

BỘ NỘI VỤ

VIỆN KHOA HỌC TỔ CHỨC NHÀ NƯỚC VÀ LAO ĐỘNG

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC TỔ CHỨC NHÀ NƯỚC VÀ LAO ĐỘNG



Sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp ở Việt Nam – Bước đi đột phá trong cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy

Tác động của Thuế đối ứng Hoa Kỳ đến lao động, việc làm của Việt Nam năm 2025



**SỐ 01
THÁNG 6 /2025**

SỐ 01
THÁNG 6 NĂM 2025

Chịu trách nhiệm xuất bản
Tổng Biên tập:

TS. Lê Anh Tuấn - Viện trưởng
Viện Khoa học Tổ chức
nhà nước và Lao động

Ban Biên tập:

TS. Bùi Tôn Hiến
TS. Phạm Ngọc Toàn
ThS. Thạch Thọ Mộc
ThS. Trần Thị Thơ

Bản tin được thực hiện bởi:

Trung tâm Thông tin, phân tích, dự báo
chiến lược và dịch vụ công
Số 37 Nguyễn Bình Khiêm, Hà Nội

Điện thoại: (04) 62826787

Website: <http://isol.moha.gov.vn>
<http://isos.gov.vn>

Mọi thư, bài xin gửi về email:
vienkhtcnn@moha.gov.vn

Thông tin kết quả nghiên cứu khoa học tổ chức nhà nước và lao động

TRONG SỐ NÀY

NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI

● **Lê Anh Tuấn:** Sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp ở Việt Nam - Bước đi đột phá trong cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy

● **Bùi Tôn Hiến - Phạm Ngọc Toàn:** Tác động của Thuế đối ứng Hoa Kỳ đến lao động, việc làm của Việt Nam năm 2025

● **Chữ Thị Lân:** Lao động, việc làm trong khu vực kinh tế tư nhân ở Việt Nam

● **Đào Thị Lanh:** Bộ Nội vụ trong kỷ nguyên số: Tổ chức, hoạt động và định hướng

● **Thạch Thọ Mộc:** Chuyển đổi nền công vụ Pháp đáp ứng thách thức của thế kỷ XXI- Kinh nghiệm tham khảo cho Việt Nam.

Nghiên cứu - Trao đổi

SẮP XẾP ĐƠN VỊ HÀNH CHÍNH VÀ TỔ CHỨC CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG 2 CẤP Ở VIỆT NAM - BƯỚC ĐI ĐỘT PHÁ TRONG CÁCH MẠNG TINH GỌN TỔ CHỨC BỘ MÁY NHÀ NƯỚC

*TS. Lê Anh Tuấn –Viện trưởng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

1. Chủ trương, quan điểm của Đảng, Nhà nước về sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức bộ máy chính quyền địa phương

Chủ trương sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp là một định hướng lớn, mang tầm chiến lược của Trung ương đang được triển khai khẩn trương, là một cuộc cách mạng về tinh gọn bộ máy theo hướng hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả. Trong bài viết với tựa đề “Tinh-gọn-mạnh-hiệu-năng-hiệu lực-hiệu quả”, Tổng Bí thư Tô Lâm nhấn mạnh: “... Để đạt được các mục tiêu chiến lược, không chỉ đòi hỏi những nỗ lực phi thường, những cố gắng vượt bậc, mà còn không cho phép chúng ta chậm trễ, lơ lửng, thiếu chính xác, thiếu đồng bộ, thiếu nhịp nhàng trên từng bước đi; muốn vậy cần khẩn trương thực hiện cách mạng về tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị...”.

Trên cơ sở tổng kết, đánh giá việc thực hiện chủ trương tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả tại Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017, Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII, Bộ Chính trị đã ban hành Kết luận số 126-KL/TW ngày 14/02/2025 và Kết luận số 127-KT/TW ngày 28/02/2025 đề ra định hướng sắp xếp sáp nhập một số đơn vị cấp tỉnh, không tổ chức cấp huyện, sáp nhập một số đơn vị cấp xã, thực hiện mô hình địa phương 2 cấp. Định hướng này nhằm giải quyết triệt để những hạn chế, vướng mắc trong triển

khai thực hiện đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy hành chính như: tổ chức bộ máy vẫn còn chồng chéo, nhiều tầng nấc, nhiều đầu mối; hiệu lực, hiệu quả hoạt động chưa đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ; phân định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa nhiều cơ quan, bộ phận vẫn còn trùng lặp, chồng chéo...; nguồn lực phát triển địa phương còn bị phân tán, manh mún...

Chủ trương sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp (chỉ còn cấp tỉnh và cấp cơ sở) là một chủ trương đúng đắn, phù hợp với xu thế chung của đa số các nước trên thế giới, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước hiện nay. Bên cạnh đó, việc sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp góp phần đơn giản hoá thủ tục hành chính, đưa chính quyền đến gần dân hơn để giải quyết kịp thời, đầy đủ các quyền và lợi ích hợp pháp của Nhân dân, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ Nhân dân.

2. Một số kết quả sắp xếp đơn vị hành chính và triển khai tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp

a. Về sắp xếp đơn vị hành chính

Cụ thể chủ trương sắp xếp đơn vị hành chính, ngày 12/4/2025, Ban Chấp hành Trung ương đã ban hành Nghị quyết số 60-NQ/TW Hội nghị lần thứ 11 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII. Theo đó, Ban Chấp hành Trung ương thống nhất đơn vị hành chính cấp tỉnh sau sáp nhập là 34 tỉnh, thành phố (gồm 28 tỉnh và 06 thành phố trực thuộc Trung ương), giảm khoảng 60-70% số lượng

Nghiên cứu - Trao đổi

đơn vị hành chính cấp xã.

Ngày 14/4/2025, Ủy ban Thường vụ Quốc hội đã ban hành Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15 về việc sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025.

Bộ Nội vụ và các địa phương đã khẩn trương triển khai xây dựng Đề án sắp xếp các đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã. Cụ thể: UBND của 23 tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương (nơi được lựa chọn đặt trung tâm chính trị hành chính của đơn vị hành chính cấp tỉnh mới) đã chủ trì, phối hợp với các địa phương liên quan xây dựng 23 hồ sơ đề án sắp xếp 52 đơn vị hành chính cấp tỉnh. Bộ Nội vụ đã thẩm định 23 hồ sơ đề án trên và tổng hợp, xây dựng thành 01 Đề án của Chính phủ về sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh năm 2025. Các địa phương cũng đã tổ chức lấy ý kiến nhân dân và thông qua HĐND các cấp; tỷ lệ đồng thuận cao, trung bình cả nước là 96,19% và 100% HĐND cấp tỉnh, cấp huyện, cấp xã của 52 tỉnh, thành phố đã biểu quyết tán thành chủ trương sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh của địa phương mình.

Ngày 9/5/2025, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 125/NQ-CP thông qua hồ sơ Đề án sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh năm 2025 và Nghị quyết số 126/NQ-CP thông qua 34 hồ sơ Đề án sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã năm 2025 do Bộ Nội vụ trình.

Sau sắp xếp, cả nước có 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh gồm 06 thành phố trực thuộc trung ương (Hà Nội, Hải Phòng, Huế, Đà Nẵng, Cần Thơ và Hồ Chí Minh) và 28 tỉnh. Số lượng đơn vị hành chính cấp xã sau sắp xếp, dự kiến cả nước giảm 6.714 đơn vị (giảm 66,91%, bảo đảm tỷ lệ giảm theo quy định của Trung ương là từ 60% - 70%, từ 10.035 đơn vị hành chính cấp xã dự kiến xuống có 3.193 đơn vị hành chính cấp xã)¹.

Số lượng đơn vị hành chính cấp xã không thực hiện sắp xếp (giữ nguyên) là 128 đơn vị của 36 tỉnh, thành phố, trong

đó có 28 đơn vị có vị trí biệt lập thuộc 15 tỉnh, thành phố.

Nhìn chung, số lượng đơn vị hành chính cấp xã giảm bình quân cả nước còn 66,91% là phù hợp với chủ trương của Ban Chấp hành Trung ương và điều kiện thực tiễn của các địa phương. Việc giảm này cơ bản đáp ứng yêu cầu xây dựng chính quyền cấp xã gần dân, sát dân để phục vụ người dân tốt hơn.

Ngày 25/5/2025, Bộ Chính trị ban hành Kết luận số 157-KL/TW về triển khai thực hiện các nghị quyết, kết luận của Trung ương, Bộ Chính trị về sắp xếp tổ chức bộ máy và đơn vị hành chính. Theo đó, Bộ Chính trị yêu cầu đưa vào hoạt động cấp xã mới từ ngày 01/7, phấn đấu hoàn thành trước ngày 15/7. Riêng sáp nhập cấp tỉnh, phấn đấu hoàn thành trước ngày 15/8; đồng thời, nghiêm cấm việc tác động, can thiệp trong quá trình sắp xếp nhân sự.

b. Một số kết quả triển khai xây dựng mô hình chính quyền địa phương 2 cấp

Để đảm bảo cơ sở pháp lý cho việc triển khai xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, Quốc hội đã nghiên cứu sửa đổi Hiến pháp 2013 và tổ chức lấy ý kiến nhân dân, các ngành, các cấp về dự thảo nghị quyết sửa đổi, bổ sung một số điều của Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 2013 từ ngày 6/5 đến 5/6/2025 và dự kiến thông qua trong tháng 6/2025. Trên cơ sở đó, Bộ Nội vụ đã tham mưu cho Chính phủ trình Quốc hội, Ủy ban Thường vụ Quốc hội dự án sửa đổi Luật Tổ chức chính quyền địa phương (sửa đổi).

Đảng ủy Chính phủ đã chỉ đạo Bộ Nội vụ khẩn trương phối hợp với các cơ quan Trung ương, địa phương tham mưu trình các cấp có thẩm quyền Đề án về sắp xếp, tổ chức tại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp. Đến nay 63

1. Tổng hợp từ hồ sơ Đề án của các địa phương

Nghiên cứu - Trao đổi

tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương đã xây dựng xong Đề án sáp nhập và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp trình Bộ Nội vụ thẩm định, đánh giá, báo cáo Chính phủ. Dự kiến trong giai đoạn thứ 2 của kỳ họp thứ 9, Quốc hội khóa XV sẽ xem xét, thảo luận về đề án sáp nhập các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, và Ủy ban Thường vụ Quốc hội sẽ xem xét Đề án sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã.

Thực hiện chủ trương đẩy mạnh phân quyền, phân cấp theo ý kiến chỉ đạo của Bộ Chính trị tại Văn bản số 13078-CV/VPTW ngày 14/01/2025 của Văn phòng Ban Chấp hành Trung ương; Bám sát các nội dung yêu cầu nhiệm vụ tại Quyết định số 608/QĐ-TTg ngày 15/3/2025, Quyết định số 758/QĐ-TTg ngày 14/4/2025, Quyết định số 759/QĐ-TTg ngày 14/4/2025, ban hành theo thẩm quyền hoặc trình cấp có thẩm quyền ban hành các quy định, hướng dẫn để đẩy mạnh phân cấp, phân quyền gắn với nhiệm vụ triển khai xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, bảo đảm tiến độ, chất lượng theo yêu cầu. Các bộ, ngành đang khẩn trương rà soát, xây dựng, hoàn thiện quy định pháp luật về phân cấp, phân quyền, phân rõ nhiệm vụ, quyền hạn giữa chính quyền địa phương cấp tỉnh với cấp xã trong từng lĩnh vực phù hợp với mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp.

c. Đánh giá chung

- Về thuận lợi

+ *Quyết tâm chính trị và sự chỉ đạo quyết liệt, khẩn trương của Đảng, Nhà nước*

Chủ trương tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp và sắp xếp lại đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã là định hướng lớn, mang tầm chiến lược của Trung ương. Đây là một cuộc cách mạng, là bước đột phá về thể chế, chuẩn bị cho “tầm nhìn 100 năm” phát triển đất nước. Với quyết tâm cao, đồng chí Tổng Bí thư, Bộ Chính trị, Ban Chấp hành Trung ương đã có những chỉ đạo quyết liệt, sát sao trong việc đưa chủ trương này vào thực hiện

trong thực tiễn. Với tinh thần chủ động, quyết liệt, đồng bộ trong triển khai nhiệm vụ, mục tiêu cao nhất là phát triển bền vững, nâng cao đời sống nhân dân và đáp ứng yêu cầu hội nhập, Quốc hội, Chính phủ và các bộ, ngành đã tiến hành hết sức khẩn trương, nghiêm túc, nghiên cứu thấu đáo, tham mưu và xây dựng chính sách, thể chế hóa chủ trương này.

+ Sự đồng thuận của nhân dân và chính quyền các cấp

Chủ trương này nhận được sự quan tâm đặc biệt, đồng tình ủng hộ của nhân dân, cán bộ, đảng viên, công chức, viên chức trong cả nước.

Đồng thuận, nhất trí cao với chủ trương trên, với tinh thần “vừa chạy vừa xếp hàng”, các địa phương đã khẩn trương, nghiêm túc hoàn thành đề án sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình chính quyền địa phương 2 cấp theo chỉ đạo của Bộ Chính trị, Ban Bí thư.

Các địa phương xác định việc sắp xếp lại đơn vị hành chính các cấp là vấn đề lớn, rất hệ trọng trong thời điểm hiện nay, vì vậy cần sự quyết tâm cao, nỗ lực lớn, hành động quyết liệt, hiệu quả của cả hệ thống chính trị từ tỉnh đến cơ sở, theo đúng tinh thần chỉ đạo của đồng chí Tổng Bí thư Tô Lâm là “vừa chạy vừa xếp hàng” để hoàn thành công việc với khối lượng rất lớn.

- Khó khăn, thách thức

+ Về thể chế

Việc thay đổi mô hình tổ chức chính quyền địa phương từ 3 cấp sang 2 cấp không chỉ thay đổi về tổ chức bộ máy, chức năng, nhiệm vụ của chính quyền địa phương các cấp mà còn làm thay đổi quy trình thủ tục, phương thức hoạt động và mối quan hệ phối hợp công tác giữa các cơ quan trong bộ máy hành chính nhà nước các cấp. Với yêu cầu trung ương giao phải triển khai khẩn cấp và đảm bảo cho bộ máy mới vào hoạt động theo dự kiến từ ngày 01/7/2025, mọi chức năng, nhiệm vụ quản lý Nhà nước vẫn diễn ra bình thường, không bị gián đoạn hay ảnh

Nghiên cứu - Trao đổi

hưởng đến sự ổn định xã hội, nhất là các thủ tục hành chính đối với người dân, doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi việc sửa đổi, hoàn thiện các quy định pháp lý đảm bảo cho bộ máy chính quyền địa phương mới đi vào vận hành nhanh chóng, thông suốt phải được thực hiện khẩn trương, trên cơ sở rà soát và cân nhắc kỹ lưỡng để chuyển giao các nhiệm vụ của cấp huyện về cấp tỉnh hay cấp xã, cùng với đó là các quy trình thủ tục hành chính được thiết kế lại đảm bảo tinh gọn, tiết kiệm và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người dân, doanh nghiệp.

+ Về công tác cán bộ

Khó khăn, vướng mắc, phát sinh trong quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy: Việc sắp xếp đơn vị hành chính, tổ chức bộ máy chính quyền địa phương theo 2 cấp có tác động đến số lượng lớn đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức tại địa phương, ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống, tâm tư, nguyện vọng của cán bộ, công chức, viên chức.

Việc sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức bộ máy chính quyền địa phương sẽ dẫn đến một số lượng không nhỏ cán bộ, công chức, viên chức dôi dư, bộ máy cũ chằm dút tồn tại, hàng loạt cán bộ, công chức, người hoạt động không chuyên trách buộc phải nghỉ việc, đối mặt với không ít khó khăn khi tái hòa nhập thị trường lao động. Dự kiến sau sắp xếp, cấp tỉnh giảm khoảng 18.449 biên chế; cấp xã giảm khoảng 110.786 biên chế; kết thúc hoạt động của khoảng 120.500 người hoạt động không chuyên trách ở cấp xã trong cả nước. Bên cạnh đó, một bộ phận lớn cán bộ, công chức, viên chức bị xáo trộn về vị trí, môi trường công tác.

Tổ chức đơn vị hành chính và chính quyền địa phương sau sắp xếp đòi hỏi cơ cấu lại, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đáp ứng tốt yêu cầu phân cấp, phân quyền và mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, đặc biệt là đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức cấp xã.

+ Về xử lý số lượng lớn trụ sở, tài

sản công dôi dư

Trong tiến trình sắp xếp các đơn vị hành chính cấp tỉnh, sẽ có một số lượng lớn trụ sở, tài sản công dôi dư. Việc sử dụng, xử lý số lượng lớn trụ sở, tài sản công dôi dư này như thế nào để đảm bảo tránh việc lãng phí tài sản của nhà nước, đồng thời đảm bảo việc huy động, sử dụng hiệu quả nguồn lực cho phát triển địa phương.

3. Giải pháp tiếp tục thực hiện chủ trương sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp

- Hoàn thiện thể chế pháp luật đảm bảo cơ sở pháp lý cho mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp vận hành thông suốt

Nhanh chóng rà soát, chỉnh sửa, hoàn thiện các văn bản quy phạm pháp luật quy định về tổ chức, hoạt động, phân cấp, phân quyền cho chính quyền địa phương cấp tỉnh, cấp xã theo mô hình 2 cấp vừa đảm bảo phù hợp với địa bàn đô thị, nông thôn, hải đảo vừa tạo sự vận hành ổn định của chính quyền địa phương các cấp sau sắp xếp. Luật Tổ chức chính quyền địa phương và các văn bản pháp luật hướng dẫn thi hành cần đảm bảo sự đa dạng trong mô hình tổ chức chính quyền địa phương phù hợp với địa bàn đô thị, nông thôn, hải đảo, đồng thời kế thừa và phát huy những tiến bộ của mô hình chính quyền đô thị trong thời gian qua.

Các quy định pháp luật cần được hoàn thiện theo hướng thiết lập được cơ chế vận hành linh hoạt, khoa học, mối quan hệ ngang, dọc giữa các cấp, các ngành, các cơ quan, tổ chức, đơn vị phải hợp lý, ăn khớp, đồng bộ, nhịp nhàng, xác định rõ mối quan hệ lãnh đạo, quản lý cấp trên và cấp dưới, giữa cá nhân người đứng đầu và tập thể, quan hệ phối hợp giữa các cơ quan, tổ chức cùng cấp. Bên cạnh đó, đẩy mạnh phân cấp, phân quyền giữa cơ quan nhà nước ở Trung ương với địa phương; giữa chính quyền địa phương cấp tỉnh cho chính quyền địa phương cấp xã.

- Bố trí chức năng, nhiệm vụ và

Nghiên cứu - Trao đổi

thiết kế bộ máy chính quyền cấp cơ sở

Khi kết thúc hoạt động của cấp huyện, cần nghiên cứu thấu đáo, thiết kế để bố trí lại chức năng, nhiệm vụ của chính quyền cấp xã theo nguyên lý, tất cả những dịch vụ thiết yếu nhất cho người dân, doanh nghiệp nên đưa xuống cấp xã, nơi gần gũi nhất với cộng đồng và có khả năng xử lý tình huống kịp thời, để chính quyền thực sự bám sát nhu cầu của người dân và doanh nghiệp, từ đó hướng đến đúng sứ mệnh là gần dân, phục vụ và phụng sự nhân dân tốt hơn trước đây.

Đồng thời, cần phải làm rõ việc phân chia các nhiệm vụ liên vùng và nhiệm vụ gắn với người dân. Với những vấn đề mang tính chất liên vùng, có tác động rộng lớn hơn cần được báo cáo và đưa lên các cơ quan cấp tỉnh để xử lý.

Hoàn thiện chế độ, chính sách, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức

Một mặt, cần xây dựng chế độ, chính sách thỏa đáng đảm bảo giải quyết quyền lợi cho bộ phận cán bộ, đảng viên, công chức, viên chức, người lao động bị ảnh hưởng do sắp xếp lại tổ chức bộ máy. Bên cạnh những chính sách về tài chính, cần có những chính sách tạo việc làm, tạo điều kiện cho các đối tượng tinh giản khỏi khu vực công có thể nhanh chóng hòa nhập với thị trường lao động.

Đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức sau sắp xếp, các địa phương cần ban hành chính sách hỗ trợ để cán bộ, công chức, viên chức sớm ổn định, yên tâm công tác. Đồng thời cần cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, chú trọng xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực của cán bộ, công chức, viên chức đáp ứng tốt yêu cầu phân cấp, phân quyền và mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số, xây dựng chính quyền số

Với việc tổ chức chính quyền địa phương hai cấp, ngoài thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn như hiện nay, cấp xã sẽ

đảm nhiệm thêm nhiệm vụ, quyền hạn của cấp huyện; được phân cấp, phân quyền nhiều hơn. Thêm việc, thêm nhiệm vụ, cùng với quy mô địa bàn của cấp xã sẽ rộng lớn hơn, các thủ tục hành chính trước đây thực hiện ở cấp huyện, giờ do cấp xã trực tiếp thực hiện. Vì vậy, phải tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số, đơn giản hóa quy trình, thủ tục và rút ngắn thời gian thực hiện thủ tục hành chính, phục vụ cho người dân và doanh nghiệp tốt hơn. Chú trọng việc xây dựng cơ sở dữ liệu số, kế nối, chia sẻ dữ liệu, xây dựng và hoàn thiện hệ thống cơ sở hạ tầng để việc thực hiện dịch vụ công trực tuyến sau sắp xếp được đồng bộ, nhanh chóng và nhịp nhàng. Đồng thời, cần nghiên cứu các mô hình, biện pháp để nâng cao khả năng tiếp cận trong thực hiện dịch vụ công trực tuyến của người dân. Tiến hành các biện pháp để đảm bảo đồng bộ giữa Chính phủ số với Xã hội số (mà trọng tâm là Công dân số - khả năng tiếp cận và làm chủ công nghệ số của Nhân dân khi thực hiện thủ tục hành chính).

- Tăng cường sự tham gia của các chủ thể ngoài nhà nước vào quá trình quản trị địa phương

Tăng cường tham gia của Nhân dân, tổ chức vào quá trình sắp xếp đơn vị hành chính và xây dựng mô hình chính quyền 2 cấp. Mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, chính quyền gần dân hơn, để đảm bảo cho việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân, phục vụ nhân dân tốt hơn, cần chú trọng xây dựng cơ chế đảm bảo cho người dân có thể tham gia giám sát hoạt động của các cơ quan nhà nước, các cấp chính quyền địa phương, cơ chế phản biện xã hội và đánh giá chất lượng hoạt động, phục vụ của các cơ quan nhà nước. Trong quản trị nhà nước, sự tham gia của Nhân dân vừa là nội dung, vừa là yêu cầu, vừa là giải pháp. Chính quyền địa phương cần nghiên cứu để tăng cường việc lấy ý kiến của Nhân dân, triển khai các mô hình, các hoạt động tự quản địa phương sau khi sắp xếp để giám áp

Nghiên cứu - Trao đổi

lực cho chính quyền địa phương. Cần nghiên cứu các nội dung, hoạt động, mô hình để có thể thu hút Nhân dân tham gia một cách chủ động và hiệu quả.

Sử dụng và xử lý trụ sở, tài sản công

Về việc sắp xếp, xử lý trụ sở, cơ sở vật chất khi sắp xếp đơn vị hành chính cần đảm bảo nguyên tắc sắp xếp, bố trí lại trụ sở làm việc phải đảm bảo phù hợp thực tiễn địa phương, thuận tiện cho nhân dân trong liên hệ công tác, đồng thời tận dụng tối đa tài sản hiện có, tránh lãng phí, thất thoát tài sản công. Từng đơn vị, từng địa phương cần có phương án xử lý phù hợp, tránh dờ dằng, lãng phí nguồn lực đầu tư, đảm bảo công trình được sử dụng hiệu quả, đúng mục tiêu./.

Tài liệu tham khảo:

- 1. Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng tại Hội nghị lần thứ 11 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá 13.
- 2. Kết luận số 126-KL/TW ngày

14/02/2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về một số nội dung, nhiệm vụ tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị năm 2025.

3. Kết luận số 127-KL/TW của Bộ Chính trị, Ban Bí thư ngày 28/02/2025 về triển khai nghiên cứu, đề xuất tiếp tục sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.

4. Công văn số 43-CV/BCĐ ngày 20/3/2025 của Ban Chỉ đạo Trung ương về tổng kết việc thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW về Kế hoạch tiếp tục sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.

5. Nghị quyết số 76/2025/UBTVQH15 ngày 14/4/2025 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội về việc sắp xếp đơn vị hành chính năm 2025.

6. Nghị quyết số 125/NQ-CP ngày 09/5/2025 của Chính phủ thông qua hồ sơ Đề án sắp xếp đơn vị hành chính cấp tỉnh năm 2025 và Nghị quyết số 126/NQ-CP ngày 09/5/2025 của Chính phủ thông qua 34 hồ sơ Đề án sắp xếp đơn vị hành chính cấp xã năm 2025.

TÁC ĐỘNG CỦA THUẾ ĐỐI ỨNG HOA KỲ ĐẾN LAO ĐỘNG, VIỆC LÀM CỦA VIỆT NAM NĂM 2025

TS. Bùi Tôn Hiến, Phó Viện trưởng
TS. Phạm Ngọc Toàn- Giám đốc Trung tâm,
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

1. Giới thiệu

Thị trường lao động Việt Nam đang trải qua những biến đổi sâu sắc do tác động của hội nhập kinh tế quốc tế, tiến bộ của khoa học công nghệ và sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Trong bối cảnh này, việc dự báo tác động đến việc làm trong các ngành là cần thiết để hỗ trợ hoạch định chính sách, điều chỉnh chiến lược phát triển kinh tế và định hướng đào tạo nghề. Nghiên cứu này sử dụng mô hình CISAF² kết hợp với số liệu Khảo sát lực lượng lao động (LFS) nhằm đưa ra các dự báo cụ thể về tác động đến lao động, việc làm trong các ngành, giúp các nhà

hoạch định chính sách và doanh nghiệp có cơ sở để xây dựng kế hoạch phù hợp.

Dự báo thị trường lao động không chỉ cung cấp cái nhìn tổng quan về sự thay đổi cơ cấu việc làm mà còn giúp chính phủ thiết lập các chính sách hiệu quả về phân bổ lao động, đảm bảo sự phát triển bền vững và tăng cường khả năng cạnh tranh của nền kinh tế. Đối với các cơ sở đào tạo, nghiên cứu này cung cấp thông tin quan trọng để định hướng chương trình giảng dạy, đảm bảo lực lượng lao động có kỹ năng đáp ứng nhu cầu thị trường.

Trong bối cảnh Mỹ đang xem xét áp

Nghiên cứu - Trao đổi

thuế cao hơn đối với hàng hóa nhập khẩu từ Việt Nam – đặc biệt tập trung vào các ngành như dệt may, da giày, đồ gỗ, điện tử – cần thiết phải mô phỏng tác động của chính sách này đến thị trường lao động trong nước thông qua một khung phân tích ba kênh: tác động trực tiếp, gián tiếp và đầu tư.

Thứ nhất, khi Mỹ tăng thuế nhập khẩu, hàng hóa Việt Nam trở nên kém cạnh tranh hơn trên thị trường này, dẫn đến sụt giảm đơn hàng và sản lượng xuất khẩu trong các ngành chịu ảnh hưởng nặng. Việc sản lượng giảm buộc các doanh nghiệp trong ngành phải cắt giảm giờ làm, giãn ca hoặc sa thải công nhân (kênh tác động trực tiếp đến việc làm). Mức độ tác động phụ thuộc vào tỷ trọng xuất khẩu sang Mỹ trong tổng giá trị sản xuất của từng ngành.

Thứ hai, tác động này lan tỏa đến các ngành liên kết đầu vào - đầu ra. Theo mô hình CISAF, khi ngành xuất khẩu giảm sản lượng, các ngành cung ứng nguyên vật liệu, bao bì, vận tải, hậu cần cũng bị ảnh hưởng dây chuyền. Điều này gây sụt giảm sản lượng ở nhiều ngành công nghiệp phụ trợ, từ đó, ảnh hưởng gián tiếp đến việc làm trong chuỗi cung ứng, đặc biệt, tại các địa phương có ngành sản xuất tập trung.

Thứ ba, chính sách thuế mới cũng tác động tới xu hướng đầu tư nước ngoài. Nhiều doanh nghiệp FDI vào Việt Nam chủ yếu để xuất khẩu sang Mỹ có thể cân nhắc chuyển chuỗi cung ứng sang quốc gia khác (ví dụ Ấn Độ, Mexico) để tránh thuế. Trong trung hạn, sự thay đổi chính sách này có thể làm giảm lượng vốn đầu tư mới vào các ngành công nghiệp xuất khẩu chủ lực, kéo theo nguy cơ giảm cơ hội tạo việc làm chất lượng cao trong các khu công nghiệp. Mức độ ảnh hưởng phụ thuộc

vào phản ứng chính sách nội địa, khả năng chuyển hướng thị trường và mức độ linh hoạt của doanh nghiệp Việt Nam.

Thông qua mô phỏng ba kênh tác động này, nghiên cứu sẽ sử dụng mô hình phân tích thị trường lao động CISAFPS³ phiên bản 2025, đây là một công cụ phân tích kinh tế vĩ mô hiệu quả, giúp xác định sự liên kết giữa các ngành và tác động của tăng trưởng kinh tế lên việc làm. Trong nghiên cứu này, bảng cân đối liên ngành của Việt Nam sẽ được sử dụng để đánh giá mối quan hệ giữa sự tăng trưởng sản lượng của từng ngành và nhu cầu lao động tương ứng.

2. Dự báo tác động đến lao động, việc làm năm 2025

2.1. Kịch bản dự báo

Theo Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), hơn 29% tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam năm 2024 là sang thị trường Mỹ với các mặt hàng chủ lực như điện tử, dệt may, da giày, gỗ và sản phẩm gỗ, thủy sản, máy móc, thiết bị. Trong đó, nhiều ngành có tỷ trọng xuất khẩu sang Mỹ lên tới trên 40%, thậm chí trên 50%, như gỗ, dệt may, thiết bị điện tử...

Chính phủ Mỹ dự kiến áp thuế nhập khẩu đối ứng 46% đối với hàng hóa Việt Nam có thể khiến GDP Việt Nam giảm 0,99%, tương đương khoảng 5 tỷ đô la. Điều này đặt ra thách thức lớn cho nền kinh tế Việt Nam, vốn có mức độ tiếp xúc với thị trường Mỹ lên đến 12% GDP⁴. Bên cạnh đó, dự báo của Bloomberg cho thấy chính sách thuế mới của Mỹ nêu trên sẽ kéo giảm GDP Việt Nam tổng cộng khoảng 8,9% đến năm 2030, tức là bình quân 1,5-2% một năm, từ mức dự kiến tăng 7-8% GDP của 2025 xuống còn khoảng 5-6,5% GDP hoặc thấp hơn⁵.

2. Mô hình được Trung tâm Thông tin, phân tích, dự báo chiến lược và Dịch vụ công phát triển dựa trên mô hình Input-Output mở rộng, đã được ILO và nhiều nước trên thế giới sử dụng.

3. Mô hình được xây dựng bởi đội ngũ Nghiên cứu viên, Trung tâm Thông tin, phân tích, dự báo chiến lược và Dịch vụ công – Viện Khoa học tổ chức nhà nước và Lao động, cập nhật năm 2025.

4. GDP Việt Nam chịu tác động ra sao vì thuế đối ứng của ông Trump? - Báo VnExpress Kinh doanh

5. <https://nhandan.vn/thue-doi-ung-cua-my-tac-dong-va-giai-phap-thich-ung-post870140.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

Bài viết này sẽ dự báo tác động đến nguy cơ mất việc làm của người lao động theo 2 kịch bản⁶:

ii) Kịch bản cơ sở: giả định Việt Nam đàm phán với Mỹ để giảm mức thuế xuống 20-25%, so với 46% ban đầu, hiệu lực từ 9/7 trong vòng 1 năm hoặc sớm hơn. Sau đó, sẽ tiếp tục đàm phán giảm mức thuế thấp hơn. Mức thuế này, sẽ làm giảm kim ngạch xuất khẩu khoảng 6-7,5 tỷ USD, tương ứng tỷ lệ 1,2-1,5%. Vốn FDI dự báo giảm 3-5%, trong khi tăng trưởng GDP tăng khoảng 6,5-7%;

iii) Ở kịch bản tiêu cực, nếu Việt Nam không đạt nhiều tiến triển trong đàm phán, chịu mức thuế đối ứng 46% từ đầu tháng 7 sẽ khiến xuất khẩu giảm tới 22-24 tỷ USD, tương ứng 5,5-6%. Khi đó, vốn FDI thực hiện giảm 6-8%, GDP tăng 5,6-6%.

2.2. Kết quả dự báo đến số lao động bị mất việc làm

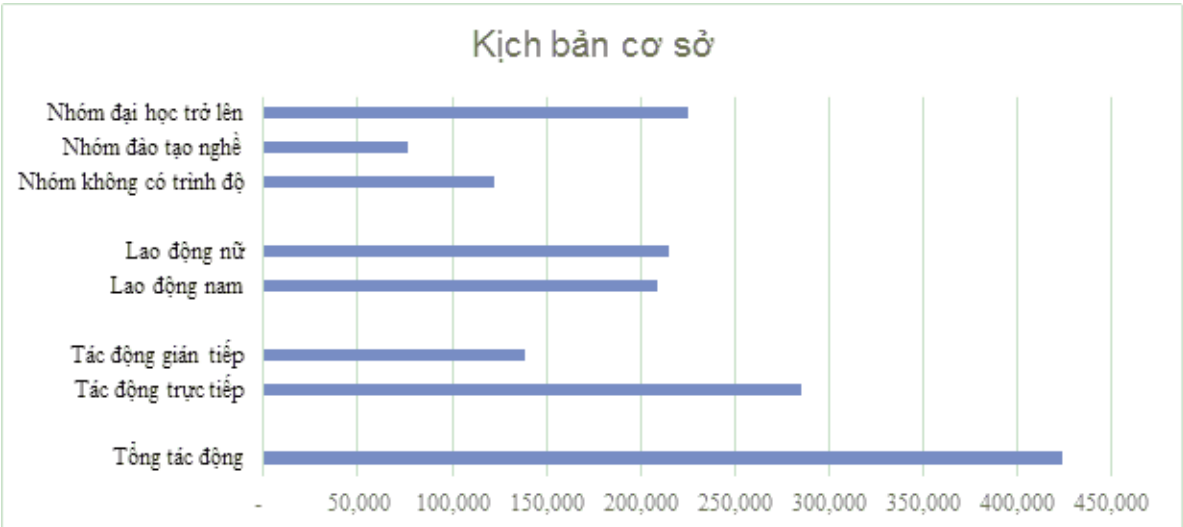
a) Kịch bản cơ sở (giảm thuế 20-25%)

Trong kịch bản cơ sở, tổng số lao động bị ảnh hưởng ước tính khoảng 424 nghìn người. Trong đó, tác động trực tiếp đến lao động trong khu vực doanh nghiệp chiếm khoảng 67% tổng số lao

động bị ảnh hưởng, tương đương khoảng 285 nghìn người, chủ yếu do các doanh nghiệp giảm sản lượng sản xuất do sụt giảm đơn hàng. Tác động gián tiếp chiếm khoảng 33%, khoảng 138 nghìn người, đến từ các ngành cung ứng đầu vào, logistics, vận tải và các dịch vụ liên quan. Tác động làm mất việc làm ở khu vực công nghiệp chế biến chế tạo (CNCBCT) khoảng 330 nghìn người, trong đó khu vực doanh nghiệp của nhóm ngành này khoảng 264 nghìn người, tương đương 3,4% tổng số lao động trong các doanh nghiệp ngành CNCBCT sẽ mất việc.

Xét theo giới tính, lao động nữ chiếm 64% tổng số lao động bị ảnh hưởng, cao gần gấp đôi so với lao động nam (36%). Điều này phản ánh đúng đặc điểm cơ cấu lao động ngành xuất khẩu Việt Nam, nơi lao động nữ tập trung nhiều trong các ngành như may mặc, da giày. Xét theo trình độ học vấn, khoảng 300 nghìn lao động không có chuyên môn kỹ thuật chiếm tỷ lệ lớn nhất (71%), trong khi nhóm lao động có trình độ đại học trở lên khoảng 61 nghìn, chiếm tới 14%. Điều này cho thấy, tác động không

Hình 1. Tác động đến số lao động bị mất việc làm theo kịch bản cơ sở
Đơn vị: người



Nguồn: Tính toán từ mô hình CISAF_2025

6. <https://vnexpress.net/viet-nam-se-bi-anh-huong-khong-dang-ke-neu-thue-doi-ung-cua-my-la-10-4875819.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

chỉ giới hạn ở lao động phổ thông mà còn ảnh hưởng tới một bộ phận lao động có kỹ năng, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao như điện tử, logistics.

Chính sách thuế của Mỹ đối với Việt Nam dự kiến sẽ có tác động khác nhau lên các nhóm ngành như sau:

Nhóm chịu tác động mạnh (giảm > 50.000 lao động): Sản xuất trang phục, may mặc là ngành chịu tác động mạnh nhất với 96.405 lao động bị ảnh hưởng, trong đó có 94.215 lao động ở khu vực doanh nghiệp sẽ chịu tác động. tương đương khoảng 6% số lao động trong ngành này có nguy cơ mất việc. Đặc biệt, lao động nữ chiếm tới 70%, và chủ yếu là lao động phổ thông. Đây là hệ quả từ việc ngành may mặc phụ thuộc rất lớn vào thị trường xuất khẩu Hoa Kỳ.

Sản phẩm điện tử, máy tính là ngành chịu tác động mạnh thứ hai với 68.385 lao động bị ảnh hưởng, trong đó 54.283 là tác động trực tiếp từ doanh nghiệp, tương đương khoảng 6,7% số lao động trong ngành có nguy cơ mất việc. Ngược với ngành may mặc, trong lĩnh vực điện tử, lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn (khoảng 60%).

Nhóm chịu tác động trung bình (10.000–50.000 lao động): Sản xuất da và sản phẩm liên quan tổng ảnh hưởng 42.778 lao động, chủ yếu lao động nữ và phổ thông, trong đó khoảng 36.500 lao động ở khu vực doanh nghiệp chịu ảnh hưởng, tương đương 2,4% số lao động trong doanh nghiệp của ngành.

Sản xuất giường, tủ, bàn, ghế chịu tác động với 37.335 lao động mất việc, với tỷ lệ nam và nữ khá cân bằng. Trong đó nguy cơ mất việc từ khu vực doanh nghiệp chiếm 12,58%; Logistics – vận tải mất 16.307 lao động, chủ yếu do tác động gián tiếp từ sự suy giảm hoạt động sản xuất và thương mại quốc tế, ảnh hưởng chủ yếu đến lao động đại học và lao động nghề kỹ thuật. Trong đó nhóm từ khu vực doanh nghiệp có thể có 5,7% sẽ mất việc làm; Chế biến gỗ, cao su, plastic mỗi ngành mất khoảng 9.000–

10.000 lao động, chủ yếu lao động phổ thông.

Nhóm chịu tác động yếu (<10.000 lao động): Một số ngành chịu tác động ít hơn, bao gồm dệt may (6.854 lao động), thủy sản (1.792 lao động) và các ngành thực phẩm, hóa chất, kim loại, giáo dục, y tế, với mức giảm nhẹ. Những ngành này có quy mô xuất khẩu sang Mỹ nhỏ hơn hoặc thị trường tiêu thụ đa dạng hơn, nên chịu ít ảnh hưởng từ chính sách thuế;

Tỷ lệ thất nghiệp của lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên được dự báo sẽ tăng từ mức hiện tại 1,89% lên 2,69%, tức tăng thêm khoảng 0,8 điểm phần trăm, thất nghiệp trong khu vực doanh nghiệp khoảng 2% trong tổng lao động làm việc tại doanh nghiệp. Mức tăng này tuy đáng lưu ý, nhưng vẫn nằm trong ngưỡng có thể kiểm soát được nếu các biện pháp hỗ trợ thị trường lao động, chương trình đào tạo lại, và chính sách xúc tiến việc làm mới được triển khai kịp thời và hiệu quả. Việc tỷ lệ thất nghiệp chỉ tăng nhẹ phản ánh tác động trực tiếp chủ yếu từ việc mất việc làm trong các ngành xuất khẩu, nhưng quy mô tác động chưa quá lớn nhờ vào khả năng chuyển dịch lao động nội bộ sang các ngành dịch vụ, tiêu dùng nội địa, cũng như hiệu quả từ các nỗ lực đàm phán giảm thuế.

b) Kịch bản tiêu cực (thuế giữ 46%)

Trong kịch bản tiêu cực, tổng số lao động bị ảnh hưởng khoảng 1 triệu việc làm, gấp hơn 2,5 lần so với kịch bản cơ sở. Tỷ lệ tác động trực tiếp và gián tiếp vẫn giữ nguyên như kịch bản cơ sở, với 67% tác động trực tiếp đến doanh nghiệp (khoảng 720 nghìn việc làm) và 33% tác động gián tiếp (khoảng 350 nghìn việc làm). Tác động làm mất việc làm ở khu vực công nghiệp chế biến, chế tạo khoảng 834 nghìn việc làm, trong đó khu vực doanh nghiệp của nhóm ngành này mất khoảng 668 nghìn việc làm, tương đương 8,5% lao động ở khu vực này sẽ mất việc. Về giới tính, xu hướng vẫn không thay đổi: 64% người bị ảnh hưởng

Nghiên cứu - Trao đổi

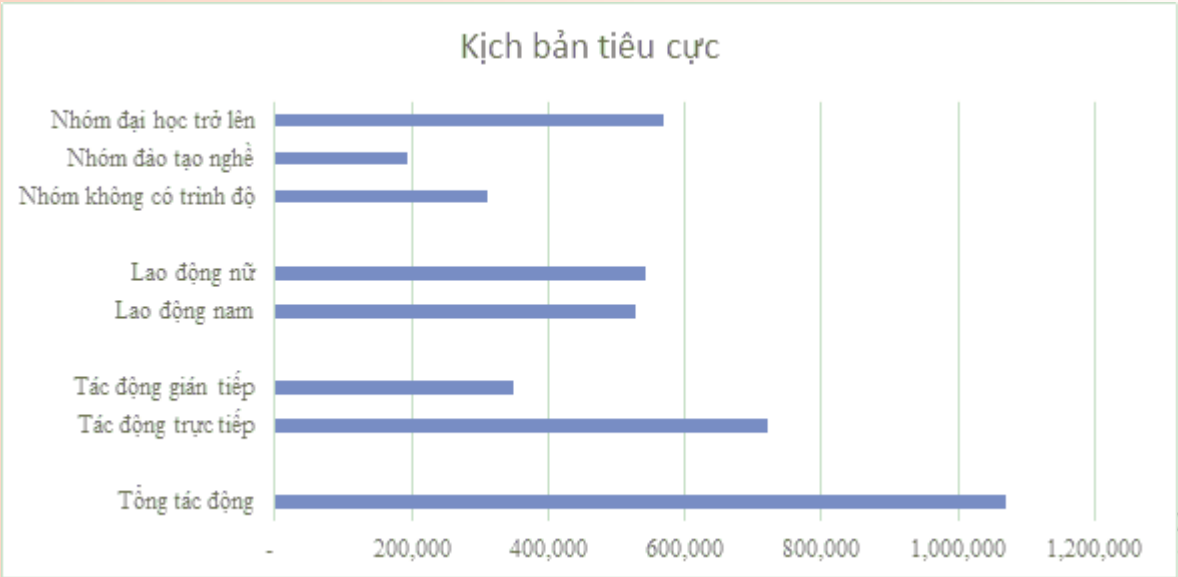
là lao động nữ. Về trình độ học vấn, lao động không có chuyên môn kỹ thuật tiếp tục chiếm ưu thế (60%), nhưng mức ảnh hưởng tới lao động đại học trở lên (36%) vẫn rất đáng kể, phản ánh mức độ lan rộng của tác động trong nền kinh tế.

