

VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ “NHÂN TÀI” TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG HIỆN NAY

VŨ THANH XUÂN*
VŨ THẾ VINH**

Quản trị nhân tài giữ vai trò quan trọng nhưng lại phức tạp và chưa bao giờ là đơn giản trong quản trị nhân lực cũng như quản trị quốc gia. Trên cơ sở nhận diện nhân tài và từ một số đặc trưng riêng, bài viết tập trung làm rõ những yêu cầu đặt ra trong quản trị nhân tài, đồng thời đề xuất một số giải pháp nhằm đổi mới mạnh mẽ, nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực khu vực công đáp ứng yêu cầu quản trị nhân tài hiện nay.

Từ khóa: Nhân tài; quản trị nhân tài; quản trị nhân lực; khu vực công.

Talent management plays an important role in the public sector. However, it is also a complex issue in human resource management as well as national governance. Basing talent identification and a number of specific characteristics, the article focuses on clarifying the requirements in talent management, and proposes solutions to strongly innovate and improve the efficiency of public-sector human resource management to meet the current talent management requirements.

Keywords: Talent; talent management; human resource management; the public sector.

NGÀY NHẬN: 12/8/2023

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 19/9/2023

NGÀY DUYỆT: 10/10/2023

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.333.2023.645>

1. Nhân tài và một số đặc trưng của nhân tài

Hiện nay, có nhiều cách tiếp cận, trong đó hiểu: nhân tài là người thông minh, học cao, biết rộng hơn người, có đạo đức, một lòng một dạ phụng sự Tổ quốc, phục vụ Nhân dân, trung quân, ái quốc. Tiếp cận dưới góc độ khác, nhân tài là “người có phẩm chất, đạo đức, lối sống chuẩn mực; có khát vọng cống hiến, phụng sự Tổ quốc, phục vụ Nhân dân; có trình độ, năng lực sáng tạo, vượt trội; có công trình, sản phẩm, thành tích, công trạng hoặc cống hiến đặc biệt, tạo nên sự tiến bộ, phát triển một địa phương, ngành, đất nước”¹. Như vậy, có thể hiểu: nhân tài là

người không chỉ có “tài” - trình độ, năng lực vượt trội, có “đức” - nhân, tâm chuẩn mực, có khát vọng cống hiến và thành tích đặc biệt mà còn phải “tận trung với nước”, “tận hiếu với dân”; nhân tài là bộ phận quan trọng đặc biệt cấu thành nguồn nhân lực quốc gia, kết tinh từ khí thiêng sông núi, hồn cốt dân tộc, tiêu biểu cho trí tuệ, phẩm giá, tâm hồn, văn hóa Việt Nam. Chủ tịch Hồ Chí Minh khi đề cập về mối quan hệ giữa nhân tài và kiến quốc, Người khẳng định: “kiến quốc có chắc

* TS, Học viện Hành chính Quốc gia

** ThS, Học viện Hành chính Quốc gia

thành công thì kháng chiến mới mau thắng lợi. Kiến thiết thì cần có nhân tài”². Theo đó, nhân tài có những đặc trưng như sau:

Thứ nhất, nhân tài là người trọng danh dự. Danh dự là “sự coi trọng của dư luận xã hội, dựa trên giá trị tinh thần, đạo đức tốt đẹp”³; danh dự là giá trị thiêng liêng nhất của mỗi con người, được kết tinh từ phẩm giá, nhân cách, đạo đức, lối sống, năng lực, trách nhiệm. Người trọng danh dự là người luôn suy nghĩ và hành động đúng, luôn hướng tới những điều tử tế, tốt đẹp, vì người khác, vì cộng đồng xã hội, tránh làm sai, làm hại người khác, tránh vi phạm pháp luật. Họ biết tổ chức cần gì, Nhà nước mong muốn gì, Nhân dân trông chờ, đòi hỏi gì để hành động và hành động một cách sáng tạo, có trách nhiệm đem lại sự ổn định, tiến bộ, phát triển cho đất nước.

