

CHUYỂN ĐỔI NỀN CÔNG VỤ CỦA CỘNG HÒA PHÁP VÀ KINH NGHIỆM THAM KHẢO ĐỐI VỚI VIỆT NAM

THẠCH THỌ MỘC (*)
PHẠM THỊ THU HUYỀN (**)

Tóm tắt: Bài viết giới thiệu khái quát về nền công vụ của nước Cộng hòa Pháp và những chuyển đổi đang diễn ra trong nền công vụ của quốc gia này, hướng tới sự hoàn thiện nhằm đáp ứng yêu cầu thực tế, nhanh chóng vượt qua những khó khăn, thách thức, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm tham khảo đối với Việt Nam trong quá trình xây dựng nền công vụ hiện đại, phục vụ.

Từ khóa: Bài học kinh nghiệm; chuyển đổi; nền công vụ Pháp.

Abstract: This article provides an overview of the civil service system in the French Republic and examines the ongoing transformations within this system, which aim at greater effectiveness and responsiveness to emerging challenges. It highlights France's efforts to modernize its civil service in order to adapt to practical demands and overcome difficulties, thereby offering lessons and experiences that may be of reference for Vietnam in its pursuit of a modern, service-oriented civil service.

Keywords: Lessons learned; transformation; French civil service.

Ngày nhận bài: 15/5/2025

Ngày biên tập: 30/6/2025

Ngày duyệt đăng: 19/7/2025

1. Mô hình công vụ của Cộng hòa Pháp

Mô hình công vụ của Pháp được xây dựng dựa trên 03 nguyên tắc cốt lõi chung, đó là: 1) *Tính liên tục*: đây là một nguyên tắc mang giá trị hiến định dựa trên nghĩa vụ đáp ứng nhu cầu liên tục của công chúng mà không bị gián đoạn; 2) *Tính thích ứng*: hệ quả tất yếu của nguyên tắc liên tục, đây là nguyên tắc dịch vụ công phải đáp ứng được nhu cầu của người sử dụng và bắt kịp với sự phát triển của kỹ thuật và công nghệ; 3) *Tính bình đẳng trước dịch vụ công*: theo đó mọi người đều được quyền tiếp cận các dịch vụ công như nhau, đóng góp, chia sẻ tài chính như nhau và được đối xử công bằng, bình đẳng như tất cả những người khác sử dụng cùng dịch vụ.

Gia nhập vào nền công vụ Pháp, mỗi kỳ thi tuyển công chức đều có các quy định và điều kiện riêng dựa trên ngành nghề và trình độ dự kiến tuyển dụng. Để đảm bảo sự đa dạng trong việc tuyển dụng, Cộng hòa Pháp có 03 cuộc thi cạnh tranh vào nền công vụ,

đó là: *Cuộc thi bên ngoài* - dành cho tất cả các thí sinh đáp ứng yêu cầu về trình độ (học vấn, ngành học). Cuộc thi này thường được sử dụng để tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp và mới bắt đầu sự nghiệp của họ vào nền công vụ; *Cuộc thi nội bộ*: là kỳ thi tuyển dụng nội bộ trong nền hành chính công của Pháp, giới hạn cho các nhân viên hiện tại với một mức thâm niên kinh nghiệm cụ thể tùy theo yêu cầu của mỗi kỳ thi (thường từ 03 - 04 năm trở lên). Cuộc thi dành riêng cho các nhân viên nhà nước muốn thăng tiến hoặc chuyển sang một vị trí khác với chức vụ cao hơn. Những người đủ điều kiện tham gia kỳ thi nội bộ bao gồm như: công chức (fonctionnaires), nhân viên nhà nước làm việc chính thức trong các cơ quan hành chính; nhân viên hợp đồng (contractuels) có đủ điều kiện về thâm niên; quân nhân, cảnh sát, giáo viên, nhân viên y tế, bệnh viện, chính quyền địa phương... *Cuộc thi "thứ ba"*: dành cho ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong khu vực tư nhân, phi lợi nhuận, hoặc trong cơ quan dân cử địa phương (các đại biểu dân cử của hội đồng lãnh thổ địa phương, các chuyên gia

(*) ThS, (**) ThS; Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động, Bộ Nội vụ

hoặc người đứng đầu hiệp hội có hoạt động liên quan đến nhiệm vụ của loại công việc mong muốn tuyển dụng).