Nhóm chịu tác động mạnh (> 50.000 lao động): Sản xuất trang phục, may mặc chịu thiệt hại lớn nhất với 243 nghìn lao động mất việc, trong đó 237 nghìn là tác động trực tiếp, tương đương khoảng 13% người có nguy cơ mất việc. Lao động nữ và lao động phổ thông tiếp tục

là đối tượng chịu tổn thương chủ yếu.

Sản phẩm điện tử, máy tính mất 172 nghìn việc làm, trong đó 137 nghìn việc làm là trực tiếp từ doanh nghiệp, tương đương khoảng 17% có nguy cơ mất việc làm. Tương tự kịch bản cơ sở, lao động nam và lao động đại học chịu ảnh hưởng lớn; Sản xuất da và sản phẩm liên quan mất 108 nghìn việc làm và sản xuất giường, tủ, bàn, ghế mất 94 nghìn việc làm, khẳng định các ngành thâm dụng lao động và phụ thuộc vào xuất khẩu đối mặt với rủi ro nghiêm trọng.

Hình 2. Tác động đến số lao động bị mất việc làm theo kịch bản tiêu cực
Đơn vị: người



Nguồn: Tính toán từ mô hình CISAF_2025

Nhóm chịu tác động trung bình (10.000–50.000 lao động): Logistics – vận tải mất 41 nghìn việc làm, gần như toàn bộ do tác động gián tiếp. Chế biến gỗ, cao su, plastic mỗi ngành mất từ 20 nghìn đến 27 nghìn việc làm, do nhu cầu nguyên liệu và sản phẩm đầu ra sụt giảm mạnh khi xuất khẩu giảm.

Nhóm chịu tác động yếu (< 10.000 lao động): Các ngành như dệt may (-17.308 lao động mất việc), thủy sản (-4.526 lao động mất việc), cùng các nhóm ngành thực phẩm, hóa chất, kim loại, giáo dục, y tế chịu mức ảnh hưởng thấp hơn so với các ngành chủ lực.

Tỷ lệ thất nghiệp sẽ tăng lên 3,9%,

tức gần như gấp đôi so với mức hiện tại, và tỷ lệ mất việc làm ở khu vực doanh nghiệp khoảng 4,4%. Đây sẽ là mức tác động mạnh đối với thị trường lao động Việt Nam, tạo áp lực lớn lên hệ thống an sinh xã hội, đồng thời làm gia tăng các vấn đề xã hội như thất nghiệp kéo dài, di cư lao động, và giảm sút thu nhập hộ gia đình. Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc mức thuê cao kéo dài khiến chi phí xuất khẩu tăng vọt, buộc nhiều doanh nghiệp phải cắt giảm sản lượng hoặc đóng cửa, đặc biệt trong các ngành may mặc, da giày, điện tử và logistics, dẫn đến làn sóng mất việc diện rộng và lan tỏa nhanh trong nền kinh tế.

Nghiên cứu - Trao đổi



Chính sách áp thuế nhập khẩu của Mỹ đối với hàng hóa Việt Nam có thể tạo ra những tác động sâu rộng và đa chiều đến thị trường lao động trong nước

3. Kết luận

Kết quả phân tích cho thấy, chính sách áp thuế nhập khẩu của Mỹ đối với hàng hóa Việt Nam có thể tạo ra những tác động sâu rộng và đa chiều đến thị trường lao động trong nước. Mức độ và quy mô ảnh hưởng phụ thuộc chặt chẽ vào khả năng đàm phán, điều chỉnh chính sách thuế giữa hai quốc gia.

Ở kịch bản cơ sở (giảm thuế về 20–25%), tổng số lao động bị ảnh hưởng ước tính khoảng 209.363 người. Tác động trực tiếp chiếm 67%, chủ yếu rơi vào các ngành xuất khẩu chủ lực như may mặc, điện tử, da giày. Lao động nữ và lao động không có trình độ chuyên môn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong nhóm bị ảnh hưởng. Mặc dù tác động là đáng kể, quy mô thiệt hại vẫn ở mức có thể kiểm soát, nếu chính sách hỗ trợ doanh nghiệp và người lao động được triển khai kịp thời.

Ở kịch bản tiêu cực (giữ thuế 46% từ đầu tháng 7), tổng số lao động bị ảnh hưởng tăng lên 528.731 người, gấp hơn 2,5 lần so với kịch bản cơ sở. Các ngành sản xuất trang phục, điện tử, da giày, gỗ và logistics đều chịu tổn thất nghiêm trọng. Lao động nữ tiếp tục chiếm

khoảng 64% tổng số người bị ảnh hưởng, đồng thời nhóm lao động không có trình độ chuyên môn vẫn chiếm 60%. Đặc biệt, số lao động có trình độ đại học trở lên cũng ghi nhận thiệt hại lớn, phản ánh sự lan tỏa sâu rộng của khủng hoảng trong toàn bộ cơ cấu kinh tế.

So sánh hai kịch bản cho thấy, nếu đạt được thỏa thuận thương mại tích cực, Việt Nam có thể giảm được gần 320.000 việc làm bị mất và duy trì ổn định thị trường lao động. Ngược lại, nếu thất bại trong đàm phán, Việt Nam sẽ đối diện nguy cơ mất việc làm hàng loạt, gia tăng thất nghiệp trong các khu công nghiệp xuất khẩu, và chịu áp lực lớn trong đào tạo, chuyển dịch lao động.

Từ kết quả trên, có thể khẳng định rằng, việc chủ động đàm phán thương mại, đa dạng hóa thị trường xuất khẩu, đồng thời triển khai các chính sách đào tạo lại, hỗ trợ an sinh cho nhóm lao động dễ tổn thương là yếu tố then chốt giúp giảm thiểu tác động tiêu cực và bảo đảm sự ổn định lâu dài cho thị trường lao động Việt Nam trong bối cảnh biến động kinh tế toàn cầu./.

Nghiên cứu - Trao đổi

LAO ĐỘNG, VIỆC LÀM TRONG KHU VỰC KINH TẾ TƯ NHÂN Ở VIỆT NAM

TS. Chủ Thị Lân, Trưởng phòng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

Tóm tắt

Trên cơ sở tổng quan tài liệu và số liệu sẵn có, bài viết khái quát đặc điểm lao động, việc làm trong khu vực tư nhân (doanh nghiệp tư nhân và hộ kinh doanh cá thể) ở Việt Nam, nhận diện thách thức, cơ hội và đề xuất một số hàm ý chính sách liên quan đến lao động, việc làm, góp phần thúc đẩy phát triển khu vực kinh tế tư nhân.

Giới thiệu

Sau gần 40 năm đổi mới, kinh tế tư nhân nước ta đã từng bước phát triển cả về số lượng và chất lượng, trở thành một trong những động lực quan trọng của nền kinh tế quốc gia, là lực lượng tiên phong thúc đẩy tăng trưởng, tạo việc làm, nâng cao năng suất lao động, năng lực cạnh tranh quốc gia, công nghiệp hoá, hiện đại hoá, tái cấu trúc nền kinh tế theo hướng xanh, tuần hoàn, bền vững. Khu vực kinh tế tư nhân hiện có khoảng hơn 940 nghìn doanh nghiệp và hơn 5 triệu hộ kinh doanh đang hoạt động, đóng góp khoảng 50% GDP, hơn 30% tổng thu ngân sách nhà nước. Khu vực kinh tế tư nhân đóng vai trò trung tâm trong việc tạo việc làm, tính đến thời điểm 2024, có tới hơn 42 triệu người lao động đang làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân (tính chung cho cả khu vực nông nghiệp, hộ gia đình), tạo ra hơn 82% số lượng việc làm, sinh kế cho lực lượng lao động trong độ tuổi lao động của cả nước (Nghị quyết số 68-NQ/TW năm 2025). Nếu tính riêng cho loại hình doanh nghiệp tư nhân và hộ sản xuất kinh doanh cá thể⁷, năm 2024 cả nước có 25,8 triệu lao động đang làm việc (chiếm

50,2% tổng số việc làm trên cả nước) cho thấy động lực giải quyết việc làm, tạo ra rất nhiều cơ hội về việc của khu vực này rất lớn.

1. Xu hướng và đặc điểm lao động trong khu vực kinh tế tư nhân

Lao động làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân ngày càng tăng, từ 18,9 triệu người năm 2015 lên 25,8 triệu người năm 2024 với tốc độ tăng bình quân 3%/năm. Đáng chú ý, lao động làm việc trong doanh nghiệp tư nhân tăng nhanh từ 5,6 triệu người năm 2015 lên 8,1 triệu người năm 2024 với tốc độ tăng bình quân là 4,2%/năm, cao hơn nhiều tốc độ tăng việc làm của hộ kinh doanh cá thể (2,5%/năm) và tốc độ tăng việc làm của cả nước (tăng bình quân 1%/năm). (Hình 1- trang 13)

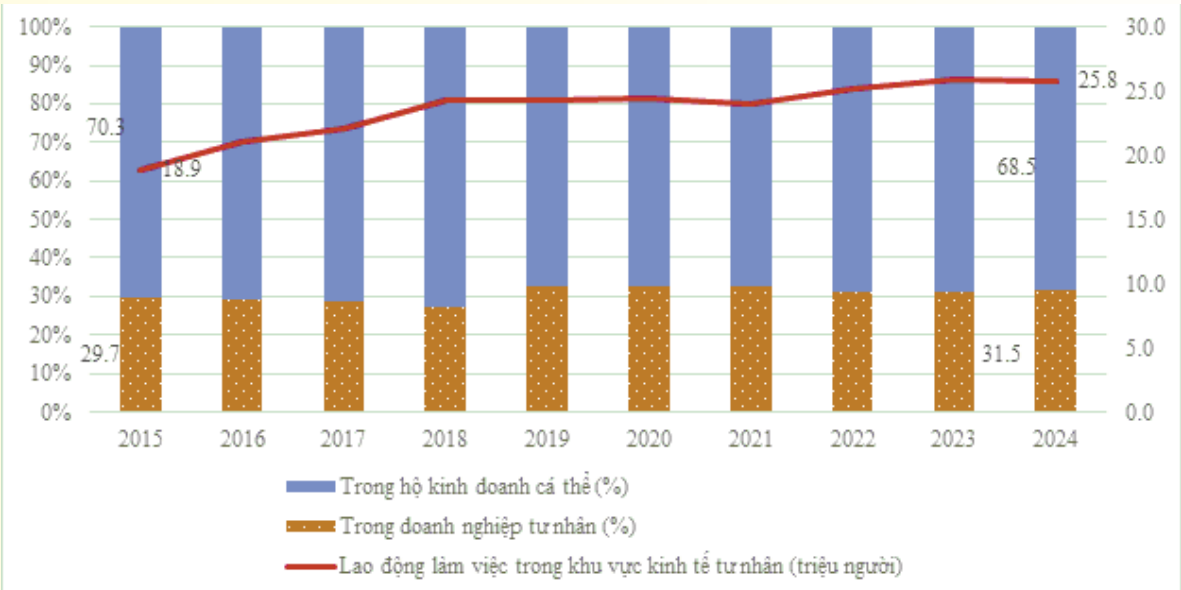
Phân bố lao động làm việc trong khu vực tư nhân, đặc biệt là trong doanh nghiệp tư nhân không đồng đều giữa các vùng, phụ thuộc chủ yếu vào tốc độ đô thị hoá, phát triển kinh tế xã hội của địa bàn. Lao động làm việc trong doanh nghiệp tư nhân khu vực thành thị chiếm 55% và tập trung đông nhất ở vùng Đông nam bộ (32%) và đồng bằng sông Hồng (28,8%). (Bảng 1 - trang 13)

Về chất lượng lao động, gần 1/3 lao động đang làm việc trong khu vực tư nhân đã qua đào tạo và có bằng, chứng chỉ từ sơ cấp nghề trở lên (32%); trong đó lao động có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ trọng cao nhất là 12,5%, trung cấp và cao đẳng chiếm 10,4%; sơ cấp chiếm 9,1%. Nhìn chung, trình độ lao động đang làm việc trong khu vực tư nhân cao hơn mức chung của các nước.

7. Hiện nay khái niệm kinh tế tư nhân vẫn còn rất nhiều các quan điểm khác nhau, trong bài viết này kinh tế tư nhân bao gồm doanh nghiệp tư nhân trong nước và hộ sản xuất, kinh doanh cá thể

Nghiên cứu - Trao đổi

Hình 1. Số lượng và cơ cấu lao động đang làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân chia theo loại hình, 2015-2024



Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm hàng năm của Cục thống kê

Bảng 1: Cơ cấu lao động đang làm việc trong khu vực tư nhân theo giới tính, thành thị-nông thôn và nhóm tuổi năm 2024 (%)

	KT tư nhân	Doanh nghiệp tư nhân	Hộ cá thể
Thành thị	46.9	55	43.2
Nông thôn	53.1	45	56.8
Theo vùng			
Đồng bằng sông Hồng	27.5	28.8	26.9
Trung du và Miền núi phía Bắc	8.4	6.8	9.1
Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung	20.7	17.1	22.4
Tây Nguyên	3	1.9	3.5
Đông Nam Bộ	24.4	32	21
Đồng bằng sông Cửu Long	16	13.5	17.1
	100	100	100

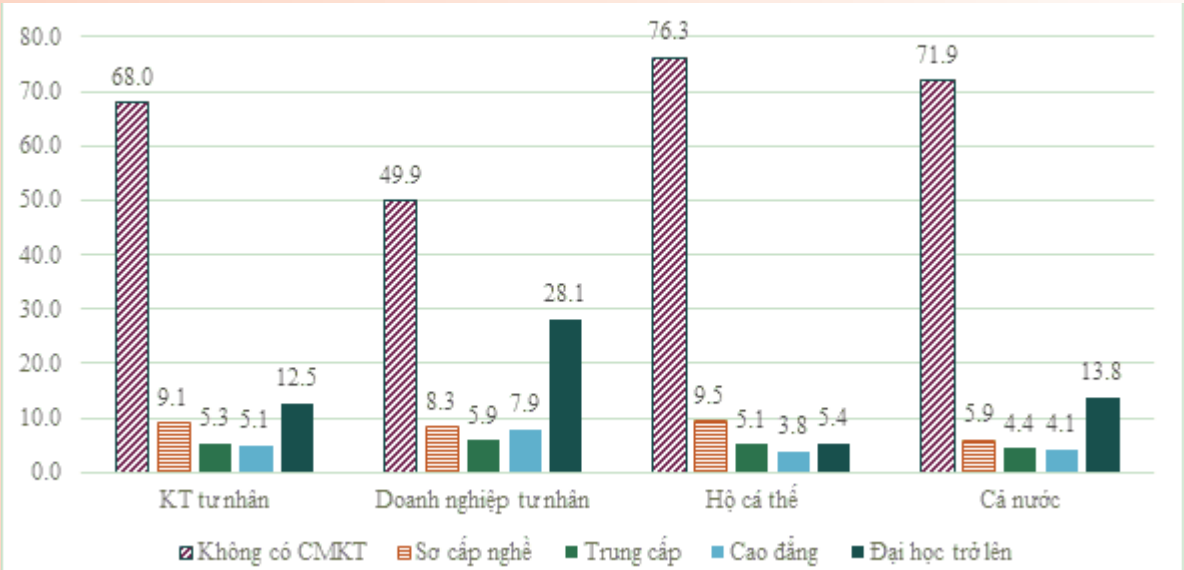
Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024 của Cục thống kê

Tuy nhiên, trình độ lao động trong khu vực tư nhân còn chưa đồng đều: tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ khá cao ở khu vực doanh nghiệp tư nhân, chiếm khoảng gần 54% trong tổng số lao động làm việc trong doanh nghiệp, trong đó, trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất

(chiếm gần 22% tổng số lao động làm việc trong doanh nghiệp); tiếp đến là trình độ trung cấp và cao đẳng (chiếm khoảng 18,5%). Ngược lại, tỷ lệ lao động làm việc trong hộ cá thể có bằng cấp, chứng chỉ chỉ đạt 23,7% (thấp hơn mức bình quân cả nước là 28,1%).

Nghiên cứu - Trao đổi

Hình 2. Cơ cấu lao động làm việc trong khu vực tư nhân theo trình độ chuyên môn kỹ thuật (%)



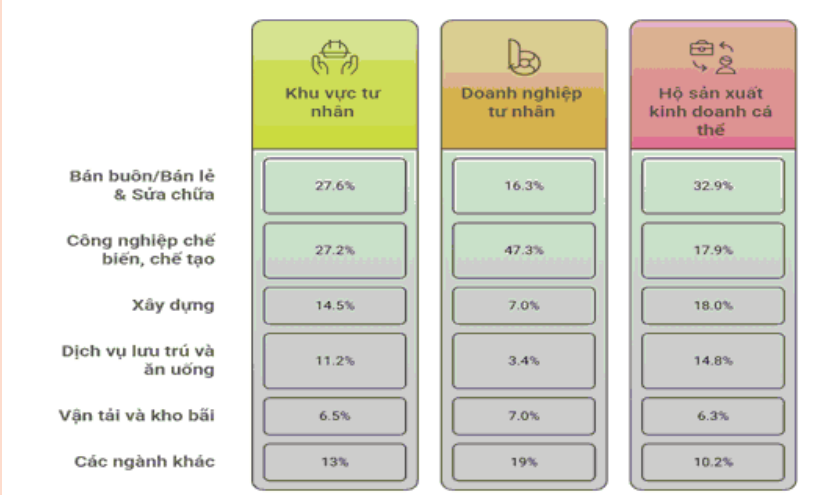
Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024 của Cục thống kê

2. Phân bố việc làm theo ngành trong khu vực kinh tế tư nhân

Việc làm trong khu vực tư nhân tập trung chủ yếu ở 5 ngành (87% tổng số lao động đang làm việc trong khu vực tư nhân), đó là: Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và các xe có động cơ khác (27,6%); Công nghiệp chế biến, chế tạo (27,2%); Xây dựng (14,5%); Dịch vụ lưu trú và ăn uống (11,2%); Vận tải kho bãi (6,5%); 16 nhóm ngành còn lại trong nền kinh tế chỉ chiếm 13% lao động. Trong doanh nghiệp tư nhân việc

làm trong ngành “công nghiệp chế biến, chế tạo” chiếm tỷ trọng lớn nhất (47,3% tổng số việc làm trong doanh nghiệp tư nhân), đây là ngành có vai trò then chốt trong việc phát triển kinh tế, cung cấp nhiều cơ hội việc làm cho người lao động. Trong khi đó, việc làm ngành “Bán buôn và bán lẻ; sửa chữa ô tô, mô tô, xe máy và các xe có động cơ khác” chiếm tỷ trọng lớn nhất (32,9%) trong các cơ sở cá thể, phản ánh vai trò của các cơ sở cá thể trong hoạt động thương mại, dịch vụ phục vụ nhu cầu tiêu dùng trong xã hội.