Thứ hai, nhân tài cần sự tôn trọng. Tôn trọng trước hết phải tôn trọng chính mình khi không coi thường người khác, phải biết chấp nhận sự khác biệt về quan niệm, khả năng tư duy, cách tiếp cận, phương pháp thể hiện, giải pháp tiến hành, kể cả những ý kiến trái chiều trong một tổ chức, không áp đặt những ý kiến chủ quan, một chiều, những quy định cứng nhắc, những văn hóa “gia trưởng” làm thui chột những ý tưởng mới, những suy nghĩ sáng tạo, đột phá. Một môi trường tôn trọng và hợp tác là nơi ươm mầm cho mọi sự tin tưởng và thành công, là cơ sở tạo dựng sự thống nhất trong đa dạng, sự đồng thuận trong khác biệt, sự phát triển bền vững trong chiều sâu văn hóa và chính nó là thứ mà nhân tài cần.

Thứ ba, nhân tài sống ngay thẳng, trung thực, có nghĩa khí, có hiểu biết, phân biệt rõ đúng, sai, có tầm nhìn và tư duy chiến lược, xem xét vấn đề trên cơ sở khoa học, khách quan, không vụ lợi. Do vậy, nhân tài luôn ủng hộ cái mới, những ý tưởng sáng tạo, sẵn sàng đứng lên bảo vệ cái đúng, chống lại cái sai, không xu nịnh, lợi dụng vì sự tiến bộ, phát triển của đất nước.

Thứ tư, nhân tài là người có học. Học là con đường để tiếp cận tri thức, là phương tiện để con người có thể biết được, hiểu được, làm được, để hoàn thiện bản thân, thúc đẩy xã hội phát triển. Học của nhân tài là học thật, thi thật, chất lượng thật; học phải chú trọng phát triển tư duy, nâng cao năng lực, đi sâu vào việc tìm ra bản chất, phát hiện quy luật, mối liên hệ của vấn đề; xác định rõ mục tiêu học để biết, hiểu, làm, để phụng sự Tổ quốc, phục vụ Nhân dân.

2. Quản trị nhân tài và những yêu cầu đặt ra

“Quản trị” là một khái niệm xuất hiện khá sớm ngay từ thời cổ đại. Theo tiếng Hy Lạp và tiếng Latinh, quản trị được hiểu là dẫn lái, điều khiển. Từ quản trị (governance) xuất hiện lần đầu tiên trong từ điển tiếng Anh năm 1380. Trong một số trường hợp quản trị (governance) và quản trị (government) đều được hiểu là sự cai trị, sự thống trị, chính phủ và như vậy có thể hiểu chúng có chung nguồn gốc, tuy nhiên, hai từ này lại không hoàn toàn là một bởi trên thực tế “governance” là khái niệm liên quan đến lĩnh vực kinh tế, hành chính, quản lý, còn “government” gắn với nhà nước, chính trị và quyền lực⁴. Quản trị nhân tài là bộ phận quan trọng của quản trị con người - quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, trong thực tế, quản trị con người đã khó, quản trị nhân tài lại càng khó hơn. Để quản trị được nhân tài trước hết phải nắm được các yêu cầu sau:

Một là, quản trị nhân tài lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ làm thước đo đánh giá. Kết quả công việc được kết tinh từ tài, đức của nhân tài, kết quả, hiệu quả công việc cũng là đích đến của tổ chức, là mong đợi của nhà quản lý. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, bên cạnh những thuận lợi, nhân tài thường gặp những khó khăn, bất lợi, phải đối mặt với áp lực bên trong, bên ngoài, những hạn chế, rủi ro (có thể đến) - đó là điều tất yếu, nhưng điều quan trọng là kết quả ra sao? Kết quả đó phải lượng hóa được với số lượng, tiến độ, chất lượng, phải bao gồm cả đầu ra (output),

kết quả đầu ra (outcome), kết quả tác động (impact). Cần áp dụng mô hình quản lý theo kết quả (RBM), tăng cường phương thức giao việc, nghiệm thu, đánh giá kết quả, thực hiện phương thức quản trị theo “quy trình rút gọn”, bỏ trung gian, tăng tương tác trực tiếp... vào quản trị nhân tài.

Việc lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ làm thước đo đánh giá nhân tài còn tăng tính chủ động, trách nhiệm, hạn chế đến mức thấp nhất những tác động tiêu cực của “quy trình”, “thủ tục”, những phiền toái do “trật tự hành chính” gây ra, giúp nhân tài yên tâm tập trung phát huy hết tài, đức hoàn thành công việc được giao.