2. Những chuyển đổi đang diễn ra trong nền công vụ Pháp và bài học rút ra

Đạo luật Chuyển đổi công vụ ngày 06/8/2019 của Cộng hòa Pháp đã đưa ra một số thay đổi lớn trong các lĩnh vực đối thoại xã hội, quản lý nguồn nhân lực, hài hòa hóa khung khổ quản lý công chức, thúc đẩy sự linh hoạt trong điều động nhân sự, đảm bảo bình đẳng nghề nghiệp và tăng cường chế độ bảo hiểm xã hội bổ sung cho công chức. Cụ thể: đơn giản hóa, hợp lý hóa các cơ quan, cơ chế đối thoại xã hội để có tính nhất quán tốt hơn; đơn giản, hợp lý hóa và đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công; hợp lý hóa các quy trình kiểm soát đạo đức nghề nghiệp đối với công chức muốn làm việc trong khu vực tư nhân; tạo điều kiện thuận lợi cho sự dịch chuyển, luân chuyển của công chức cả trong nội bộ và giữa các bộ, cũng như giữa khu vực công và khu vực tư nhân; tăng cường các biện pháp nhằm thúc đẩy bình đẳng nghề nghiệp; quy định lại sự đóng góp của các cơ quan sử dụng lao động trong khu vực công vào việc tài trợ các chế độ an sinh xã hội bổ sung cho nhân viên của họ.

Bên cạnh đó, Cộng hòa Pháp cải cách chế độ công vụ cấp cao: thúc đẩy mở cửa, công khai, minh bạch, xuất sắc và đa dạng. Để tăng tính công khai, minh bạch và đa dạng của việc tuyển dụng thông qua các biện pháp sau: 1) Đẩy mạnh “Chương trình Tài năng công vụ”; 2) Tuyển dụng vào các vị trí cấp cao dựa hoàn toàn trên năng lực và kinh nghiệm thay vì dựa vào một ngạch công chức nhất định); mở rộng khả năng tiếp cận với các ngạch trong hệ thống tư pháp ở mọi giai đoạn sự nghiệp công chức.

Để cải thiện và hiện đại hóa đào tạo trong nền công vụ Pháp đã mở rộng, liên kết và cập nhật liên tục nhằm đáp ứng các thách thức mới của xã hội, cung cấp một hệ thống đào tạo, bồi dưỡng liên thông, đa ngành suốt đời thông qua các biện pháp chính như: 1) Cải cách hệ thống giáo dục phổ thông nhằm thúc đẩy tốt hơn các cơ hội học thuật và quốc tế, đồng thời thúc đẩy tư

duy phản biện và tinh thần chủ động trong công chức; 2) Thúc đẩy xây dựng văn hóa chia sẻ: thiết lập ra một chương trình giảng dạy, đào tạo cốt lõi chung cho 14 trường đào tạo công vụ và 23 ngạch trong nền công vụ cấp cao; 3) Thực hiện các chương trình đào tạo suốt đời để cho phép công chức mở rộng kiến thức và kỹ năng của công chức đảm bảo họ thích ứng với các thay đổi về pháp luật, công nghệ và môi trường làm việc; 4) Thiết lập một chương trình tiềm năng cao cho cả ba nhánh công vụ.

Đồng thời, Cộng hòa Pháp còn hỗ trợ công chức trong phát triển sự nghiệp và thích ứng với quá trình chuyển đổi nền hành chính công, đó là hiện thực hóa quyền được hỗ trợ riêng biệt về thăng tiến, luân chuyển đối với mỗi công chức; bồi dưỡng chuyên nghiệp. Mỗi bộ, ngành triển khai chính sách bồi dưỡng cho công chức trong phạm vi quản lý của mình; cải thiện việc đón tiếp và hội nhập cho người mới. Việc giữ chân các nhân viên mới tuyển dụng cũng như cán bộ, nhân viên có kỹ năng làm việc tốt trong khu vực công cũng là một trong những ưu tiên được Tổng cục Hành chính và Công vụ (DGAFP) thúc đẩy nhằm khuyến khích xây dựng mối quan hệ lâu dài, bền vững giữa nhân viên và người sử dụng lao động.