Hình 3. Cơ cấu lao động đang làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân theo ngành, 2024 (%)



Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024 của Cục thống kê

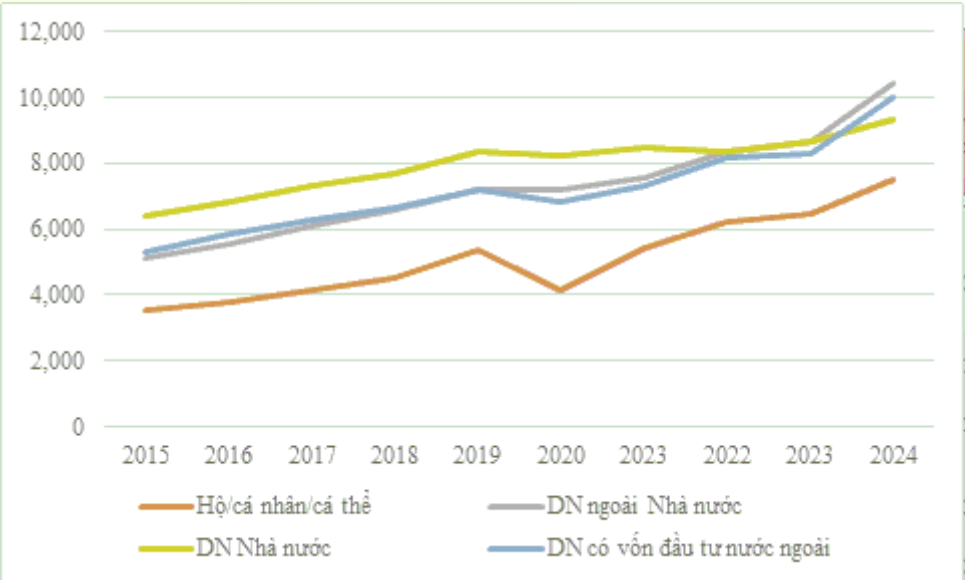
Nghiên cứu - Trao đổi

3. Thu nhập và phúc lợi của người lao động làm việc trong khu vực tư nhân

Năm 2024, các doanh nghiệp tư nhân đã vượt qua khu vực doanh nghiệp nhà nước và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài về thu nhập cho người lao động. Thu nhập bình quân của lao động làm công hưởng lương của doanh nghiệp ngoài nhà nước đạt khoảng 10,5 triệu/tháng năm 2024, trong khi mức này

của doanh nghiệp nhà nước là 9,3 triệu đồng/tháng và của khu vực có vốn đầu tư nước ngoài là 10 triệu đồng/tháng. Trong khi đó, lao động làm việc trong các hộ, cá nhân, cá thể chỉ đạt 7,5 triệu đồng/tháng. Tuy nhiên, tốc độ tăng tiền lương bình quân cả giai đoạn của lao động làm công hưởng lương làm việc trong hộ/cá nhân/cá thể đạt cao nhất (8,8%/năm).

Hình 4. Tiền lương bình quân của lao động làm công hưởng lương theo loại hình doanh nghiệp, 2015-2024 (triệu đồng/tháng)



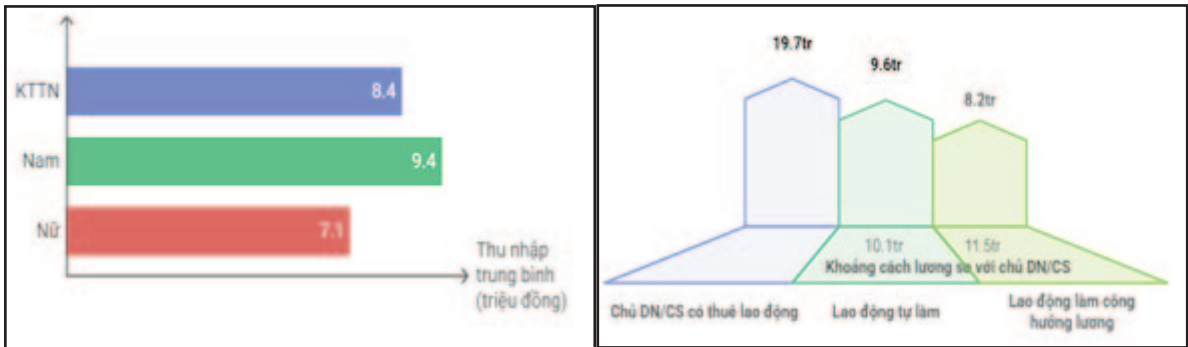
Nguồn: Phòng Nghiên cứu Tiền lương, quan hệ lao động, Viện Khoa học Lao động và Xã hội (2024), Báo cáo Xu hướng lương giai đoạn 2015 - 2024 và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương năm 2025 - 2026

Năm 2024, thu nhập bình quân tháng của tất cả lao động trong khu vực kinh tế tư nhân đạt 8,4 triệu, trong đó nam có mức thu nhập là 9,4 triệu cao hơn 2,3 triệu so với mức lương của nữ; của lao động trong doanh nghiệp tư nhân là 9,5 triệu và hộ cá thể là 7,9 triệu, cao hơn mức trung bình cả nước là 7,7 triệu. Xét theo vị thế, thu nhập bình quân tháng của

chủ doanh nghiệp/chủ cơ sở (có thuê lao động) đạt bình quân 19,7 triệu, lao động tự làm có mức thu nhập bình quân tháng là 9,6 triệu (thấp hơn chủ doanh nghiệp/cơ sở có thuê lao động 10,1 triệu) và lao động làm công hưởng lương là 8,2 triệu đồng (thấp hơn chủ doanh nghiệp/cơ sở có thuê lao động 11,5 triệu).

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

Hình 5. Thu nhập bình quân tháng của lao động làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân năm 2024

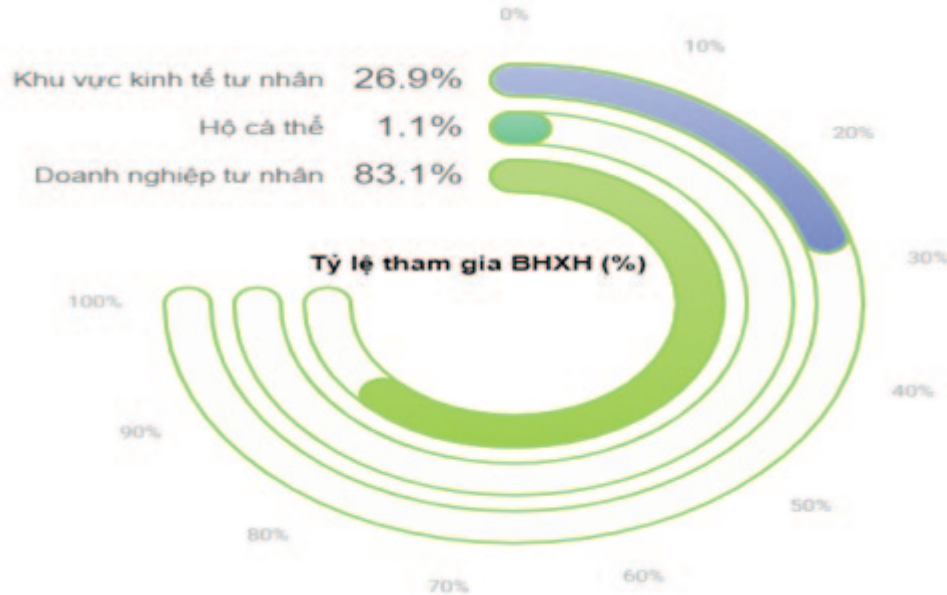


Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024 của Cục thống kê

Tỷ lệ lao động làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân tham gia bảo hiểm xã hội đạt 26,9%, tuy nhiên tỷ lệ này ở hộ cá thể chỉ đạt 1,1%, trong khi của doanh nghiệp tư nhân là 83,1%. Các doanh nghiệp tư nhân đóng góp đáng kể vào sự mở rộng độ

bao phủ của bảo hiểm xã hội, khu vực kinh tế tư nhân đóng một vai trò chủ chốt trong việc tăng số người tham gia bảo hiểm xã hội trên cả nước từ 9,2 triệu người năm 2010 lên hơn 19,02 triệu người vào năm 2024 (Lê Duy Bình, 2025).

Hình 6. Tỷ lệ tham gia bảo hiểm xã hội của lao động làm việc trong khu vực tư nhân (%)



Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024 của Cục thống kê

4. Thách thức và cơ hội

Thách thức chính của lao động, việc làm trong khu vực tư nhân: thứ nhất, đó là vấn đề chất lượng lao động chưa cao, thiếu đào tạo nghề chuyên sâu, đặc biệt trong hộ cá thể với tỷ lệ lao động có bằng cấp, chứng chỉ thấp. Chất lượng lao động là một yếu tố quan trọng quyết định đến

sự phát triển bền vững của tổ chức, năng lực cạnh tranh và đạt được thành công lâu dài. Vì vậy, có thể thấy đây là thách thức lớn đối với các hộ cá thể thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh, đổi mới công nghệ sáng tạo sản phẩm mới, nâng cao năng suất lao động và chuyển đổi, phát triển thành doanh nghiệp trong bối

Nghiên cứu - Trao đổi

cạnh chuyển đổi số và công nghệ. Thứ hai, vẫn còn khoảng cách tiền lương khá lớn giữa các nhóm theo giới, vị thế việc làm. Thứ ba, lao động khu vực tư nhân thiếu sự bảo vệ, hầu hết lao động làm việc trong hộ cá thể chưa tham gia bảo hiểm xã hội.

Cơ hội cho lao động, việc làm trong khu vực tư nhân: sự định hướng mạnh mẽ từ Đảng và sự quyết liệt của Chính phủ để tháo gỡ các điểm nghẽn về thể chế, cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh, xóa bỏ các rào cản đối với sự phát triển của doanh nghiệp kinh tế tư nhân để khu vực này trở thành động lực quan trọng nhất cho tăng trưởng kinh tế. Ban Chấp hành Trung ương ban hành Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân; Quốc hội ban hành Nghị quyết số 198/2025/QH15 ngày 17/5/2025 về một số cơ chế, chính sách đặc biệt phát triển kinh tế tư nhân; Nghị quyết số 138/NQ-CP ngày 16/5/2025 về Kế hoạch hành động thực hiện Nghị quyết số 68-NQ/TW của Bộ Chính trị và Nghị quyết số 139/NQ-CP ngày 17/5/2025 về Kế hoạch triển khai Nghị quyết số 198/2025/QH15 của Quốc hội. Có thể xem đây là một bước tiến đột phá về tư duy phát triển, trở thành một “cuộc cách mạng về tư duy và thể chế” cho kinh tế tư nhân nói chung và lao động, việc làm trong khu vực này. Một trong những giải pháp cho khu vực này (nhiệm vụ, giải pháp 3, Nghị quyết 68-NQ/TW) là tạo thuận lợi cho kinh tế tư nhân tiếp cận nguồn nhân lực chất lượng cao. Chương trình hành động của Chính phủ đưa ra nhiệm vụ cụ thể về tiếp cận nhân lực chất lượng cao. Quốc hội đã ban hành Nghị quyết số 198/2025/QH15 về một số cơ chế, chính sách đặc biệt phát triển kinh tế tư nhân trong đó hỗ trợ về đào tạo nhân lực và chuyển đổi số: Hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và chất lượng nguồn nhân lực; bố trí ngân sách nhà nước để triển khai Chương trình đào tạo, bồi dưỡng 10 nghìn giám

đốc điều hành đến năm 2030; cung cấp miễn phí các nền tảng số, phần mềm dùng chung, tư vấn pháp lý, đào tạo... cho doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh.

5. Hàm ý chính sách

Tăng cường đào tạo, nâng cao kỹ năng cho người lao động: Các chính sách hỗ trợ đào tạo, đào tạo nâng cao, đào tạo lại cho lao động thích ứng với công nghệ mới và yêu cầu thị trường trong khu vực tư nhân. Chất lượng lao động trong doanh nghiệp tư nhân là một yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển bền vững của tổ chức. Để nâng cao chất lượng lao động, các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc cải thiện môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ và đầu tư vào đào tạo phát triển nhân viên. Việc đánh giá và quản lý chất lượng lao động một cách hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường năng lực cạnh tranh và đạt được thành công lâu dài. Doanh nghiệp cần đầu tư vào đào tạo để nâng cao năng lực cho nhân viên, giúp họ phát triển kỹ năng, nâng cao chất lượng lao động.

Mở rộng độ bao phủ bảo hiểm xã hội trong khu vực tư nhân: việc mở rộng độ bao phủ bảo hiểm xã hội trong khu vực tư nhân giúp bảo vệ quyền lợi của người lao động mà còn góp phần và thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế thông qua các giải pháp như: (i) Tăng cường tuyên truyền và nâng cao nhận thức, đặc biệt cho khu vực hộ cá thể về lợi ích của bảo hiểm xã hội và từ đó, họ sẽ chủ động tham gia; (ii) Đơn giản hóa thủ tục, quy trình tham gia, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động và các doanh nghiệp tư nhân trong việc đăng ký tham gia bảo hiểm xã hội, đẩy mạnh hơn nữa áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý và xử lý hồ sơ sẽ giúp tiết kiệm thời gian và chi phí; (iii) Khuyến khích doanh nghiệp tư nhân tham gia thông qua các chính sách ưu đãi, đặc biệt là các hộ cá thể khi tham gia bảo hiểm xã hội cho chủ cơ sở và người lao động thông qua các hình thức hỗ trợ như giảm thuế, hỗ trợ tài chính

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

hoặc cung cấp các dịch vụ tư vấn miễn phí sẽ khuyến khích họ tích cực tham gia bảo hiểm xã hội cho nhân viên của mình; (iv) Nghiên cứu các chế độ bảo hiểm linh hoạt phù hợp với nhu cầu và khả năng tài chính của từng đối tượng trong khu vực tư nhân giúp người lao động có nhiều lựa chọn hơn và dễ dàng tham gia hơn.

Giảm khoảng cách tiền lương trong khu vực tư nhân: giảm thiểu khoảng cách tiền lương trong khu vực tư nhân, từ đó tạo ra một môi trường làm việc công bằng và bình đẳng thông qua chính sách lương tối thiểu, điều chỉnh mức lương tối thiểu kịp thời để đảm bảo rằng tất cả người lao động đều nhận được mức lương đủ sống. Việc này không chỉ giúp giảm khoảng cách tiền lương mà còn tạo ra động lực cho các doanh nghiệp tư nhân trong việc cải thiện điều kiện làm việc và thu hút nhân tài. Chính sách tiền lương và phúc lợi hợp lý sẽ thu hút và giữ chân nhân tài trong khu vực tư nhân. Ngoài ra, khuyến khích doanh nghiệp tư nhân cạnh tranh lành mạnh về tiền lương để đảm bảo người lao động được đánh giá đúng mức và có động lực làm việc, tất cả mọi người đều có cơ hội bình đẳng trong việc thăng tiến và nhận lương. Nghiên cứu các chương trình tuyển dụng công bằng và các chính sách hỗ trợ cho các nhóm yếu thế, dễ bị tổn thương.

Phát triển việc làm trong khu vực tư nhân: Một trong những yếu tố quan trọng nhất để phát triển việc làm trong khu vực tư nhân là tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi thông qua việc giảm bớt thủ tục hành chính, cải cách thuế và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tư nhân, các hộ cá thể phát triển. Nghiên cứu các chính sách khuyến khích đầu tư và đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp là động lực chính tạo ra việc làm mới thông qua việc cung cấp vốn, tư vấn và các chương trình hỗ trợ khác. Hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư và thúc

đẩy công nghệ và đổi mới sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra việc làm mới. Các doanh nghiệp tư nhân cần được khuyến khích áp dụng công nghệ mới và phát triển sản phẩm, dịch vụ sáng tạo và có chính sách hỗ trợ họ thông qua các chương trình nghiên cứu và phát triển, cũng như các chính sách ưu đãi thuế cho các doanh nghiệp đổi mới. “Ưu tiên hỗ trợ khu vực kinh tế tư nhân là động lực chính trong tạo việc làm bền vững”, nhằm nhấn mạnh vai trò của kinh tế tư nhân trong tạo việc làm bền vững và khẳng định cam kết của Nhà nước về môi trường kinh doanh thuận lợi, bình đẳng. Đồng thời mở rộng chính sách ưu đãi cho doanh nghiệp tạo nhiều việc làm⁸.

Các giải pháp nâng cao chất lượng việc làm trong khu vực tư nhân bằng cách đầu tư vào đào tạo, cải thiện điều kiện làm việc, xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, tạo cơ hội thăng tiến và khuyến khích sự đóng góp của nhân viên, các doanh nghiệp tư nhân và cơ sở cá thể có thể tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả và bền vững không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn cho chính người lao động./.

Tài liệu tham khảo:

1. Lê Duy Bình (2025). Kinh tế tư nhân - động lực của nền kinh tế và tiến bộ xã hội. <https://nhandan.vn/kinh-te-tu-nhan-dong-luc-cua-nen-kinh-te-va-tien-bo-xa-hoi-post881726.html>

2. Phòng Nghiên cứu Tiền lương, quan hệ lao động, Viện Khoa học Lao động và Xã hội (2024), Báo cáo Xu hướng lương giai đoạn 2015 - 2024 và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương năm 2025 – 2026.

3. TS. Nguyễn Sĩ Dũng (2025). Phát triển mạnh kinh tế tư nhân - chìa khóa để tăng trưởng 2 con số. <https://xaydungchinhhsach.chinhphu.vn/phat-trien-manh-kinh-te-tu-nhan-chia-khoa-de-tang-truong-2-con-so-119250308134537913.htm>

8. <https://nhandan.vn/uu-tien-ho-tro-khu-vuc-kinh-te-tu-nhan-trong-tao-viec-lam-ben-vung-post877865.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

4. <https://nhandan.vn/uu-tien-ho-tro-khu-vuc-kinh-te-tu-nhan-trong-tao-viec-lam-ben-vung-post877865.html>

5. Ban chấp hành Trung ương (2025). Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 về phát triển kinh tế tư nhân.

6. Quốc hội (2025). Nghị quyết số 198/2025/QH15 ngày 17/5/2025 về một số cơ chế, chính sách đặc biệt phát triển

kinh tế tư nhân.

7. Chính phủ (2025). Nghị quyết số 138/NQ-CP ngày 16/5/2025 về Kế hoạch hành động thực hiện Nghị quyết 68-NQ/TW của Bộ Chính trị và Nghị quyết số 139/NQ-CP ngày 17/5/2025 về Kế hoạch triển khai Nghị quyết số 198/2025/QH15 của Quốc hội.

BỘ NỘI VỤ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ: TỔ CHỨC, HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG

*ThS. Đào Thị Lanh - Nghiên cứu viên chính
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

1. Cơ cấu tổ chức Bộ Nội vụ trước năm 2025 và cải cách giai đoạn 2020–2024

Chức năng, nhiệm vụ trước 2025: Trước khi hợp nhất vào năm 2025, Bộ Nội vụ (BNV) là cơ quan thuộc Chính phủ có chức năng quản lý nhà nước trong các lĩnh vực nội vụ bao gồm: tổ chức hành chính và đơn vị sự nghiệp nhà nước; chính quyền địa phương và địa giới hành chính; cán bộ, công chức, viên chức và chế độ công vụ; quản lý hội và các tổ chức phi chính phủ; thi đua - khen thưởng; tín ngưỡng, tôn giáo; văn thư, lưu trữ nhà nước; công tác thanh niên; và quản lý nhà nước đối với dịch vụ công trong các lĩnh vực trên. BNV thực hiện nhiều nhiệm vụ cụ thể theo các luật và quy định của Chính phủ, đóng vai trò tham mưu trong xây dựng thể chế hành chính và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức.

Cơ cấu tổ chức giai đoạn 2017–2024: Theo Nghị định số 63/2022/NĐ-CP ngày 12/09/2022, Bộ Nội vụ được tổ chức gồm **16 đơn vị hành chính** giúp Bộ trưởng thực hiện quản lý nhà nước và **4 đơn vị sự nghiệp công lập** phục vụ chức năng quản lý nhà nước. Các đơn vị hành chính chủ chốt bao gồm:

Các vụ (đơn vị tham mưu): Vụ

Tổ chức - Biên chế; Vụ Chính quyền địa phương; Vụ Công chức - Viên chức; Vụ Tiền lương; Vụ Tổ chức phi chính phủ; Vụ Cải cách hành chính; Vụ Hợp tác quốc tế; Vụ Pháp chế; Vụ Kế hoạch - Tài chính; Vụ Công tác thanh niên; Vụ Tổ chức cán bộ (phụ trách công tác nhân sự nội bộ).

Các cơ quan tương đương cục/vụ đặc thù: Thanh tra Bộ; Văn phòng Bộ; Cục Văn thư và Lưu trữ Nhà nước; Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương; Ban Tôn giáo Chính phủ. (Ban Tôn giáo Chính phủ là cơ quan quản lý lĩnh vực tín ngưỡng, tôn giáo trực thuộc Bộ Nội vụ thời kỳ này).