Hai là, quản trị nhân tài phải dựa trên môi trường công bằng, tôn trọng, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Nhân tài rất cần sự công bằng bởi công bằng luôn là mục tiêu quan trọng cần hướng tới của nhân loại. Bên cạnh đó, sự tôn trọng giúp mọi người hiểu nhau, không áp đặt, gây khó dễ cho nhau, sống chân thành, hợp tác, thương yêu, cùng nhau tiến bộ. Sự minh bạch thể hiện ở khả năng tiếp cận thông tin cũng như minh bạch thông tin trong mọi hoạt động của tổ chức. Đồng thời, thực hiện trách nhiệm giải trình là nhiệm vụ đương nhiên của những người làm công ăn lương trong khu vực công nhằm thông tin chính xác đến các tổ chức có liên quan, cá nhân có thẩm quyền, đến người dân về việc thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình, quá trình sử dụng các nguồn lực công như thế nào, hiệu quả đến đâu... thực hiện trách nhiệm giải trình nhắc nhở nhân tài cũng như mọi nhân lực luôn phải làm đúng, hiệu quả, tuân thủ pháp luật, vì lợi ích chung.

Ba là, quản trị nhân tài phải coi trọng sự cống hiến, thành tích, công trạng. Sự trân trọng đó thể hiện từ sự khích lệ, quan tâm, tạo điều kiện đối với những dự án, sản phẩm được triển khai, những đóng góp của nhân tài cho tổ chức đến việc đánh giá công tâm, khách quan, ghi nhận, khen thưởng đúng mức, kịp thời những kết quả và thành tích đạt được.

Bốn là, quản trị nhân tài cần quan tâm đến lợi ích của nhân tài. Lợi ích của nhân tài bao gồm những gì mà nhân tài xứng đáng được nhận (kể cả vật chất, tinh thần, thường xuyên, không thường xuyên). Với nhân tài, việc chiêu mộ, thu hút đã khó nhưng sử dụng, giữ chân nhân tài lại càng khó hơn. Nước ta đang trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, tập trung hiện thực hóa khát vọng hùng cường và hạnh phúc mà Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII đề ra và được xác định rõ trong Chiến lược thu hút và trọng dụng nhân tài đến năm 2030, tầm nhìn đến 2050 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt⁵ là văn bản pháp lý quan trọng cần phải được triển khai mạnh mẽ, thực chất.

3. Đối mới, nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực đáp ứng yêu cầu quản trị nhân tài trong khu vực công

Quản trị nhân lực là toàn bộ các hoạt động của tổ chức nhằm thu hút, sử dụng, phát triển, đánh giá, duy trì nguồn nhân lực phù hợp đáp ứng yêu cầu của từng chủ thể cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng. Theo đó, cần đổi mới, nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực như sau:

Thứ nhất, làm sâu sắc hơn nữa vị trí, vai trò của nhân tố con người - nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Sự thay đổi cả tư duy và hành động, từ phương thức quản lý, điều hành, gia tăng năng suất, hiệu quả công việc đến sự minh bạch, công bằng và cách thức phục vụ Nhân dân, nhiều việc cũ được máy móc thay thế nhưng nhiều việc mới sẽ xuất hiện... Tuy nhiên không nên quá lệ thuộc cũng như tuyệt đối hóa công nghệ, máy móc vì thực chất chúng cũng chỉ là công cụ, phương tiện để con người sử dụng nhằm hiện thực hóa mục tiêu của mình. Chính vì vậy, trong bối cảnh hiện nay, khi khoa học - công nghệ đang phát triển nhanh chóng và ngày càng khẳng định

vai trò, vị thế của mình thì nguồn nhân lực vẫn luôn là nguồn lực quan trọng nhất, phải đặt con người trong đó có “nhân tài” vào vị trí trung tâm, mọi quyết sách của Đảng và Nhà nước phải xuất phát từ mục tiêu “cho con người” và “vì con người”, lấy “dân là gốc”; đầu tư cho con người là quốc sách hàng đầu, là đầu tư chiến lược, lâu dài, quan trọng nhất.

Thứ hai, nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực.

