, việc xác định đúng thực trạng xu hướng chuyển dịch, vạch ra các nguyên nhân khách quan lẫn chủ quan sẽ góp phần giúp chính quyền thành phố tìm kiếm được các giải pháp hiệu quả để thích ứng hiệu quả với xu hướng tất yếu này. Đặc biệt, thành phố cần chú ý thay đổi tư duy và cách thức quản lý, sử dụng đội ngũ cán bộ công chức, viên chức; các giải pháp xây dựng hệ thống chế độ, chính sách về ưu đãi, trọng dụng nhân tài phù hợp hơn với bối cảnh xã hội thì sẽ góp phần giữ chân người lao động ở lại phục vụ cho các cơ quan đơn vị thuộc khu vực nhà nước, hạn chế hiệu quả tình trạng chảy “máu chất xám” ra các khu vực khác ngoài nhà nước.

### Tài liệu tham khảo

Cổng thông tin điện tử chính phủ. (2022). Thành phố Hồ Chí Minh đính chính thông tin 6177 công chức, viên chức nghỉ việc trong 6 tháng. <https://xaydungchinh sach.chinhphu.vn/tpHCM-dinh-chinh-thong-tin-6177-ccvc-nghi-viec-trong-6-thang-119220814133202639.htm>

Lien Jansen, Lune Bernstein, & Steven Van Hecke. (2024). *Navigating brain drain in the Western Balkans*. European View 00(0).

Majid Ali Shah, Jawad Ishaq Rana, Muhammad Ayoub. (2023). *Brain Drain from Pakistan: Cause and Factor*. Qlantic Journal of Social Science, 4(3).

Nguyễn Bá Chiến, Trần Thị Diệu Oanh. (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. *Tạp chí Tổ chức nhà nước*. <https://tcnn.vn/news/detail/62642/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.html>

Nguyễn Ngọc Duy Phương, Mai Thị Thanh Trang, Trương Ngọc Anh Vũ. (2019). Mối quan hệ giữa chính sách duy trì nguồn nhân lực và lòng trung thành nhân viên: Nghiên cứu trường hợp tập đoàn Hoa Sen. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*. số 14 (3).

Nguyễn Võ Anh. (2022). Pháp luật về thu hút nhân tài trong cơ quan hành chính nhà nước qua thực tiễn Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp*. số 24 (472).

Tổng cục Thống kê. (2023). *Niên giám thống kê năm 2023*. Nxb. Thống kê.

Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh. (2021). *Báo cáo Thị trường lao động năm 2020 - Dự báo nhu cầu nhân lực năm 2021 tại Thành phố Hồ Chí Minh*.