Đơn vị sự nghiệp trực thuộc: Học viện Hành chính Quốc gia; Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước; Tạp chí Tổ chức Nhà nước; Trung tâm Thông tin (công nghệ thông tin).

Cải cách tổ chức bộ máy 2020–2024: Giai đoạn 2020–2024, Bộ Nội vụ đã triển khai nhiều cải cách hướng tới **tinh gọn bộ máy và tinh giản biên chế**. Bộ đã thẩm định, trình Chính phủ ban hành 19 Nghị định quy định chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của các Bộ, cơ quan ngang Bộ giai đoạn 2021–2022, qua đó, sắp xếp lại tổ chức bên trong các Bộ, ngành theo hướng tinh gọn. Bản

Nghiên cứu - Trao đổi

thân cơ cấu Bộ Nội vụ cũng được điều chỉnh năm 2022 (thay thế Nghị định số 34/2017/NĐ-CP bằng Nghị định số 63/2022/NĐ-CP) để phù hợp với chủ trương cải tổ bộ máy.

Bộ Nội vụ là cơ quan đầu mối thực hiện **chương trình tinh giản biên chế** trên phạm vi toàn quốc. Trong giai đoạn 2015–2021, Bộ đã tham mưu thực hiện cắt giảm **10% biên chế** công chức, viên chức theo Nghị quyết của Trung ương. Bước sang giai đoạn mới, Bộ trưởng Bộ Nội vụ tiếp tục đặt mục tiêu tinh giản ít nhất **5% số cán bộ, công chức và 10% số viên chức** trong giai đoạn 2022–2026, đồng thời thực hiện sắp xếp lại các đơn vị hành chính, tổ chức bộ máy bên trong nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Bộ Nội vụ cũng đóng vai trò nòng cốt trong chương trình **cải cách hành chính (CCHC)**. Cơ quan này xây dựng và hướng dẫn phương pháp đánh giá **Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index)** của các bộ, ngành và UBND cấp tỉnh, cũng như phương pháp đo lường **Chỉ số hài lòng của người dân** đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước. Trong giai đoạn 2020–2024, Bộ Nội vụ đã tham mưu ban hành nhiều chính sách về đổi mới tuyển dụng, quản lý công chức, viên chức và cải cách chế độ công vụ, góp phần nâng cao hiệu quả bộ máy và chất lượng đội ngũ cán bộ.

Chuyển đổi số trong ngành Nội vụ trước 2025: Nhận thức được tầm quan trọng của CMCN 4.0, Bộ Nội vụ đã sớm triển khai chiến lược **chuyển đổi số** trong nội bộ và lĩnh vực quản lý nhà nước. Bộ đã ban hành Kế hoạch chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến 2030 nhằm xây dựng Bộ Nội vụ điện tử, hiện đại. Trong 6 tháng đầu năm 2023, Bộ đã xây dựng và ban hành khoảng **30 văn bản** về chuyển đổi số; tích cực hướng dẫn triển khai **Đề án 06** của Chính phủ về ứng dụng dữ liệu dân cư và định danh điện tử. Đáng chú ý, Bộ Nội vụ đã phát triển **Cơ sở dữ liệu quốc gia về cán bộ, công chức, viên chức**; đến

tháng 7/2023, **100% các bộ, ngành và địa phương** đã kết nối, đồng bộ dữ liệu với cơ sở dữ liệu này, với hơn 2,13 triệu hồ sơ cán bộ, công chức, viên chức được cập nhật. Việc xây dựng các hệ thống thông tin quản lý cán bộ thống nhất trên toàn quốc đã tạo nền tảng cho cải cách hành chính dựa trên dữ liệu, góp phần **đơn giản hóa thủ tục** và nâng cao hiệu suất quản lý nhà nước về nội vụ.

2. Thay đổi cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Bộ Nội vụ từ năm 2025 (hợp nhất Bộ Nội vụ và Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội)

Vào năm 2025, Chính phủ Việt Nam tiến hành một đợt cải tổ lớn bộ máy hành chính nhằm tinh gọn đầu mối. Trong đó, **Bộ Nội vụ được hợp nhất với Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội** theo Nghị định số 25/2025/NĐ-CP ngày 21/02/2025 của Chính phủ. Việc sáp nhập này nằm trong chủ trương giảm số lượng Bộ, ngành và khắc phục sự chồng chéo chức năng. Nghị định số 25/2025/NĐ-CP đã xác định lại **vị trí, chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức** của Bộ Nội vụ hợp nhất, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/03/2025.

Chức năng, nhiệm vụ mở rộng: Sau hợp nhất, Bộ Nội vụ (mới) thực hiện quản lý nhà nước trên phạm vi rộng hơn, bao quát cả lĩnh vực nội vụ truyền thống và lĩnh vực lao động - xã hội. Cụ thể, Bộ Nội vụ hiện nay quản lý nhà nước về các ngành, lĩnh vực sau:

Tổ chức hành chính, sự nghiệp nhà nước – xây dựng bộ máy hành chính nhà nước và các đơn vị sự nghiệp công lập.

Tổ chức chính quyền địa phương – bao gồm quản lý địa giới hành chính và mô hình chính quyền các cấp.

Cán bộ, công chức, viên chức và công vụ – quản lý đội ngũ và chế độ công vụ trong hệ thống chính trị.

Lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội – quản lý thị trường lao động, chính sách tiền lương và an sinh xã hội (mảng công tác trước đây thuộc Bộ LĐ-

Nghiên cứu - Trao đổi

TB&XH).

Việc làm – bao gồm tạo việc làm, quản lý lao động trong và ngoài nước (xuất khẩu lao động).

An toàn, vệ sinh lao động – quản lý công tác bảo hộ lao động, an toàn lao động trong các ngành nghề.

Hội, quỹ xã hội, quỹ từ thiện, tổ chức phi chính phủ – quản lý nhà nước đối với hội đoàn và các tổ chức phi lợi nhuận.

Người có công – thực hiện chính sách đối với người có công với cách mạng (thương binh, liệt sĩ, gia đình có công).

Thanh niên – quản lý nhà nước về công tác thanh niên.

Bình đẳng giới – thúc đẩy và giám sát việc thực hiện bình đẳng giới (lĩnh vực trước đây do Bộ LĐ-TB&XH quản lý).

Văn thư, lưu trữ nhà nước – quản lý công tác văn thư và lưu trữ quốc gia.

Thi đua, khen thưởng – quản lý phong trào thi đua yêu nước và khen thưởng cấp nhà nước.

Quản lý nhà nước đối với dịch vụ công trong các ngành, lĩnh vực thuộc phạm vi quản lý của Bộ.

So sánh thay đổi: So với giai đoạn trước, **chức năng của Bộ Nội vụ đã bổ sung các mảng việc làm, lao động - tiền lương, an sinh xã hội, người có công, bình đẳng giới** vốn thuộc Bộ LĐ-TB&XH trước đây. Ngược lại, **lĩnh vực tín ngưỡng, tôn giáo không còn nằm trong chức năng của Bộ Nội vụ** theo Nghị định số 25/2025/NĐ-CP (Ban Tôn giáo Chính phủ đã được tách ra khỏi Bộ Nội vụ trong đợt cải tổ này). Sự điều chỉnh này đánh dấu chuyển giao nhiệm vụ quản lý nhà nước về tôn giáo sang một đầu mối khác, trong khi Bộ Nội vụ tập trung vào quản lý tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực của nhà nước và xã hội.

Cơ cấu tổ chức mới (từ 2025): Bộ Nội vụ hợp nhất có **22 đơn vị trực thuộc**, gồm **18 đơn vị hành chính** và **4 đơn vị sự nghiệp công lập**. Cơ cấu cụ

thể như sau:

18 đơn vị hành chính giúp Bộ trưởng quản lý nhà nước, bao gồm: 10 **vụ** và 5 **cục** chuyên môn, cùng với Văn phòng, Thanh tra và một **ban**. Cụ thể:

Các Vụ: Vụ Tổ chức - Biên chế; Vụ Chính quyền địa phương; Vụ Công chức - Viên chức; Vụ Tổ chức phi chính phủ; Vụ Cải cách hành chính; Vụ Công tác thanh niên và Bình đẳng giới; Vụ Hợp tác quốc tế; Vụ Tổ chức cán bộ; Vụ Pháp chế; Vụ Kế hoạch - Tài chính.

Các Cục: Cục Văn thư và Lưu trữ Nhà nước; Cục Tiền lương và Bảo hiểm xã hội; Cục Việc làm; Cục Quản lý lao động ngoài nước; Cục Người có công.

Các đơn vị khác: Thanh tra Bộ; Văn phòng Bộ; **Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương** (tiếp tục thực hiện chức năng khen thưởng cấp quốc gia).

4 đơn vị sự nghiệp công lập phục vụ quản lý nhà nước: **Trung tâm Công nghệ thông tin** (phụ trách hạ tầng CNTT của Bộ); **Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động** (hợp nhất Viện Khoa học Tổ chức nhà nước của Bộ Nội vụ cũ với Viện Khoa học Lao động xã hội của Bộ LĐ-TB&XH); **Tạp chí Tổ chức nhà nước và Lao động** (cơ quan báo chí khoa học của Bộ hợp nhất); **Báo Dân trí** (đơn vị báo chí trực thuộc Bộ).

Những thay đổi nổi bật: Cơ cấu mới đã **bỏ một số đầu mối** so với trước đây. Đáng chú ý, **Học viện Hành chính Quốc gia** không còn thuộc Bộ Nội vụ sau năm 2025. Thực hiện chủ trương của Bộ Chính trị, Học viện này đã được sáp nhập vào Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (trở thành Học viện Hành chính và Quản trị công) từ đầu năm 2025. Việc này giúp giảm đầu mối đào tạo bồi dưỡng (giảm 23 đơn vị cấp vụ của Học viện) và gắn kết đào tạo hành chính với đào tạo chính trị cấp cao. Ngoài ra, các đơn vị làm nhiệm vụ về lao động - xã hội trước đây của Bộ LĐ-TB&XH (như Cục Việc làm, Cục Người có công...) nay **được tiếp nhận về Bộ Nội vụ** và sắp xếp lại thành các cục chuyên ngành mới như

Nghiên cứu - Trao đổi

nêu trên. Tổng thể, Bộ Nội vụ sau hợp nhất đã **giảm 13 đơn vị cấp vụ/cục**, tương đương giảm **37,1%** số đầu mối so với tổng hai bộ trước đây. Số lượng lãnh đạo cũng được điều chỉnh: Bộ Nội vụ (mới) được bổ sung 2 Thứ trưởng, nâng tổng số lên **7 Thứ trưởng** để đáp ứng phạm vi quản lý mở rộng. Bộ trưởng Bộ Nội vụ Phạm Thị Thanh Trà tiếp tục lãnh đạo Bộ hợp nhất kể từ tháng 3/2025, với đội ngũ công chức, viên chức trên 3.000 người (trong đó hơn 800 công chức) kế thừa từ hai bộ cũ.

3. Tác động của những thay đổi tới quản lý nhà nước về nội vụ, đội ngũ cán bộ công chức, cải cách hành chính và chuyển đổi số

Hợp nhất bộ máy – nâng cao hiệu lực, hiệu quả: Việc hợp nhất Bộ Nội vụ và Bộ LĐ-TB&XH tạo ra **tác động tích cực trong việc tinh gọn đầu mối quản lý nhà nước**, giảm bớt tình trạng phân tán, trùng lặp chức năng giữa các bộ. Số lượng đơn vị bên trong giảm hơn 1/3 sẽ giúp tiết kiệm nguồn lực và rút ngắn quy trình xử lý công việc. Một Bộ Nội vụ thống nhất có phạm vi quản lý rộng cho phép **phối hợp chính sách đồng bộ** hơn giữa lĩnh vực nội vụ (tổ chức bộ máy, công chức, CCHC) với lĩnh vực lao động - xã hội (lao động, tiền lương, an sinh). Điều này kỳ vọng khắc phục tình trạng trước đây một số chính sách có sự tách rời – chẳng hạn chính sách **tiền lương khu vực công** (do Bộ Nội vụ phụ trách) và **tiền lương khu vực doanh nghiệp, BHXH** (do Bộ LĐ-TB&XH phụ trách) – nay được xây dựng đồng bộ bởi một cơ quan duy nhất. Như vậy, các **cải cách về tiền lương và bảo hiểm xã hội** sắp tới sẽ được dẫn dắt thống nhất, góp phần thúc đẩy cải cách tiền lương tổng thể trong cả khu vực công và tư.

Quản lý cán bộ, công chức, viên chức được thống nhất: Sau sáp nhập, Bộ Nội vụ quản lý xuyên suốt **chu trình nhân lực** từ tuyển dụng, sử dụng đến chế độ chính sách cho nguồn nhân lực quốc gia, bao gồm cả khu vực nhà nước và

một phần thị trường lao động. Điều này tạo cơ hội **liên thông dữ liệu và chính sách** giữa đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức với lực lượng lao động xã hội. Ví dụ, Cơ sở dữ liệu quốc gia về cán bộ, công chức, viên chức do Bộ Nội vụ xây dựng có thể tích hợp hoặc kết nối với các cơ sở dữ liệu về bảo hiểm xã hội, thị trường lao động, cho phép theo dõi hành trình nghề nghiệp và chế độ an sinh của công chức từ khi tuyển dụng đến khi nghỉ hưu. Sự tích hợp này giúp **nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự công** (HRM) khi các quyết định về quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ có thêm thông tin tổng thể, đồng thời giảm thủ tục hành chính do chia sẻ dữ liệu sẵn có. Bên cạnh đó, việc Bộ Nội vụ bao quát cả lĩnh vực **lao động - việc làm** sẽ giúp gắn kết chính sách phát triển nguồn nhân lực quốc gia: từ chính sách thu hút nhân tài khoa học công nghệ, phát triển cán bộ trẻ (thanh niên) đến chính sách tạo việc làm, xóa đói giảm nghèo đều dưới sự điều phối chung, đảm bảo không tách rời mục tiêu.

Thúc đẩy cải cách hành chính mạnh mẽ hơn: Bộ Nội vụ hợp nhất có **quyền hạn rộng hơn** để triển khai chương trình cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021–2030. Với việc **tăng cường năng lực lãnh đạo** (bổ sung thêm Thứ trưởng và nhân sự), Bộ có điều kiện tập trung tham mưu cho Chính phủ các đề án lớn về tổ chức bộ máy, chế độ công vụ, và phân cấp quản lý. Bộ Nội vụ tiếp tục đảm trách vai trò “*nhạc trưởng*” trong cải cách thể chế và thủ tục hành chính, nay còn có thêm công cụ là các chính sách lao động - xã hội để tác động liên ngành. Việc hợp nhất cũng đặt Bộ Nội vụ vào vị trí trực tiếp **tham mưu sắp xếp các cơ quan hành chính địa phương** cho phù hợp mô hình mới. Thực tế, ngay sau khi sáp nhập, Trung ương, Bộ Nội vụ đã nghiên cứu, dự thảo nghị định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND cấp tỉnh, cấp huyện theo hướng hợp nhất các Sở Nội vụ và Sở

Nghiên cứu - Trao đổi

LĐ-TB&XH ở địa phương thành một sở duy nhất (tên gọi dự kiến là Sở Nội vụ). Điều này sẽ tạo tính thống nhất thông suốt từ Trung ương đến địa phương, giúp **bộ máy chính quyền địa phương gọn nhẹ** hơn và phục vụ người dân, doanh nghiệp thuận lợi hơn (một cửa, một đầu mối về thủ tục nội vụ – lao động).

Mặt khác, quá trình chuyển đổi có thể phát sinh **thách thức ngắn hạn**. Việc sáp nhập hai Bộ lớn đòi hỏi thời gian để đồng bộ hệ thống văn bản pháp quy, chức danh cán bộ, cũng như dung hòa văn hóa tổ chức. Trong giai đoạn đầu (2025), hoạt động giải quyết thủ tục hành chính có thể **chậm lại** phần nào do các đơn vị mới xác định lại chức năng, quy trình xử lý. Tuy nhiên, Chính phủ đã chỉ đạo sát sao để quá trình chuyển tiếp diễn ra thông suốt. Các **buổi lễ bàn giao** giữa Bộ LĐ-TB&XH và Bộ Nội vụ đã được tổ chức để chuyển giao nhiệm vụ, hồ sơ, dữ liệu một cách trật tự. Hơn 60 cán bộ thuộc diện dôi dư đã lựa chọn nghỉ hưu sớm hoặc chuyển công tác khác, góp phần tinh giản ngay sau hợp nhất. Nhìn chung, **lợi ích dài hạn** từ bộ máy tinh gọn, đồng bộ được đánh giá sẽ vượt trội so với khó khăn ngắn hạn trong giai đoạn quá độ.

Tác động đến chuyển đổi số trong hệ thống công quyền: Việc hợp nhất Bộ Nội vụ với chức năng rộng mở được kỳ vọng tạo **cú hích cho chuyển đổi số** trong quản trị nhà nước. Khi các lĩnh vực quản lý được tập trung về một mối, dữ liệu giữa các mảng công vụ, lao động, an sinh có thể liên thông trên cùng hệ thống, xóa bỏ **“trạng thái silo”** (cát cứ dữ liệu) trước đây giữa các bộ. Chẳng hạn, **Công dịch vụ công** và hệ thống một cửa điện tử của Bộ Nội vụ sẽ tích hợp thêm các dịch vụ công trực tuyến vốn thuộc Bộ LĐ-TB&XH (như dịch vụ bảo hiểm xã hội, việc làm, lao động nước ngoài), giúp người dân và doanh nghiệp **giao dịch thuận tiện hơn** (chỉ cần truy cập một cổng duy nhất thay vì nhiều cổng). Đồng thời, các hệ thống **quản lý**

văn bản, hồ sơ công việc nội bộ cũng được thống nhất, giảm đáng kể thời gian liên lạc giữa hai cơ quan trước đây (giờ là liên thông nội bộ Bộ) – ví dụ: hồ sơ giải quyết chế độ người có công, BHXH cho cán bộ công chức sẽ được xử lý nhanh hơn vì Bộ Nội vụ quản lý cả quá trình, không phải phối hợp liên Bộ như trước.

Bộ Nội vụ (mới) tiếp tục kế thừa những **thành tựu chuyển đổi số** giai đoạn trước và mở rộng hơn nữa. Việc tích hợp dữ liệu cán bộ với dữ liệu an sinh xã hội sẽ cho phép **phân tích dữ liệu lớn** (big data) phục vụ hoạch định chính sách nhân sự và phúc lợi chính xác hơn. Chẳng hạn, có thể dự báo tình hình cán bộ về hưu, tính toán quỹ lương hưu cần thiết, hay theo dõi quá trình đào tạo, thăng tiến của công chức song song với đóng góp an sinh của họ. Đây là cơ sở để xây dựng các **quyết sách cải cách công vụ** khoa học, hướng tới nền công vụ **“thông minh”** trong tương lai. Mặt khác, Bộ Nội vụ hợp nhất cũng chịu áp lực phải **đẩy mạnh chuyển đổi số nội bộ** để quản lý khối lượng công việc lớn hơn. Ngay trong năm 2025, Bộ đã ban hành kế hoạch cải cách hành chính nhấn mạnh yêu cầu chuyển đổi số gắn liền với sắp xếp tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ. Có thể thấy, **chuyển đổi số trở thành động lực và phương tiện quan trọng** để Bộ Nội vụ thực hiện tốt chức năng quản lý nhà nước trên phạm vi rộng hơn sau hợp nhất.

Tóm lại, các thay đổi năm 2025 tại Bộ Nội vụ đã và đang tác động sâu sắc đến công tác nội vụ, quản trị nhân lực công, cải cách hành chính và chuyển đổi số trong hệ thống công quyền. Bộ máy tinh gọn hơn tạo điều kiện **ra quyết định nhanh hơn**, chính sách đồng bộ hơn và phục vụ người dân tốt hơn. Đồng thời, yêu cầu quản lý đa ngành buộc Bộ Nội vụ phải **đổi mới phương thức hoạt động**, đặc biệt là ứng dụng công nghệ số, để duy trì và nâng cao hiệu quả. Đây vừa

Nghiên cứu - Trao đổi

là thách thức vừa là cơ hội để Bộ Nội vụ tiếp tục khẳng định vai trò **kiến tạo nền hành chính hiện đại, minh bạch** trong kỷ nguyên số.