Từ kinh nghiệm của Cộng hòa Pháp cho thấy, cải cách công vụ cần có tầm nhìn chiến lược, cách tiếp cận toàn diện và sự ủng hộ rộng rãi từ xã hội. Tính lâu dài thể hiện ở việc Cộng hòa Pháp không cải cách hành chính theo nhiệm kỳ hay theo xu hướng chính trị ngắn hạn mà luôn đặt ra các kế hoạch cải cách kéo dài nhiều năm, thậm chí hàng thập kỷ, như chương trình “Hiện đại hóa hoạt động công” (kéo dài qua nhiều nhiệm kỳ). Tính đồng bộ được thể hiện ở chỗ nền công vụ Pháp không chỉ thay đổi từng phần như quy trình tuyển dụng hay công nghệ, mà thực hiện cải cách đồng bộ trên các phương diện như: cơ cấu tổ chức hành chính; cơ chế tài chính công; đào tạo công chức; cách thức quản lý công vụ; minh bạch hóa thông tin hành chính...

Bên cạnh đó, Cộng hòa Pháp chủ động đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo công chức liên tục: từ kỹ năng hành chính, quản trị, công

nghệ số, cho đến kỹ năng phục vụ công dân, mở rộng cơ hội cho nhân sự ngoài công chức, tăng cường tuyển dụng hợp đồng, học nghề, tạo điều kiện di chuyển giữa khu vực công và khu vực tư. Đặc biệt, Cộng hòa Pháp đã số hóa toàn bộ hệ thống tuyển dụng, quản lý công chức, tạo nền tảng dùng chung cho công việc hành chính. Chế độ làm việc từ xa được quy định rõ ràng, linh hoạt và có cơ chế hỗ trợ, đồng thời có cơ chế đặc biệt thu hút công chức về làm việc tại vùng xa, vùng khó khăn, có chính sách đãi ngộ đặc thù để đảm bảo công bằng phát triển giữa các vùng, tránh tình trạng “thừa - thiếu” cục bộ.

3. Một số kinh nghiệm tham khảo đối với Việt Nam

Một là, cải cách công vụ cần một chiến lược lâu dài, có tính hệ thống và sự đồng thuận của xã hội.

Việt Nam cần xây dựng kế hoạch cải cách công vụ với tầm nhìn dài hạn, có sự kế thừa và không bị gián đoạn bởi thay đổi nhân sự hay chính sách. Phải cải cách đồng bộ không chỉ ở Trung ương mà cả địa phương, các cấp, các ngành và trong toàn hệ thống chính trị. Xác định vai trò quan trọng của công tác truyền thông và đối thoại với người dân, công chức, doanh nghiệp là yếu tố sống còn để tạo đồng thuận xã hội, hạn chế sự phản ứng trái chiều. Cải cách công vụ thành công không thể làm vội, không thể làm đơn lẻ và thiếu sự ủng hộ của người dân.

Hai là, cải cách cần đi kèm đào tạo công chức và thường xuyên đối thoại xã hội.

Cần xây dựng hệ thống đào tạo liên thông, đa ngành, suốt đời, liên tục cập nhật kỹ năng mới giúp hình thành văn hóa hành chính, văn hóa công vụ mới, thay đổi tư duy “làm theo chỉ đạo” sang “chủ động, sáng tạo, trách nhiệm”.

Cải cách hành chính, công vụ ảnh hưởng sâu rộng đến đời sống xã hội (quyền, lợi ích các bên). Do đó, cần tổ chức các cuộc đối thoại xã hội có hệ thống: các tổ chức xã hội, hiệp hội ngành nghề... để lắng nghe phản hồi, giải thích chính sách và điều chỉnh lộ trình cải cách khi cần thiết, tránh gây ra xung đột xã hội. Nhờ đối thoại xã hội liên tục, quá trình cải cách trở nên “có người đồng hành” thay vì bị coi là áp đặt từ trên xuống. Nếu

không có đối thoại xã hội thường xuyên, cải cách dễ bị hiểu lầm, phản đối hoặc bị bóp méo trong quá trình thực thi. Cải cách công vụ không thể là “mệnh lệnh hành chính” từ trên xuống mà là một quá trình giáo dục - tham vấn - điều chỉnh liên tục.