Nói đến tổ chức là nói đến thiết kế và phát triển tổ chức với việc quy hoạch hệ thống, xác lập bộ máy, quy định chức năng, nhiệm vụ, thiết lập cơ chế vận hành bảo đảm khoa học, phù hợp, bền vững và hiệu quả - đây là công việc khó. Từ góc độ trong quan hệ công việc của mỗi người luôn tồn tại mâu thuẫn giữa công - tư, đúng - sai, giữa yêu cầu công khai, minh bạch, rõ ràng với văn hóa tế nhị, nhạy cảm của người Á Đông. Hơn nữa, cái khó của người làm công tác quản trị nhân lực hiện nay không chỉ bảo đảm quy trình, tuân thủ quy định mà phải chủ động tham mưu, hiến kế trúng, đúng, kịp thời những vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ, có khả năng phát hiện, thu hút được nhân tài và đề xuất chính sách “giữ chân” họ. Vì vậy, nâng cao năng lực cho người làm công tác quản trị nhân lực là nhiệm vụ quan trọng, cần thiết trong bối cảnh hiện nay. Khi vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được xác định là một trong ba khâu đột phá chiến lược và thu hút, trọng dụng nhân tài là chủ trương nhất quán, là chiến lược lâu dài của Đảng và Nhà nước. Nâng cao năng lực được thực hiện trước hết thông qua việc tự đào tạo, bồi dưỡng của đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực, đồng thời, đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng cho họ, mạnh dạn giao việc khó, việc mới, giao quyền, kết hợp làm tốt công tác phân công công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng tháng, quý, năm tại cơ quan, tổ chức...

Thứ ba, đổi mới mạnh mẽ quản trị nhân lực, làm tốt công tác thu hút và trọng dụng nhân tài trong khu vực công.

Cần phải có cách nhìn đầy đủ và sự đổi thay mạnh mẽ, thực chất trong suy nghĩ và hành động nhằm “khai phóng” nguồn lực con người, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, quản trị nhân lực cũng như quản trị quốc gia hiện nay. Mục tiêu chính của quản trị nhân lực hiện nay là phải tạo dựng môi trường khách quan, dân chủ, công bằng, minh bạch, tôn trọng; dành cho nhân sự những điều kiện đầy đủ, thuận lợi nhất để họ chủ động sáng tạo và cống hiến; để tham mưu hoặc sẵn sàng trao cho họ những cơ hội để đóng góp hiệu quả cho tổ chức.

Đổi mới mạnh mẽ quản trị nhân lực còn hướng tới tạo dựng môi trường, điều kiện tốt nhất cho việc thu hút và trọng dụng nhân tài. Cần nhân tài nên phải “trọng nhân tài” chứ không “sợ nhân tài”, càng không được cản trở, cô lập hoặc “hành nhân tài”, phải tạo dựng được môi trường hấp dẫn với việc đề xuất hoặc quyết định những cơ chế, chính sách “vượt trội” cả từ tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, khen thưởng, thực hiện chế độ chính sách... nhằm tạo lợi thế không chỉ cho chiêu mộ, sử dụng một cách hiệu quả mà còn giữ chân lâu dài được nhân tài.

Áp dụng phương pháp quản trị khoa học, hiện đại: vừa dân chủ vừa kỷ cương, thay vì áp đặt mà đồng thuận, thay vì tuân thủ mà tự giác, công khai, minh bạch trong mọi hoạt động, có bước đi và cách làm phù hợp, coi trọng người giới thiệu, tiến cử; đối tượng cần tập trung vào gồm học sinh, sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc; người có học hàm, học vị thạc sỹ, tiến sỹ, phó giáo sư, giáo sư có công trình nghiên cứu được công nhận và ứng dụng hiệu quả cao trong thực tiễn; cán bộ, công chức, viên chức, người lao động có năng lực nổi trội, luôn hoàn thành tốt, xuất sắc nhiệm vụ; người có trình độ, năng lực vượt trội, kinh nghiệm thực tiễn đang làm việc ở các khu vực, địa bàn khác ở trong và ngoài nước. Trong đó, để tạo cơ hội cho việc thu hút nhân tài từ năm 2024 - 2030, mỗi năm dành 10% chỉ tiêu tuyển dụng cho thu hút

nhân tài và từ năm 2030 - 2050 mỗi năm phải dành 20%⁶, ngay từ bây giờ cần phải quan tâm và làm tốt cả việc thu hút, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài.