4. Định hướng phát triển và chiến lược ứng dụng công nghệ của Bộ Nội vụ trong thời kỳ chuyển đổi số

Trong bối cảnh Chính phủ đẩy mạnh chương trình **chuyển đổi số quốc gia**, Bộ Nội vụ xác định định hướng phát triển tập trung vào **xây dựng nền hành chính hiện đại, lấy công nghệ làm đòn bẩy** cải thiện hiệu suất và chất lượng quản trị công. Một số chiến lược và định hướng chính của Bộ Nội vụ trong giai đoạn tới bao gồm:

Hoàn thiện chính phủ điện tử, hướng tới chính phủ số: Bộ Nội vụ đặt mục tiêu đến năm 2025 cung cấp **100% dịch vụ công trực tuyến phổ biến** ở mức độ 3, 4 trên nhiều phương tiện (bao gồm cả thiết bị di động) và tích hợp đầy đủ lên Cổng Dịch vụ công Quốc gia. Khoảng **80% dịch vụ công trực tuyến mức 4** sẽ được cung cấp trên đa nền tảng, đảm bảo người dân, doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận. Bộ cũng phấn đấu **90% hồ sơ công việc** (trừ hồ sơ mật) được xử lý trên môi trường mạng, tiến tới **100% văn bản trao đổi dưới dạng điện tử** (trừ văn bản mật) liên thông qua Trục liên thông văn bản quốc gia. Toàn bộ hệ thống báo cáo định kỳ của Bộ sẽ vận hành trên **Hệ thống thông tin báo cáo** và kết nối liên thông với Hệ thống thông tin báo cáo Chính phủ. Những mục tiêu này nhằm xây dựng Bộ Nội vụ “số” với quy trình làm việc phi giấy tờ, minh bạch và hiệu quả.

Phát triển hạ tầng dữ liệu và các cơ sở dữ liệu quốc gia: Bộ Nội vụ tiếp tục hoàn thiện các **cơ sở dữ liệu chuyên ngành** về cán bộ, công chức, viên chức; địa giới hành chính; tổ chức bộ máy nhà nước; tiền lương và bảo hiểm xã hội... và đảm bảo **100% các hệ thống này kết nối, chia sẻ dữ liệu** thông suốt phục vụ xây dựng các hệ thống thông tin tích hợp của Bộ. Bộ sẽ ban hành đầy đủ các quy định kỹ thuật về cấu trúc dữ liệu, các quy chế

vận hành đảm bảo an toàn, an ninh thông tin cho các hệ thống mới triển khai. Mục tiêu đến năm 2030 là hình thành **hệ sinh thái dữ liệu số ngành Nội vụ** hoàn chỉnh, cho phép **kết nối với các bộ, ngành, địa phương** và chia sẻ dữ liệu liên thông trên quy mô quốc gia. Chẳng hạn, dữ liệu về công chức sẽ kết nối với dữ liệu dân cư, bảo hiểm; dữ liệu về địa giới hành chính kết nối với hệ thống thông tin đất đai... để phục vụ nhiều mục tiêu quản lý khác nhau. Đây là nền tảng cốt lõi để phát triển **Chính phủ số** toàn diện.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ mới trong quản lý: Bộ Nội vụ định hướng ứng dụng các công nghệ của CMCN 4.0 như **trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn (Big Data)** trong công tác quản lý cán bộ và cải cách hành chính. Chẳng hạn, AI có thể được nghiên cứu áp dụng để hỗ trợ đánh giá hiệu suất công chức, sàng lọc hồ sơ tuyển dụng, hoặc hỗ trợ người dân tra cứu thông tin hành chính qua chatbot thông minh. Phân tích dữ liệu lớn giúp Bộ nhận diện xu hướng biến động nhân sự, dự báo nhu cầu đào tạo, qua đó xây dựng **quy hoạch nhân sự** dài hạn khoa học hơn. Bên cạnh đó, Bộ sẽ tiếp tục hiện đại hóa hạ tầng CNTT – mở rộng **mạng truyền số liệu chuyên dùng** đến các cơ quan trực thuộc và địa phương, bảo đảm mọi giao dịch điện tử thông suốt, an toàn; nâng cấp các trung tâm dữ liệu và hệ thống điện toán đám mây phục vụ điều hành tác nghiệp liên tục 24/7.

Cải cách thủ tục hành chính dựa trên dữ liệu và công nghệ: Song song với ứng dụng CNTT, Bộ Nội vụ hướng tới mục tiêu **cắt giảm ít nhất 30% thủ tục hành chính và tăng thêm 30% dịch vụ công sáng tạo** dựa trên dữ liệu số phục vụ người dân, tổ chức, doanh nghiệp trong thập kỷ tới. Để làm được điều này, Bộ sẽ tiếp tục rà soát, đơn giản hóa quy trình thủ tục nội vụ (như thủ tục tuyển dụng, bổ nhiệm, thôi việc công chức; thủ tục thành lập hội, quỹ...), tích hợp chúng trên môi trường số và liên thông với các cơ sở dữ liệu để **tự động**

Nghiên cứu - Trao đổi

hóa một phần quy trình. Chẳng hạn, việc xác minh thông tin ứng viên công chức có thể tự động qua CSDL dân cư; hồ sơ nghỉ hưu của công chức được xử lý liên thông với cơ quan bảo hiểm để rút ngắn thời gian giải quyết chế độ. Bộ cũng sẽ triển khai các **dịch vụ công mới** dựa trên dữ liệu mở – ví dụ cung cấp dữ liệu thống kê về công chức, địa giới cho người dân tra cứu trực tuyến, hoặc các ứng dụng di động hỗ trợ cán bộ, công chức trong quá trình tác nghiệp (như app quản lý lịch họp, công tác...). Mục tiêu cuối cùng là xây dựng nền hành chính phục vụ, lấy người dân làm trung tâm, giảm tối đa phiền hà, chi phí tuân thủ cho xã hội.

Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và văn hóa số: Nhận thức rằng con người là yếu tố quyết định thành công của chuyển đổi số, Bộ Nội vụ chú trọng **đào tạo, bồi dưỡng cán bộ** về kỹ năng số. Các chương trình tập huấn về chính phủ số, an ninh mạng, khai thác dữ liệu sẽ được tổ chức thường xuyên cho đội ngũ cán bộ, công chức của Bộ và ngành Nội vụ trên cả nước. Bộ cũng đang xây dựng kế hoạch thu hút và trọng dụng **nhân tài công nghệ thông tin** vào làm việc trong cơ quan nhà nước, theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ. Đồng thời, Bộ Nội vụ khuyến khích xây dựng **văn hóa đổi mới sáng tạo**, dám nghĩ dám làm trong đội ngũ – coi việc ứng dụng công nghệ, cải tiến quy trình là tiêu chí đánh giá thi đua. Môi trường làm việc sẽ được số hóa tối đa (hợp trực tuyến, làm việc từ xa, hệ thống quản lý công việc online) tạo điều kiện cho cán bộ trẻ phát huy khả năng, đóng góp ý tưởng sáng tạo.

Hợp tác và học hỏi quốc tế về Chính phủ số: Bộ Nội vụ sẽ tăng cường **hợp tác quốc tế** trong lĩnh vực cải cách hành chính và Chính phủ điện tử/Chính phủ số. Thông qua các dự án, hội nghị với đối tác nước ngoài và tổ chức quốc tế, Bộ có thể tiếp thu các mô hình hay về quản trị công hiện đại. Chẳng hạn, học hỏi kinh nghiệm xây dựng **hồ sơ năng lực điện tử** của công chức từ các nước

phát triển, kinh nghiệm sắp xếp bộ máy tinh gọn của Singapore, Nhật Bản; ứng dụng AI trong dịch vụ công của Hàn Quốc, v.v. Những kinh nghiệm này sẽ giúp Bộ Nội vụ định hình rõ hơn lộ trình hiện đại hóa nền hành chính phù hợp với điều kiện Việt Nam.

Nhìn chung, chiến lược phát triển của Bộ Nội vụ trong kỷ nguyên số thể hiện quyết tâm xây dựng một **nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại, minh bạch và lấy công nghệ làm động lực**. Từ việc tái cơ cấu tổ chức đến ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, Bộ Nội vụ đang từng bước đáp ứng yêu cầu của giai đoạn mới – giai đoạn mà chuyển đổi số không còn là lựa chọn, mà là **yêu cầu bắt buộc** để phục vụ người dân, doanh nghiệp tốt hơn và thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội. Với định hướng rõ ràng và các giải pháp đồng bộ, Bộ Nội vụ được kỳ vọng sẽ tiếp tục giữ vai trò tiên phong trong cải cách bộ máy hành chính, **góp phần xây dựng nền công vụ hiệu quả, chính phủ số và xã hội số ở Việt Nam**.

Tài liệu tham khảo:

Nghị định số 63/2022/NĐ-CP ngày 12/09/2022 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Nội vụ moha.gov.vn.

Nghị định số 25/2025/NĐ-CP ngày 21/02/2025 của Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Nội vụ (hợp nhất thêm lĩnh vực lao động - xã hội) moha.gov.vn.

“Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Nội vụ”, Thanh Tuấn Công TTĐT Bộ Nội vụ, ngày 13/09/2022 moha.gov.vn.

“Sau hợp nhất, Bộ Nội vụ có 22 đơn vị”, Phương Anh, Báo Thanh tra, ngày 24/02/2025 thanhtra.com.vn.

“Vietnam’s Ministry of Home Affairs restructures, cutting 13 units for efficiency”, Báo VietNamNet, ngày 25/02/2025 vietnamnet.vn.

“Đẩy mạnh tinh giản biên chế ít nhất 5% cán bộ, công chức và 10% viên chức giai đoạn 2022-2026”, Luật sư Nguyễn Thụy Hân Thư viện Pháp luật, ngày 24/02/2025 thuyvienphapluat.vn.

“Chuyển đổi số của ngành Nội vụ

Nghiên cứu - Trao đổi

góp phần cải cách nền hành chính nhà nước”, Tạp chí Quản lý nhà nước, 2023 binhphuoc.gov.vn.

Kế hoạch chuyển đổi số của Bộ Nội vụ đến năm 2025, định hướng đến 2030 (Ban hành kèm Quyết định số 151/QĐ-BNV ngày 25/02/2021) moha.gov.vn.

“Sáp nhập Học viện Hành chính Quốc gia thành Học viện Hành chính và Quản trị công”, Báo Dân trí điện tử, ngày 09/01/2025 dantri.com.vn.

“Triển khai sắp xếp đơn vị hành chính,

ting giản biên chế, cải cách tiền lương...”, Báo Chính phủ điện tử, ngày 03/04/2025 xaydungchinhhsach.chinhphu.vn.

Thông cáo báo chí về Lễ bàn giao giữa Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội và Bộ Nội vụ, Bộ Nội vụ – Bộ LĐ-TB&XH, ngày 28/02/2025 molisa.gov.vn

Quyết định số 252/QĐ-BNV ngày 22/3/2025 ban hành Kế hoạch cải cách hành chính năm 2025 của Bộ Nội vụ, Báo điện tử Chính phủ, ngày 03/4/2025 xaydungchinhhsach.chinhphu.vn.

CHUYỂN ĐỔI NỀN CÔNG VỤ PHÁP ĐÁP ỨNG THÁCH THỨC CỦA THẾ KỶ XXI – KINH NGHIỆM THAM KHẢO CHO VIỆT NAM

*ThS.Thạch Thọ Mộc - Phó Giám đốc
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, chuyển đổi số, biến đổi khí hậu cũng như đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công chúng buộc nền hành chính Pháp phải đổi mới, xây dựng một nền công vụ hiện đại, minh bạch, hiệu quả, lấy người dân làm trung tâm và thích ứng với các thay đổi nhanh chóng của thế giới hiện đại trong khi hệ thống cũ mang tính chất quan liêu, cứng nhắc, không còn phù hợp. Trước bối cảnh đó, Pháp đã và đang thúc đẩy một mô hình công vụ linh hoạt, hiệu quả, gắn với kết quả, thay vì chỉ chú trọng thủ tục; chuyển từ quản lý bằng quy trình sang quản lý bằng mục tiêu và kết quả; tăng quyền tự chủ cho các cơ quan hành chính, đồng thời chịu trách nhiệm giải trình rõ ràng hơn. Pháp đã thực hiện nhiều biện pháp như: Hiện đại hóa quản lý nguồn nhân lực công (đánh giá theo năng lực và hiệu quả công việc, không chỉ theo thâm niên); Số hóa hành chính công (áp dụng công nghệ thông tin để phục vụ công dân tốt hơn); Thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo và thử nghiệm chính sách mới; Mở rộng hợp tác công – tư (tạo điều kiện cho các mô hình dịch

vụ linh hoạt hơn)...

Bài viết mô tả về nền công vụ và những chuyển đổi đang diễn ra trong nền công vụ Pháp đáp ứng những thách thức của thế kỷ 21, từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể cho Việt Nam đang trong quá trình cải cách nền công vụ tham khảo.

I. Mô hình của Pháp

1.1. Công chức, phân loại công chức và nguyên tắc cốt lõi của nền công vụ

Công chức của Pháp bao gồm tất cả người lao động trong khu vực công đang giữ một chức vụ, chức danh có thời hạn hoặc theo hợp đồng đảm nhiệm trong bất kỳ cơ quan nào thuộc ba nhánh công vụ (Chính phủ trung ương, chính quyền địa phương và hệ thống bệnh viện công). Công chức được điều chỉnh bởi Luật và Lệnh, công chức hợp đồng được điều chỉnh theo các quy định khác. Mô hình công vụ của Pháp được xây dựng dựa trên ba 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

Nghiên cứu - Trao đổi

của công chúng mà không bị gián đoạn.

(2) **Tính thích ứng:** Tính thích ứng là 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 của thời đại.

(3) **Tính bình đẳng trước dịch vụ công:** Tính bình đẳng tiếp cận các dịch vụ công, từ đó đặt ra nghĩa vụ **trung lập** đối với người lao động trong khu vực công. Nguyên tắc hiến định theo đó mọi người đều được quyền tiếp cận các dịch vụ công như nhau, đóng góp, chia sẻ chi phí tài chính như nhau của các dịch vụ

này và được đối xử công bằng như tất cả những người khác sử dụng các dịch vụ này. Nguyên tắc trung lập cũng bao hàm đòi hỏi các công chức phải giữ vững và tôn trọng nguyên tắc **thế tục** (secularism).

Mặc dù mô hình của Pháp là mô hình dựa trên chức nghiệp, tuy nhiên đã có sự gia tăng tuyển dụng nhân viên hợp đồng. Tính đến ngày 31/12/2020, lực lượng lao động trong nền công vụ Pháp tổng cộng có khoảng 5,7 triệu người. Năm 2019, đã có tới 20% là nhân viên hợp đồng đảm nhiệm các công việc trong nền công vụ Pháp.

BA NHÁNH CỦA NỀN CÔNG VỤ:

- Công vụ chính phủ trung ương sử dụng khoảng 2,49 triệu nhân viên, làm việc trong các bộ, các cơ quan do chính phủ thành lập và các thể chế công quốc gia. Việc tuyển dụng được điều chỉnh bởi luật công.
- Công vụ chính quyền địa phương có 1,94 triệu nhân viên, làm việc cho các cơ quan chính quyền địa phương và khu vực như: các hội đồng khu vực, hội đồng tỉnh và hội đồng xã, đô thị.
- Công vụ bệnh viện gồm 1,18 triệu nhân viên làm việc cho các cơ sở chăm sóc sức khỏe công cộng (bệnh viện công) và các nhà dưỡng lão, v.v.).

Yếu tố phân biệt chính giữa công chức và nhân viên hợp đồng là công chức được tuyển dụng trong suốt quãng đời sự nghiệp của họ, trong khi nhân viên hợp đồng được thuê cho một vị trí hoặc dự án nhất định trong thời gian cụ thể. Sự khác biệt này làm nảy sinh nguyên tắc rằng các công việc thường xuyên của chính phủ phải do các công chức đảm nhiệm. Theo nguyên tắc này, công chức được tuyển dụng thông qua kỳ thi cạnh tranh, một quy trình được thiết kế nghiêm ngặt để đảm bảo quyền tiếp cận bình đẳng vào làm việc ở khu vực công. Các cuộc thi dành cho bất kỳ ai có quốc tịch từ một quốc gia thuộc Liên minh châu Âu hoặc Khu vực kinh tế Châu Âu (ngoại trừ các vị trí có tính chất “chủ quyền” dành riêng cho công chức quốc tịch Pháp như: cảnh sát...). Các nhân viên hợp đồng được

tuyển dụng thông qua quy trình tuyển dụng minh bạch, quy trình này cũng được thiết kế để đảm bảo quyền tiếp cận bình đẳng cho mọi người khi muốn tham gia vào làm việc ở khu vực công.

Trong tất cả các nhánh của công vụ, các vị trí công việc trong nền công vụ của Pháp được phân thành ba nhóm (catégories) khác nhau, dựa trên cấp độ nhiệm vụ và tính chất trách nhiệm của nhân viên, phù hợp với cấp độ tuyển dụng, bao gồm:

Nhóm A: Có chức năng nghiên cứu chung, thiết kế và quản lý. (Gồm cán bộ trung – cao cấp, chuyên gia, giáo viên... ví dụ: Các nhà quản lý, giám đốc, chuyên gia cấp cao, người đưa ra các định hướng chiến lược); nhóm này chiếm tỷ lệ khoảng 37% tổng số nhân viên.

Nhóm B: Thực thi nghiệp vụ, có

Nghiên cứu - Trao đổi

chức năng áp dụng, triển khai các chính sách và hoạt động cụ thể (ví dụ: Các nhân viên hành chính, trợ lý quản lý, người chịu trách nhiệm về việc thực thi các quy trình theo chỉ đạo của nhóm A); nhóm này chiếm tỷ lệ khoảng 18% tổng số nhân viên.

Nhóm C: Thực hiện nhiệm vụ kỹ thuật, hành chính đơn giản, hay nói cách khác là có chức năng thực hiện công việc theo chỉ đạo, công việc mang tính chất hành chính hoặc vận hành kỹ thuật (ví dụ: Các nhân viên hỗ trợ, văn thư, kỹ thuật viên, bảo trì...); Nhóm này chiếm tỷ lệ khoảng 45% tổng số nhân viên.

Nói cách khác, các nhóm này được phân chia theo cấp bậc công việc từ cao đến thấp, từ nhiệm vụ mang tính quản lý, nghiên cứu (A), triển khai thực hiện (B), đến công việc mang tính chất thao tác, thực hành (C).

Mỗi ngạch (Corps) một nhóm công chức có chung chức năng, quy chế và điều kiện nghề nghiệp thuộc một trong 3 nhóm (A, B, C) dựa trên trình độ học vấn và tính chất công việc; mỗi ngạch có nhiều cấp bậc (grade) biểu thị trình độ và thâm niên; mỗi cấp bậc lại được chia thành nhiều bậc lương (échelons) thể hiện thâm niên, mức lương và thời gian giữ bậc.

KHUNG PHÁP LÝ CỦA NỀN CÔNG VỤ PHÁP

Đạo luật Công vụ mới (CGFP) được ban hành tập hợp các quy định luật và quy định áp dụng cho các tất cả người lao động trong khu vực công. Bộ luật bao phủ bốn luật thiết lập các quy định chung về công vụ (Luật Quyền và Nghĩa vụ của công chức ngày 13/7/1983 được áp dụng thống nhất cho cả ba nhánh công vụ; Luật Công vụ của Chính phủ Trung ương số 11/01/1984; Luật Công vụ của Chính quyền địa phương ngày 26/01/1984; và Luật Công vụ Bệnh viện ngày 09/01/1986). Đạo luật cũng tích hợp các văn bản sửa đổi gần đây nhất như Sắc lệnh 2021-702 ngày 02/6/2021 về cải cách quản lý cấp cao trong công vụ trung ương, và Luật Chuyển đổi công vụ ngày 06/8/2019, đưa ra những thay đổi đối với các cơ quan liên quan đến quan hệ lao động, cơ chế đối thoại, các vị trí được tuyển dụng được mở rộng thông qua hợp đồng, tăng cường hỗ trợ phát triển nghề nghiệp và tăng cường các biện pháp bình đẳng giới tại nơi làm việc. Được thiết kế với tính khả dụng và khả năng tiếp cận, Đạo luật được cấu trúc xung quanh các nguyên tắc cốt lõi của nền công vụ áp dụng cho khoảng 5,6 triệu người làm việc trong khu vực công. Lần đầu tiên, quy định về quyền và nghĩa vụ của cả người sử dụng lao động và người lao động đều được quy định trong một văn bản duy nhất được công bố vào ngày 01/3/2022.

1.2. Gia nhập nền công vụ Pháp

Mỗi kỳ thi tuyển công chức đều có các quy định và điều kiện riêng, phụ thuộc vào lĩnh vực chuyên môn và trình độ dự kiến tuyển dụng. Để đảm bảo tính đa dạng trong nguồn tuyển, Pháp tổ chức ba loại kỳ thi cạnh tranh:

- **Thi tuyển bên ngoài** (concours externes): Dành cho mọi thí sinh đáp ứng

yêu cầu về trình độ học vấn hoặc chuyên ngành đào tạo. Hình thức thi này chủ yếu nhằm tuyển dụng sinh viên mới tốt nghiệp – những người vừa bắt đầu sự nghiệp – vào khu vực công.

- **Thi tuyển nội bộ** (concours internes): Dành cho các nhân viên hiện đang làm việc trong khu vực công, đáp ứng yêu cầu về thâm niên (thường từ 3–4

Nghiên cứu - Trao đổi

năm trở lên). Mục tiêu là giúp họ thăng tiến hoặc chuyển đổi vị trí công tác.