Ba là, linh hoạt hóa quản lý nhân sự và thúc đẩy di chuyển giữa công - tư.

Nền công vụ Việt Nam cần phá vỡ tư duy “biên chế suốt đời”, tạo cơ chế mở để thu hút nhân tài, tăng tính cạnh tranh và hiệu quả công vụ. Theo đó, có thể thực hiện bằng các hình thức như:

- *Thực hiện mở rộng chế độ “công chức hợp đồng”*: 1) Thiết lập các kênh tuyển dụng song song: bên cạnh thi tuyển công chức thông thường, cần có cơ chế tuyển dụng theo dự án, theo vị trí việc làm cụ thể với thời hạn xác định, tương tự như hình thức “nhân viên/ công chức hợp đồng” như trong công vụ của Pháp; 2) Thí điểm “kỳ thi thứ ba”: cho phép các cá nhân có kinh nghiệm ở khu vực tư, quốc tế, tổ chức phi chính phủ, hoặc từng giữ các chức vụ bầu cử... tham gia thi tuyển vào các vị trí trong khu vực công; 3) Xây dựng cơ chế “mở cửa ngạch công chức” để các chuyên gia có năng lực có thể đảm nhận vai trò lãnh đạo, quản lý hoặc chuyên môn kỹ thuật nhất định trong bộ máy mà không bị rào cản bởi “không nằm trong biên chế”, hay “chưa có chứng nhận tiêu chuẩn ngạch”...

- *Tạo cơ chế “luân chuyển công - tư” hai chiều*: việc di chuyển từ khu vực công sang tư và ngược lại tại Việt Nam còn rất hạn chế, dẫn đến tình trạng “chảy máu chất xám” hoặc xung đột lợi ích. Do vậy, cần có một số giải pháp như: 1) Ban hành khung pháp lý về đạo đức công vụ khi luân chuyển: như Cộng hòa Pháp đã làm, chỉ những vị trí nhạy cảm mới cần kiểm soát chặt, còn các vị trí khác nên khuyến khích luân chuyển để học hỏi và đổi mới; 2) Khuyến khích luân chuyển cán bộ theo chương trình hợp tác công - tư; 3) Công nhận kinh nghiệm từ khu vực tư trong việc tuyển dụng, bổ nhiệm, thăng tiến... Đây cũng là định hướng của Việt Nam trong thực hiện chủ trương “có vào, có ra” và nền công vụ “mở”.

- *Tăng cường sử dụng hình thức “học nghề” trong công vụ*: cần mở rộng hình thức

thực tập và học nghề có lương trong cơ quan nhà nước, dành cho sinh viên và người trẻ tuổi, đặc biệt ở các vị trí như kỹ thuật số, pháp lý, hành chính; thiết lập nền tảng tuyển dụng học nghề công khai như nền tảng PASS của Cộng hòa Pháp, kết nối người học với người hướng dẫn của các cơ quan nhà nước, giúp họ có trải nghiệm thực tế và cơ hội chuyển tiếp vào công vụ chính thức.

- *Đổi mới quản trị nguồn nhân lực theo vị trí việc làm và năng lực, thực tài:* chuyển từ quản lý theo biên chế sang vị trí việc làm, mỗi vị trí đều có bản mô tả công việc, tiêu chuẩn năng lực cụ thể - giúp tuyển dụng người phù hợp, thay vì chỉ “đủ điều kiện thi vào biên chế”; thực hiện chế độ hợp đồng có đánh giá định kỳ: áp dụng các loại hợp đồng xác định thời hạn cho nhiều vị trí (kể cả quản lý bậc trung và cao), với cơ chế đánh giá năng lực định kỳ để xem xét gia hạn hay không hoặc trong thăng tiến.