Thứ tư, đẩy mạnh phân cấp, phân quyền; tăng cường thanh, kiểm tra; kiểm soát quyền lực, phòng, chống tham nhũng trong công tác quản trị nhân lực.

Tiếp tục đẩy mạnh phân cấp, giao quyền mạnh mẽ, đồng bộ, rõ ràng hơn nữa, trong đó giao nhiệm vụ gắn với giao quyền hạn và bảo đảm các điều kiện thực hiện nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực phù hợp bối cảnh mới.

Thanh, kiểm tra không chỉ là công cụ quản lý mà còn là giải pháp quan trọng bảo đảm cho quản trị nhân lực được thực hiện đúng quan điểm, quy định, hiệu quả, phòng ngừa mọi vi phạm cũng như có căn cứ để xử lý vi phạm (nếu có).

Thứ năm, tăng cường hội nhập quốc tế trong quản trị nhân lực.

Đối với nước ta, hội nhập quốc tế với thông điệp “Việt Nam muốn làm bạn với tất cả các nước trên thế giới” là chủ trương nhất quán và là giải pháp quan trọng của Đảng và Nhà nước nhằm khai thác những lợi thế mà toàn cầu hóa mang lại về vốn, khoa học công nghệ, phương thức quản trị hiện đại, chuỗi giá trị trong phân công lao động, sản xuất, phân phối... phục vụ cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển. Hội nhập diễn ra trên tất cả các lĩnh vực trong đó có quản trị nhân lực, hội nhập nhằm tăng cường, mở rộng quan hệ hợp tác với các nước, trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm, tranh thủ sự đồng cảm, ủng hộ, giúp đỡ của các nước tiên tiến, các nước tương đồng, các nước trong khu vực; hội nhập nhằm áp dụng phương thức quản lý hiện đại vào quản trị nhân lực trong khu vực công, gia tăng sự minh bạch, công bằng, hiệu quả đáp ứng yêu cầu quản trị nhân lực nói chung, quản trị nhân tài nói riêng.

Hội nhập về quản trị nhân lực tạo điều kiện nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động nói chung và người làm công tác quản trị nhân lực nói riêng thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài hoặc trong nước nhưng do chuyên gia nước ngoài giảng dạy mà trọng tâm về lãnh đạo quản lý, trình độ ngoại ngữ, chuyển đổi số... Hội nhập nói chung và hội nhập trong quản trị nhân lực nói riêng là tất yếu, đã và đang diễn ra ngày càng sâu rộng, thực chất và gặt hái được nhiều thành công, xong hội nhập mà “không hòa tan”, tranh thủ ngoại lực là quan trọng nhưng nội lực vẫn là chủ yếu, quyết định \square

Chú thích:

1, 5, 6. Quyết định số 899/QĐ-TTg ngày 31/7/2023 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược quốc gia về thu hút và trọng dụng nhân tài đến năm 2030 tầm nhìn 2050.

2. Trích thư cầu hiền tài “nhân tài và kiến quốc” của Chủ tịch Hồ Chí Minh đăng trên báo Cứu quốc ngày 14/11/1945.

3. Viện Ngôn ngữ học. Từ điển tiếng Việt. H. NXB Từ điển Bách khoa, 2010.

4. Học viện Hành chính Quốc gia. Tài liệu bồi dưỡng đối với công chức ngạch chuyên viên cao cấp và tương đương (quyển 1). H. NXB Bách khoa, 2022, tr. 191.

Tài liệu tham khảo:

1. Trần Kim Dung. Quản trị nguồn nhân lực. NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, 2016.

2. Hồ Chí Minh. Về đạo đức cách mạng. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, 2010.

3. Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 Hội nghị lần thứ bảy Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.

4. Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ về chiến lược phát triển chính phủ điện tử hướng tới chính phủ số 2021 - 2025 định hướng 2030.

5. Thân Nhân Trung. Bài ký đề danh tiến sỹ khoa Nhâm tuất, niên hiệu Đại bảo năm thứ ba (1418 - 1499), soạn năm 1448 thời Hồng Đức.