Đối tượng đủ điều kiện gồm: Công chức chính thức (fonctionnaires); nhân viên hợp đồng (trong một số trường hợp đáp ứng tiêu chí kinh nghiệm; quân nhân, cảnh sát, giáo viên, nhân viên y tế (nếu đã làm việc trong một thời gian nhất định trong khu vực công; hay nhân viên thuộc các tổ chức công (bệnh viện công, chính quyền địa phương,...).

- **Thi tuyển “thứ ba”** (troisièmes concours): Dành cho các ứng viên có kinh nghiệm làm việc trong: Khu vực tư nhân, tổ chức phi lợi nhuận, các cơ quan dân cử địa phương (ví dụ: đại biểu hội đồng vùng, lãnh đạo hiệp hội...). Đây là cơ hội mở rộng nhằm thu hút những người từng làm ngoài khu vực công nhưng mong muốn đóng góp vào hệ thống công vụ.

Nếu vượt qua kỳ thi, những ứng viên

trúng tuyển sẽ trở thành công chức tập sự, thường phải trải qua một thời gian bồi dưỡng toàn diện như một phần của vị trí công việc được giao đầu tiên của họ hoặc tại một trường công vụ, trước khi chính thức trở thành công chức chính thức. Trong số 81 trường công vụ công lập, Viện Công vụ Quốc gia (INSP) là nơi các công chức cao cấp hiện tại và tương lai được đào tạo và tuyển dụng, ngoài ra cũng có 05 Viện Hành chính Khu vực (IRA) ở Bastia, Nantes, Lille, Metz và Lyon, nơi bồi dưỡng cho các giám đốc điều hành hành chính.

Place de l’emploi public là nền tảng đăng tin tuyển dụng chung cho cả ba nhánh của công vụ. Đây là nơi có gần 45.000 tin tuyển dụng mỗi năm. Trang web này cho phép người dùng tìm kiếm cơ hội việc làm, tạo tài khoản và nộp hồ sơ trực tuyến.

TỔNG CỤC HÀNH CHÍNH VÀ CÔNG VỤ (DGAFP)

Thành lập năm 1945, Tổng cục Hành chính và Công vụ (Direction Générale de l’Administration et de la Fonction Publique – DGAFP) là cơ quan nhân sự trung ương của Nhà nước Pháp. Cơ quan này có nhiệm vụ lãnh đạo, điều phối và thúc đẩy các vấn đề liên quan đến công vụ và chuyển đổi hành chính, với vai trò cung cấp quan điểm liên bộ cho các chính sách về công vụ. Từ năm 2020, DGAFP là một bộ phận thuộc Bộ Chuyển đổi và Công vụ (MTFP). Từ chỗ chủ yếu giám sát nguồn nhân lực trong chính quyền trung ương, DGAFP đã mở rộng phạm vi sang toàn bộ ba nhánh của nền công vụ, đồng thời giữ vai trò điều phối đối thoại giữa các nhánh này. Năm chức năng chính của DGAFP

- 1. Soạn thảo, sửa đổi văn bản pháp luật:** DGAFP chịu trách nhiệm xây dựng và cập nhật các quy định về công vụ như: luật, nghị định, quy tắc ứng xử...
- 2. Đại diện cho người sử dụng lao động nhà nước:** Cơ quan đảm bảo quản lý lực lượng lao động trong các cơ quan công, đóng vai trò như một “bên sử dụng lao động” thống nhất của Nhà nước.
- 3. Phát triển chính sách nhân sự hiện đại:** DGAFP thường xuyên xuất bản hướng dẫn thực tiễn và tổng hợp dữ liệu nhân sự; đồng thời tìm kiếm, áp dụng các mô hình quản lý nhân sự hiệu quả từ châu Âu và thế giới.
- 4. Khuyến khích đổi mới trong công vụ:** Thúc đẩy, tài trợ các dự án đổi mới do cơ quan công thực hiện (thông qua Quỹ Đổi mới Nhân sự - FIRH).
- 5. Kết nối chuyên gia, tổ chức đối thoại và chia sẻ kinh nghiệm:** DGAFP điều phối các mạng lưới chuyên gia trong nền công vụ, tổ chức các sự kiện chia sẻ kinh nghiệm giữa khu vực công và tư, đồng thời duy trì đối thoại với các đối tác EU và quốc tế thông qua các dự án song phương hoặc tổ chức như OECD và Mạng lưới Hành chính công châu Âu.

Nghiên cứu - Trao đổi

KHUYẾN KHÍCH ĐỔI MỚI NHÂN SỰ TRONG CÔNG VỤ

Ra đời năm 2017, Quỹ Hỗ trợ đổi mới nhân sự công vụ (FIRH) được thiết lập nhằm khuyến khích các sáng kiến đổi mới trong công tác nhân sự từ cả ba nhánh công vụ, không chỉ riêng chính quyền trung ương như trước. Tính đến năm 2023, FIRH đã tài trợ cho 210 dự án đổi mới nhân sự.

Cách thức hoạt động của quỹ FIRH:

Hàng năm, Quỹ đưa ra lời kêu gọi đề xuất sáng kiến từ các cơ quan nhà nước.

Các dự án được lựa chọn sẽ nhận tài trợ để: Thúc đẩy văn hóa quản lý đổi mới; Giới thiệu cách làm việc mới; Phát triển công cụ quản trị nhân sự hiện đại.

Trọng tâm của các dự án đoạt giải năm 2021 gồm:

- Triển khai **chương trình cải cách chính quyền địa phương**, tái tổ chức các cơ quan, ban ngành;
- Ứng phó với **tác động của đại dịch COVID-19**, đặc biệt là thúc đẩy làm việc từ xa (WFH);
- **Áp dụng phương pháp quản lý mới** rút ra từ các bài học trong khủng hoảng.

Chia sẻ sáng kiến nhân sự:

Các sáng kiến đã được công bố công khai thông qua một thư viện trực tuyến gọi là: “Thư viện sáng kiến nhân sự” (HR Initiative Library). Nơi này đóng vai trò như một kho tư liệu mở, cung cấp nguồn cảm hứng cho các chuyên gia nhân sự trong công vụ trên toàn quốc. Người dùng có thể tra cứu các mô hình tốt, học hỏi và nhân rộng sáng kiến tại đơn vị mình.

II. Những chuyển đổi đang diễn ra trong nền công vụ Pháp

Hiện đại hóa nền công vụ với mục tiêu hướng đến một **nền công vụ linh hoạt hơn, nhanh nhạy hơn**, bắt kịp với sự phát triển của nền hành chính nhà nước. Khả năng thích ứng này giúp tăng cường mối quan hệ, sự gắn kết giữa Chính phủ và công dân. Các cơ chế được xây dựng nhằm giải quyết những vấn đề thực tiễn, đồng thời trao quyền chủ động cho công chức. Chính trong bối cảnh này, những cải cách gần đây đã trang bị cho nền công vụ các công cụ và cơ chế mới.

Đạo luật Chuyển đổi công vụ ngày 06/8/2019 được thiết lập là khung thể chế pháp lý mới, trang bị cho người sử dụng lao động các công cụ quản lý nhân sự mới và tăng cường sự ghi nhận đối với sự cống hiến của công chức thông

qua việc tạo ra các quyền lợi mới. Đạo luật này cũng cho phép, trao quyền cho Chính phủ ban hành các Sắc lệnh giải quyết các vấn đề cấu trúc liên quan đến quản lý nhân sự cấp cao trong công vụ, bảo hiểm xã hội bổ sung hay thương lượng tập thể nhằm mang lại sự thay đổi, tiến bộ quan trọng khi cần thiết.

Là một phần của cải cách này, nhân viên lao động trong khu vực công và người sử dụng lao động, cơ quan tuyển dụng công đi đầu và đóng vai trò chính trong quá trình chuyển đổi. Việc tuyển dụng nhân sự đa dạng, hỗ trợ công chức và hiện đại hóa phương thức quản lý đóng góp vào việc xây dựng một nền công vụ kiểu mẫu và bình đẳng. Điều đó có nghĩa là *mục tiêu là làm cho nền công vụ trở thành một nhà tuyển dụng kiểu mẫu, bình đẳng về cơ hội bằng cách*

Nghiên cứu - Trao đổi

tuyển dụng những người từ nhiều nguồn khác nhau, hỗ trợ việc làm và hiện đại hóa quản lý nhân sự.

2.1. Một sự chuyển đổi có ý nghĩa để trang bị cho Pháp một nền công vụ thế kỷ 21: nhanh nhẹn hơn, cởi mở hơn, hấp dẫn hơn

Đạo luật Chuyển đổi công vụ ngày 06/8/2019 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.

Mục tiêu của việc cải cách hệ thống cơ quan đối thoại xã hội nhằm tăng cường hiệu quả và tính linh hoạt, khả năng thích ứng, đồng thời đảm bảo quyền của công chức, người lao động trong việc tham gia đóng góp ý kiến xây dựng và quyết định các điều kiện làm việc của họ. Với mục tiêu này, việc đề ra các cải cách được thực hiện như một phần của Đạo luật Chuyển đổi công vụ, Đạo luật đã đưa ra những thay đổi nhằm đơn giản hóa, hợp lý hóa các cơ quan đối thoại và cơ chế đối thoại xã hội để có tính nhất quán tốt hơn. Theo đó, từ ngày 01/01/2021, Ủy ban Hành chính cấp bậc (CAP) đã có sự thay đổi về thẩm quyền, cụ thể là chấm dứt, xóa bỏ các tham vấn bắt buộc liên quan đến điều động và thăng tiến công chức. Ngoài ra, một cơ quan đối thoại xã hội duy nhất là Ủy ban Xã hội⁹ được thành lập năm 2022 nhằm tối ưu hóa quy trình đối thoại trong nền công vụ.

Đạo luật cũng trao quyền cho Chính phủ ban hành các Sắc lệnh để giúp đạt được các thỏa thuận đã thương lượng, đặc biệt là ở cấp địa phương, đồng thời đảm bảo một số thỏa thuận đó có hiệu lực pháp lý. Sắc lệnh ngày 17/02/2021 về thỏa ước lao động tập thể trong khu vực công cho phép các bên tham gia đối

thoại làm việc cùng nhau để tìm ra giải pháp phù hợp nhất với các thách thức và hoàn cảnh cụ thể của cơ quan cũng như địa phương nơi họ làm việc. Khung pháp lý mới này đã cho phép ký kết thỏa thuận đầu tiên về triển khai làm việc từ xa (WFH) trong cả ba lĩnh vực công vụ vào tháng 7/2021, và thỏa thuận thứ hai về bảo hiểm xã hội bổ sung cho công chức vào tháng 01/2022.

Đạo luật Chuyển đổi công vụ cũng đã góp phần phát triển các công cụ đối thoại xã hội bằng cách quy định chỉ có một Báo cáo xã hội duy nhất (RSU). Báo cáo này tổng hợp các dữ liệu và thông tin liên quan đến lao động làm cơ sở để xây dựng định hướng quản lý nhân sự, qua đó xác định chiến lược quản lý nhân sự dài hạn trong nền công vụ.

Một mục tiêu khác của Đạo luật này cũng nhằm đơn giản hóa, hợp lý hóa và đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công. Điều này bao gồm các biện pháp linh hoạt hơn trong tuyển dụng, đặc biệt là việc cho phép sử dụng nhân sự hợp đồng để đảm nhận các vị trí công việc trong công vụ, thay đổi nguyên tắc rằng các công việc lâu dài này phải do công chức trong biên chế nắm giữ thực hiện.

Luật cho phép tuyển dụng nhân sự hợp đồng có thể được thực hiện cho phần lớn các vị trí công việc cố định, lâu dài trong công vụ, bao gồm cả vị trí lãnh đạo, quản lý, với điều kiện đảm bảo quy trình tuyển dụng minh bạch và bình đẳng (theo Điều 6 của Tuyên bố về quyền của con người và công dân của Pháp). Điều này giúp đảm bảo mỗi công dân đều có cơ hội bình đẳng trong tiếp cận việc làm công.

Đạo luật này cũng hợp lý hóa các quy trình kiểm soát đạo đức nghề nghiệp đối với công chức muốn làm việc trong khu vực tư nhân, cho dù là tạm thời hay vĩnh viễn (*kiểm soát sau khi thôi việc*) hoặc muốn làm việc bán thời gian để

9. le comité social

Nghiên cứu - Trao đổi

thành lập hoặc quản lý một doanh nghiệp (*kiểm soát về kiêm nhiệm*). Việc kiểm soát được tăng cường nghiêm ngặt hơn đối với công chức, nhân viên giữ các vị trí có nguy cơ rủi ro cao về đạo đức nghề nghiệp, nhưng lại được đơn giản hóa đối với các vị trí khác. Trước đây, tất cả công chức đều bắt buộc phải trải qua kiểm soát bởi một Ủy ban độc lập của Chính phủ. Hiện nay, công chức giữ các vị trí tiếp xúc có nguy cơ rủi ro cao về đạo đức nghề nghiệp sẽ phải chịu sự kiểm soát bắt buộc bởi cơ quan hành chính độc lập - Cơ quan cao cấp về minh bạch trong đời sống công (HATVP) khi họ chuyển sang khu vực tư nhân hoặc kiêm nhiệm công việc khác. Ngoài ra, Đạo luật cũng thiết lập một cơ chế kiểm tra trước khi bổ nhiệm vào các vị trí này, nếu ứng viên đã từng làm việc trong khu vực tư nhân trong ba năm gần nhất. Đối với các công chức khác, chỉ chịu kiểm soát khi rời nhiệm sở hoặc kiêm nhiệm công việc, quá trình kiểm soát sẽ do cơ quan quản lý trực tiếp của họ thực hiện. Nếu có nghi ngờ nghiêm trọng về xung đột lợi ích hoặc vi phạm đạo đức nghề nghiệp, cơ quan này có thể tham vấn cán bộ phụ trách đạo đức, người làm việc cùng trong tất cả các cơ quan hành chính có liên quan. Nếu nghi ngờ vẫn chưa được làm rõ, cơ quan này có thể gửi hồ sơ lên HATVP để xem xét.

Để nâng cao chất lượng công vụ, nâng cao, phong phú nghề nghiệp của công chức và tăng sức hấp dẫn thu hút nhiều người hơn vào các vị trí trong khu vực công, Chính phủ cũng tìm cách 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. Với mục tiêu này, Đạo luật đã đưa ra quy định về lựa chọn thỏa thuận giải quyết việc chấm dứt hợp đồng trong công vụ. Nó cũng cho phép các Bộ thiết lập các điều khoản tối thiểu và tối đa trên một số hợp đồng để đảm bảo quản lý nhân sự linh hoạt hơn. Hơn nữa, các hướng dẫn quản lý dự

kiến sẽ đưa ra các tiêu chí chung cho việc thăng chức và phát triển nghề nghiệp và các tiêu chí lựa chọn cho việc thăng chức do người quản lý khởi xướng và xét duyệt. Các hướng dẫn này được thương lượng, thảo luận với tổ chức công đoàn và được phổ biến cho người lao động để đảm bảo tính minh bạch của các cơ chế được áp dụng.

Đạo luật cũng tăng cường các biện pháp nhằm thúc đẩy bình đẳng nghề nghiệp. Để đạt được mục tiêu này, các cơ quan hành chính phải xây dựng một kế hoạch hành động nhiều năm về bình đẳng nghề nghiệp giữa nam và nữ, được thông qua với thời hạn tối đa là ba năm, đặc biệt bao gồm các lĩnh vực sau:

- Đánh giá, xác định, phòng ngừa và xử lý, giải quyết các chênh lệch đáng kể về lương giữa nam và nữ;

- Đảm bảo quyền tiếp cận bình đẳng của phụ nữ đối với các công việc khác nhau như ngạch, ngành, cấp bậc và vị trí việc làm trong công vụ;

- Đảm bảo cân bằng giữa công việc và đời sống cá nhân;

- Phòng ngừa và xử lý các hành vi phân biệt đối xử, bạo lực, quấy rối tình thân hoặc quấy rối tình dục, cũng như các hành vi mang tính phân biệt giới tính tại nơi làm việc.

Về khía cạnh này, Đạo luật cũng quy định việc thiết lập các cơ chế tổ giác phân biệt đối xử trong tất cả các cơ quan hành chính, nhằm tạo điều kiện cho việc phát hiện và xử lý các tình huống liên quan. Cuối cùng, luật mở rộng và tăng cường cơ chế gọi là bổ nhiệm cân bằng, theo đó quy định tỷ lệ tối thiểu 40% cho mỗi giới trong việc bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo và quản lý.

Ngoài ra, Đạo luật cũng quy định lại sự đóng góp của các cơ quan sử dụng lao động trong khu vực công vào việc tài trợ cho các chế độ bảo hiểm xã hội bổ sung cho công chức. Cụ thể, Sắc lệnh ngày 17/02/2021 về bảo hiểm xã hội bổ sung trong khu vực công quy định các cơ quan này phải tài trợ ít nhất 50% chi phí bảo

Nghiên cứu - Trao đổi

hiểm y tế bổ sung cho công chức, điều này đánh dấu một bước tiến lớn, quan trọng về mặt xã hội.

Nghĩa vụ đóng góp này sẽ được áp dụng dần dần từ năm 2024, theo tiến độ hết hạn của các hợp đồng bảo hiểm xã hội bổ sung (PSC) hiện có. Chậm nhất đến năm 2026, tất cả các cơ quan sử dụng lao động trong ba nhánh công vụ phải tuân thủ quy định này. Một thỏa thuận đã được ký kết vào ngày 26/01/2022 với các tổ chức công đoàn để triển khai chế độ mới này trong khu vực công. Trong thời gian chờ chế độ này có hiệu lực, một cơ chế chuyển tiếp (quá độ) đã được áp dụng từ năm 2022, theo đó Nhà nước hỗ trợ một phần đóng góp bảo hiểm xã hội bổ sung cho công chức, với mức hỗ trợ 15 Euro mỗi tháng.

2.2. Cải cách chế độ công vụ cấp cao: thúc đẩy mở cửa, công khai, minh bạch, xuất sắc và đa dạng

Mục tiêu của cải cách này là xây dựng một nền công vụ hiện đại, hiệu quả và phù hợp hơn với nhu cầu của xã hội, cải cách tập trung vào bốn nguyên tắc cốt lõi:

Mở cửa: Khuyến khích sự đa dạng về nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho nhiều đối tượng hơn tham gia vào nền công vụ cấp cao, bao gồm cả những người đến từ khu vực tư nhân.

Minh bạch: Tăng cường công khai trong quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm và thăng tiến, đảm bảo sự công bằng và rõ ràng trong quản lý nhân sự.

Xuất sắc: Nâng cao tiêu chuẩn đào tạo và đánh giá để đảm bảo rằng nền công vụ được dẫn dắt bởi những cá nhân có năng lực cao nhất.

Đa dạng: Thúc đẩy sự bình đẳng cơ hội, đảm bảo sự đại diện cân bằng giữa các nhóm xã hội, giới tính và nguồn gốc xuất thân trong các vị trí lãnh đạo.

Trên cơ sở Điều 59 của Đạo luật Chuyển đổi công vụ ngày 06/8/2019, Sắc lệnh Cải cách quản lý công vụ cấp cao đã được ban hành vào ngày 02/6/2021. Sắc lệnh này đưa ra các

nguyên tắc của một cuộc cải cách công vụ cấp cao đầy tham vọng trên diện rộng để làm cho nền công vụ cấp cao trở nên mạnh mẽ hơn, cởi mở hơn và hấp dẫn hơn. Cuộc cải cách này không chỉ nhằm hiện đại hóa nền công vụ mà còn hướng đến xây dựng một đội ngũ lãnh đạo nhà nước tinh nhuệ, chuyên nghiệp và linh hoạt, phù hợp với bối cảnh xã hội hiện đại và toàn cầu hóa. Cải cách có ba mục tiêu bổ sung và gắn kết với nhau, gồm:

a) Tăng tính công khai, minh bạch và đa dạng của việc tuyển dụng

Để tăng tính công khai, minh bạch và đa dạng của việc tuyển dụng, Pháp thực hiện thông qua các biện pháp sau:

- Đẩy mạnh chương trình công chức Tài năng (“Talents du service public”): Chương trình này là một phần trong chiến lược lớn hơn nhằm hiện đại hóa nền công vụ của Pháp, đồng thời bảo đảm sự công bằng xã hội và nâng cao chất lượng phục vụ công dân. Chương trình là sáng kiến do chính phủ Pháp triển khai nhằm tăng cường sự đa dạng xã hội trong bộ máy hành chính công và tạo điều kiện cho những sinh viên có hoàn cảnh khó khăn tiếp cận các kỳ thi tuyển vào các trường hành chính cấp cao (như INSP, hay các trường lớn khác trong hệ thống công chức nhà nước). Nghĩa là các khóa học dự bị mở cho các cá nhân có hoàn cảnh khó khăn/yếu thế trong xã hội và các kỳ thi tuyển dụng đặc biệt được thiết kế đặc biệt dành riêng cho họ.