- *Minh bạch thông tin trong tuyển dụng công chức:* xây dựng thương hiệu công vụ Việt Nam với chiến dịch “Chọn công vụ” - nhấn mạnh công vụ không phải là nơi “ổn định suốt đời” mà là môi trường cống hiến, đổi mới, học hỏi và phụng sự xã hội. Việt Nam cần xây dựng một nền tảng duy nhất về tuyển dụng khu vực công công khai, minh bạch dành cho công chức, hợp đồng, học nghề, chuyên gia, ứng viên... để tăng cường tiếp cận thông tin và minh bạch tất cả các quy định trong khu vực công, khi có nhu cầu tuyển dụng phải đăng tải thông tin tại Cổng thông tin này trước khi tuyển dụng. Địa chỉ tập trung này do Bộ Nội vụ hoặc Chính phủ quản lý, là nơi tập hợp mọi thông tin tuyển dụng công chức, viên chức, hợp đồng, học nghề... từ các bộ, địa phương, đơn vị sự nghiệp công lập. Nền tảng này cho phép ứng viên có thể tìm kiếm và sàng lọc công việc theo ngành, địa phương, trình độ, hình thức làm việc, đăng ký tài khoản, nộp hồ sơ online, theo dõi trạng thái ứng tuyển, tải mẫu hồ sơ, hướng dẫn thi tuyển, tiêu chuẩn vị trí việc làm... Cổng thông tin phải tích hợp hệ thống thi tuyển và kết quả, tích hợp công cụ nộp hồ sơ trực tuyến, kiểm tra điều kiện dự thi và thông báo kết quả để giảm thủ tục giấy tờ, tăng hiệu quả quản lý,

đồng thời minh bạch kết quả thi, danh sách trúng tuyển trên nền tảng.

Bốn là, đẩy mạnh chuyển đổi số, hiện đại hóa nền công vụ và chế độ làm việc từ xa.

Việt Nam cần sớm nghiên cứu để xem xét, có thể ban hành quy định chính thức hóa chế độ làm việc từ xa trong khu vực công. Làm việc từ xa không còn là giải pháp tình thế mà là một xu hướng quản trị hiện đại, nên cần được hướng dẫn rõ ràng bằng pháp luật về điều kiện, đối tượng, quyền lợi và trách nhiệm khi làm việc từ xa đối với công chức, viên chức. Xác định rõ các vị trí phù hợp, vì không phải mọi vị trí trong khu vực công đều phù hợp làm việc từ xa, do đó Việt Nam nên phân loại vị trí việc làm, xác định các nhóm công việc có thể làm từ xa một phần hoặc toàn phần (văn thư, kế toán, công nghệ thông tin, quản trị dữ liệu, nghiên cứu...). Bảo đảm hạ tầng công nghệ và an ninh thông tin, đòi hỏi làm việc từ xa phải bảo mật thông tin, cung cấp thiết bị, nền tảng số dùng chung, do đó cần đầu tư vào các nền tảng công vụ số dùng chung (email nội bộ, lưu trữ an toàn, hội họp trực tuyến) và hướng dẫn bảo mật dữ liệu khi làm việc ngoài cơ quan như nhiều cơ quan đã sử dụng.

Cơ chế làm việc từ xa cũng là giải pháp hỗ trợ các đối tượng đặc biệt và tăng linh hoạt nhân sự, làm việc từ xa giúp hỗ trợ các nhóm yếu thế, như người khuyết tật, người chăm sóc gia đình, công chức ở vùng xa... Do vậy, cần xây dựng chính sách nhân sự linh hoạt, cho phép làm việc kết hợp đối với những người có lý do chính đáng và có kết quả công việc được kiểm chứng bằng sản phẩm cụ thể. áp dụng đánh giá theo kết quả, không theo thời gian ngồi làm việc tại văn phòng và cần ban hành khung đánh giá hiệu quả công việc minh bạch, rõ ràng cho hình thức làm việc từ xa, tránh “hình thức hóa” hoặc gian lận.

Năm là, chính sách ưu tiên cho vùng khó khăn và nhóm yếu thế.

Việt Nam cần quan tâm, tạo điều kiện và có chính sách quy định cụ thể cho từng nhóm đối tượng yếu thế trong xã hội. Cần có quy định ưu tiên, bảo đảm tỷ lệ người khuyết tật vào công vụ và tỷ lệ tối thiểu cho mỗi giới trong việc bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo và quản lý trong khu vực công./.