Mục tiêu của chương trình: Thúc đẩy bình đẳng cơ hội (tạo điều kiện cho những người trẻ đến từ các khu vực kém thuận lợi (zones rurales, quartiers prioritaires, etc.) có thể tiếp cận các nghề trong lĩnh vực công; **Đa dạng hóa nguồn nhân lực của nền công vụ** (đảm bảo sự đại diện tốt hơn của toàn xã hội Pháp trong các cấp hành chính và lãnh đạo nhà nước; và **hỗ trợ các ứng viên chuẩn bị thi vào các trường cao cấp của khu vực công** (cung cấp các lớp ôn thi chuyên sâu (classes préparatoires Talents) để giúp sinh viên chuẩn bị tốt hơn.

Nghiên cứu - Trao đổi

- Tuyển dụng vào các vị trí cấp cao dựa hoàn toàn trên năng lực và kinh nghiệm, thay vì dựa vào việc thuộc một ngạch công chức nhất định như trước;

- Mở rộng khả năng tiếp cận với các ngạch ở mọi giai đoạn sự nghiệp công chức.

Những biện pháp này giúp tăng cơ hội tiếp cận nền công vụ cho nhiều đối tượng hơn, giảm tính độc quyền của các ngạch truyền thống và thúc đẩy sự đa dạng trong đội ngũ công chức cấp cao.

b) Cải thiện và hiện đại hóa đào tạo trong nền công vụ

Nâng cao và hiện đại hóa đào tạo trong nền công vụ bằng cách 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. Nhằm đạt được kết quả là xóa bỏ sự cứng nhắc, tách biệt trong đào tạo công chức; tạo ra một đội ngũ công chức linh hoạt, hiện đại và có tư duy toàn cầu để đảm bảo nền công vụ có thể đối mặt với các thách thức mới một cách hiệu quả, Pháp đã thực hiện các biện pháp chính như:

- 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;

- Thúc đẩy xây dựng văn hóa chia sẻ thông qua: 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. Trọng tâm đào tạo, bồi dưỡng tập trung xoay quanh vào năm lĩnh vực (giá trị quốc gia/giá trị của nền cộng hòa; chuyển đổi sinh thái; chuyển đổi số; mối quan hệ giữa khoa học và chính sách; chống đói nghèo và bất bình đẳng; hiểu biết của công chúng về khoa học và chiến đấu nghèo đói và bất bình đẳng).

- Thực hiện các chương trình đào tạo suốt đời để cho phép các công chức mở rộng kiến thức và kỹ năng của mình để có thể liên tục cập nhật kiến thức và kỹ

năng trong suốt sự nghiệp; đảm bảo họ thích ứng với các thay đổi về pháp luật, công nghệ và môi trường làm việc;

- Thiết lập một chương trình tiềm năng cao cho cả ba nhánh công vụ: Hỗ trợ phát triển những tài năng lãnh đạo trong cả ba nhánh của nền công vụ; nhằm tạo ra một thể hệ công chức cấp cao có năng lực mạnh mẽ, thích ứng với tương lai.

c) Tăng tính hấp dẫn của nền công vụ cấp cao để thu hút và giữ chân nhân tài Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với khu vực tư nhân về nguồn nhân lực chất lượng cao, thể hệ lao động trẻ thích tìm kiếm môi trường làm việc linh hoạt, có ý nghĩa và có cơ hội phát triển; và các thách thức xã hội và kỹ thuật mới đòi hỏi công chức phải có kỹ năng và tư duy toàn cầu trong khi Pháp nhận thấy nền công vụ truyền thống (có tính chất đóng, phân cấp cứng nhắc) không còn đủ sức hấp dẫn đối với những cá nhân tài năng. Với mong muốn thu hút nhân tài trẻ và giàu tiềm năng tham gia vào nền công vụ, giữ chân những cá nhân xuất sắc đang hiện có trong nền công vụ, tránh chảy máu chất xám sang khu vực tư nhân, và tạo động lực đổi mới trong bộ máy hành chính nhà nước, giúp công chức không chỉ là “người thi hành” mà còn là người kiến tạo chính sách phù hợp với thời đại. Đó là những mong muốn làm cho khu vực công trở nên cạnh tranh hơn so với khu vực tư nhân, Pháp đã triển khai các giải pháp thông qua các chính sách để đạt được các mục tiêu này như:

- Nâng cao quyền tự chủ nghề nghiệp cho công chức: Trao quyền nhiều hơn cho công chức cấp cao trong việc quản lý, đưa ra quyết định; giảm bớt rào cản hành chính, cho phép sáng tạo và chủ động trong công việc.

- Cải thiện điều kiện làm việc: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, tăng tính linh hoạt (làm việc từ xa, linh hoạt thời gian làm việc); Cải thiện môi trường công sở: Đầu tư vào hạ tầng công nghệ,

Nghiên cứu - Trao đổi

hỗ trợ kỹ thuật số, giảm thủ tục hành chính, thiết kế không gian làm việc hiện đại.

- Tăng cường các cơ hội phát triển nghề nghiệp và lãnh đạo rõ ràng, hấp dẫn: Thiết lập các lộ trình thăng tiến minh bạch, đa dạng, không giới hạn bởi ngạch công chức truyền thống; cho phép chuyển đổi giữa các lĩnh vực công – tư – phi Chính phủ mà không bị “mất giá trị” hồ sơ công chức.

- Khuyến khích luân chuyển giữa các lĩnh vực (công - tư - học thuật): Tạo cơ chế để các tài năng trong khu vực tư nhân hoặc học thuật có thể tham gia vào nền công vụ cấp cao, và ngược lại; tiêu

chí “kinh nghiệm thực tế” được coi trọng trong tuyển chọn và bổ nhiệm.

- Xây dựng văn hóa tổ chức công khai, minh bạch và có định hướng phát triển cá nhân, thừa nhận và thưởng hiệu quả công việc thay vì chỉ dựa vào thâm niên: Áp dụng cơ chế đánh giá hiệu suất cá nhân rõ ràng và công bằng; thưởng, bổ nhiệm hoặc giao nhiệm vụ cao hơn dựa trên thành tích thực tế và năng lực lãnh đạo. Mục tiêu này có vai trò then chốt trong việc xây dựng một đội ngũ công chức cấp cao có năng lực, cam kết, và đủ sức dẫn dắt nền hành chính công hiện đại trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của xã hội và công nghệ.

VIỆN CÔNG VỤ QUỐC GIA (INSP)

Được thành lập vào ngày 01/01/2022 (tiền thân là Trường Hành chính Quốc gia-ENA), là cơ sở công lập hàng đầu của Pháp chuyên về tuyển dụng, đào tạo ban đầu và nâng cao, phát triển nghề nghiệp cho các công chức và công chức quản lý cấp cao của Chính phủ Trung ương.

INSP được thành lập trong bối cảnh, khuôn khổ cải cách nền công vụ cấp cao, với mục tiêu hiện đại hóa đào tạo, đa dạng hóa nguồn nhân lực và nâng cao tính đa dạng, sức hấp dẫn của hệ thống công vụ. Viện nhấn mạnh vào các giá trị như đạo đức, công vụ, dịch vụ công và sự cởi mở, minh bạch với xã hội, nhằm trang bị tốt hơn cho các quan chức cấp cao trước những thách thức hiện đại.

INSP chịu trách nhiệm đào tạo ban đầu và nâng cao cho các cán bộ cấp cao của Nhà nước trên nền tảng cải cách sâu rộng.

INSP chịu trách nhiệm về giáo dục và phát triển chuyên môn nghề nghiệp của công chức cấp cao; có chức năng điều phối, giám sát chương trình đào tạo cốt lõi chung được giảng dạy chung cho các trường công vụ nhằm thống nhất chuẩn mực chung giữa các quan chức cấp cao của ba nhánh vực công vụ và ngành tư pháp, nhằm tạo ra cơ sở chung cho một nền công vụ hoạt động hiệu quả hơn, lấy người dân làm trung tâm của sự phục vụ.

Hơn nữa, INSP cũng chịu trách nhiệm cung cấp một loạt các khóa đào tạo, bồi dưỡng nâng cao dành cho các cán bộ, công chức cấp cao, đặc biệt nhằm chuẩn bị cho họ tiếp cận các vị trí lãnh đạo trong bộ máy Nhà nước. Là một trường chuyên nghiệp xuất sắc, INSP cũng thực hiện sứ mệnh xây dựng quan hệ đối tác với các học viện, trường đại học, giới học thuật, góp phần vào danh tiếng và nâng cao tầm ảnh hưởng quốc tế của Pháp.

Nghiên cứu - Trao đổi

ỦY BAN LIÊN BỘ VỀ QUẢN LÝ CẤP CAO CỦA NHÀ NƯỚC (DIESE)

Được thành lập với chức năng phối hợp cùng Ban Giám đốc nguồn nhân lực của các Bộ (DRH) cung cấp dịch vụ và chương trình hỗ trợ chất lượng cao cho các cán bộ, công chức cấp cao của Nhà nước, có nhiệm vụ đề xuất đến cho họ những giải pháp tối ưu nhằm hỗ trợ sự phát triển sự nghiệp và nâng cao năng lực chuyên môn.

DIESE xác định, phối hợp và điều hành chính sách nguồn nhân lực liên quan đến quản lý cấp cao và các nhà lãnh đạo của Nhà nước. Nó thúc đẩy và đảm bảo triển khai, ở cấp liên Bộ các sáng kiến, các hoạt động nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận vị trí quản lý cấp cao cũng như cải thiện phương thức, điều kiện tuyển dụng các nhà quản lý (Giám đốc điều hành) hiện tại và trong tương lai.

2.3. Thúc đẩy sự đa dạng hồ sơ ứng tuyển và cơ hội việc làm bình đẳng trong công vụ

Nền công vụ Pháp phải vượt qua hai thách thức lớn: thu hút sinh viên mới tốt nghiệp vào nền công vụ và giữ chân họ khi họ đã làm việc. Qua khảo sát năm 2016, chỉ có 10% sinh viên mới tốt nghiệp bày tỏ sự quan tâm đến các công việc trong nền công vụ. Một số sáng kiến, giải pháp đã được đưa ra nhằm thu hút nhiều tài năng trẻ hơn vào công vụ:

a) Chương trình Tài năng công vụ:

Chương trình gồm có hai mục đích: thúc đẩy nhiều ứng viên tham gia các kỳ thi cạnh tranh hơn, điều mà các sinh viên mới ra trường thường cho là quá mức khắt khe và mặt khác khuyến khích thu hút nhiều ứng viên đa dạng hơn vào trong bộ máy với các vị trí công vụ cấp cao. Có một thực tế là con em sinh viên có cha mẹ làm việc trong các ngành nghề cấp cao chiếm đa số tại các trường công vụ ưu tú hàng đầu, con em của những người làm nghề trí thức có tỷ lệ nhiều hơn so với con em của lao động phổ thông. Chương trình “Tài năng công vụ” dựa trên một hệ thống hỗ trợ toàn diện thông qua nhiều biện pháp, áp dụng từ bậc trung học cho đến giai đoạn tham gia các kỳ thi:

- “Sơ dĩ công vụ” (“Les Cordées du service public”) là quan hệ đối tác,

thiết lập sự hợp tác giữa các cơ sở giáo dục trung học và các trường đào tạo công vụ, nhằm phát huy tham vọng, đam mê học tập của học sinh, khuyến khích thúc đẩy các học sinh nỗ lực hết mình và kích thích các học sinh quan tâm, đam mê hướng đến các kỳ thi tuyển dụng công chức cạnh tranh.

- “Tài năng dự bị” (“Prépas Talents”): Các khóa học dự bị của Chương trình này dành cho những sinh viên xuất sắc nhất trong giáo dục đại học, nhằm giúp cho sinh viên chuẩn bị cho các kỳ thi tuyển dụng các vị trí công chức quản lý trong bộ máy. Năm 2021, có 1.700 suất được cung cấp dành cho Chương trình này. Sinh viên được lựa chọn dựa trên điều kiện thành tích/công trạng, đồng thời được hưởng sự hướng dẫn dạy kèm chuyên sâu nâng cao và được tài trợ một suất học bổng.

- “Kỳ thi Tài năng” (“Concours Talents”) là sáng kiến thử nghiệm, cung cấp cho những sinh viên đã được lựa chọn tham gia Chương trình “Tài năng dự bị” ở trên một cách mới để tham gia các kỳ thi tuyển công chức khác nhau vào công vụ. Đây là một sáng kiến mới được triển khai thử nghiệm từ năm 2021 đến năm 2024. Mục tiêu của Chương trình là tăng cường sự đa dạng và thúc đẩy bình đẳng cơ hội trong việc tuyển chọn nhân sự cho vị trí

Nghiên cứu - Trao đổi

quản lý cấp cao trong nền công vụ.

- *Tăng cường chương trình hướng dẫn:* Cơ hội dạy kèm được cải thiện nhờ sự ra mắt của một nền tảng trực tuyến, kỹ thuật số kết nối những người trẻ có nhu cầu được dạy kèm với các gia sư tình nguyện là các công chức. Trong khu vực công, nền tảng đào tạo liên Bộ (Mentor) đã được triển khai để cung cấp đào tạo trực tuyến và cung cấp nhiều công cụ hỗ trợ các hoạt động đào tạo đa dạng cho các công chức.

b) Thiết lập thương hiệu nhà tuyển dụng: Chiến dịch thương hiệu “Chọn công vụ” (“Choisir le service public”) do liên Bộ xây dựng nhằm góp phần tăng cường sức hấp dẫn của các nghề trong khu vực công và thúc đẩy sự linh hoạt trong việc di chuyển nhân sự giữa các cơ quan nhà nước khác nhau, đặc biệt là trong cùng một khu vực việc làm về mặt địa lý, vùng miền hoặc cùng danh mục ngành nghề. Chiến dịch thương hiệu này truyền tải một thông điệp chung nhằm nêu bật và nhấn mạnh các giá trị và cam kết chung được chia sẻ bởi tất cả các nhà tuyển dụng và sử dụng lao động trong khu vực công. Chiến dịch này được thực hiện hàng ngày bởi đội ngũ nhân viên, thông qua một nền tảng thông điệp thống nhất. Thông điệp thương hiệu này được xây dựng và truyền tải dựa trên lời hứa, cam kết từ phía nhà tuyển dụng như: *“Làm sống động những giá trị gắn kết chúng ta và xây dựng một xã hội công bằng, bền vững và đổi mới”*. Thương hiệu được thể hiện qua nền tảng kỹ thuật số - Trang thông tin giúp người quan tâm hiểu rõ hơn về chức năng và vai trò của khu vực công, cũng là đường dẫn đến các trang tuyển dụng của các cơ quan nhà nước, giúp ứng viên dễ dàng tiếp cận cơ hội việc làm. Mục tiêu là tăng cường khả năng tiếp cận thông tin, thu hút nhân tài và tạo điều kiện thuận lợi cho sự dịch chuyển giữa các vị trí trong khu vực công.

c) Học nghề: Một đòn bẩy phù hợp để mở rộng và đa dạng hóa tuyển dụng: Vào tháng 5/2021, Thủ tướng Pháp đặt

mục tiêu tuyển dụng 15.000 công chức của Chính phủ Trung ương cho năm 2021–2022 theo hình thức học nghề. Một số biện pháp đã được triển khai để đạt được các mục tiêu liên quan đến học nghề này:

Về phía các nhà tuyển dụng: Trang web PASS (nền tảng học nghề và thực tập) tổng hợp liệt kê toàn bộ các cơ hội học nghề và thực tập trong nền công vụ; Số hóa quy trình ký kết hợp đồng học nghề, giúp thủ tục trở nên đơn giản và nhanh chóng hơn; Các công chức đảm nhận vai trò hướng dẫn học viên sẽ nhận được khoản trợ cấp 500 Euro mỗi năm kể từ ngày 01/01/2022.

Đối với người học nghề: Được tham gia khóa bồi dưỡng thông qua hệ thống các mô-đun để chuẩn bị cho các kỳ thi tuyển dụng, giúp tăng cơ hội trở thành một công chức khi thi tuyển. Nếu học viên đáp ứng đủ các điều kiện được quy định trong các quy chế cụ thể, các học viên có thể tham gia vào kỳ thi tuyển dụng “thứ ba”. Trong đó, thời gian học nghề sẽ được tính như kinh nghiệm làm việc thực tế, bất kể học viên đã học nghề tại khu vực công hay khu vực tư nhân. Theo Đạo luật Chuyển đổi công vụ, những người học nghề khuyết tật có thể được đề xuất bổ nhiệm chính thức (“titulariser”) vào biên chế thành công chức khi kết thúc thời gian học việc của họ, cơ chế này đã được gia hạn đến năm 2028.

d) Tăng cường sức hấp dẫn của việc làm trong khu vực công tại các vùng lãnh thổ (địa phương): Để giải quyết khó khăn trong việc thu hút lao động đến một số vùng nhất định của Pháp, đặc biệt trong khu vực công, nhiều công cụ đòn bẩy khác nhau khuyến khích được đưa ra (như công cụ tài chính (tiền hỗ trợ tái định cư), cơ chế tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi nghề nghiệp, luân chuyển, thăng tiến, v.v.). Đồng thời áp dụng các biện pháp phù hợp hơn, toàn diện hơn (như các biện pháp hỗ trợ người thân vợ/chồng đi cùng, tiếp cận nhà ở và

Nghiên cứu - Trao đổi

hỗ trợ chăm sóc trẻ em, hợp tác với các dịch vụ việc làm cho người đi cùng, v.v.).

Chính sách này chủ yếu dựa trên công tác đánh giá và dự báo, được thực hiện thông qua các dự án tập trung vào bốn khu vực lãnh thổ điển hình nhằm: Đánh giá rõ hơn các yếu tố và thách thức liên quan đến sức hấp dẫn của khu vực; xác định sự chênh lệch giữa các vùng địa lý; đề xuất các giải pháp hoặc công cụ cần triển khai; cũng như các mục tiêu và khả năng hỗ trợ của các nền tảng liên Bộ hỗ trợ vùng quản lý nguồn nhân lực (PFRH)¹⁰.

d) Cổng thông tin việc làm trực tuyến khu vực công: Nền tảng việc làm chính thức này đăng các tin tuyển dụng cho cả ba nhánh công vụ trên cùng 1 địa chỉ duy nhất nhằm tăng cường tính minh bạch và tiếp cận thông tin tuyển dụng, thúc đẩy sự luân chuyển của công chức giữa các cơ quan và là cơ hội thu hút lao động mới vào nền công vụ. Năm 2021, đã có hơn 40.000 cơ hội việc làm có sẵn trên trang website này và đã có gần 200.000 người đăng ký tại đây.

2.4. Hỗ trợ công chức trong phát triển sự nghiệp và thích ứng với quá trình chuyển đổi nền công vụ

a) Hiện thực hóa quyền được hỗ trợ cá nhân về thăng tiến/l luân chuyển đổi với mỗi công chức: Chính sách này được triển khai đồng bộ dựa trên 3 trụ cột chính: (1) mạng lưới các cố vấn, chuyên gia hỗ trợ công chức (đặc biệt là đội ngũ cố vấn thăng tiến, luân chuyển), (2) các công cụ liên Bộ, ngành (như cẩm nang, công cụ mô phỏng, phỏng vấn, phỏng vấn giả...), và (3) chuỗi triển lãm việc làm khu vực mang tên như “Việc làm và Cơ hội di chuyển trong khu vực công” trong sự phối hợp chặt chẽ với các nền tảng hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực cấp vùng (PFRH).

b) Bồi dưỡng chuyên nghiệp: Mỗi Bộ, ngành triển khai chính sách đào tạo cho công chức trong phạm vi quản lý của mình. Tuy nhiên, DGAFP (Tổng cục

Hành chính và Công vụ) đảm bảo là đầu mối phối hợp các chính sách này thông qua một khuôn khổ chung, xác định ưu tiên bồi dưỡng cho những năm tiếp theo và đề ra các hành động hiện đại hóa hệ thống bồi dưỡng cho công chức nhà nước. Trong giai đoạn 2021-2023, trọng tâm bao gồm: Bồi dưỡng giá trị và nguyên tắc của nền cộng hòa; hỗ trợ chuyển đổi số; kỹ năng quản lý; và phát triển chuyên môn nghiệp vụ cho công chức.

Nền tảng đào tạo liên Bộ (Mentor) cũng được thiết lập để chia sẻ, cung cấp nhiều nguồn chương trình bồi dưỡng hơn cho công chức, mở rộng cơ hội học tập và nâng cao tính tiếp cận dễ dàng hơn. Đến cuối năm 2021, gần 70 chương trình bồi dưỡng tập trung vào các kỹ năng đa ngành và chủ đề ưu tiên sẽ được cung cấp cho công chức tiếp cận. Các hoạt động này đòi hỏi đưa ra các biện pháp hỗ trợ cho giảng viên, chuyên gia bồi dưỡng, nhà quản lý và công chức để thích ứng với phương thức đào tạo kết hợp trực tiếp và trực tuyến qua nền tảng số.

c) Cải thiện việc tiếp nhận và hội nhập cho người mới: Việc giữ chân các nhân viên mới tuyển dụng 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, cơ quan. Sau một quá trình làm việc liên Bộ, DGAFP đã cung cấp cho các nhà quản lý và các chuyên gia nhân sự một bộ công cụ có thể truy cập miễn phí. Bộ công cụ này được bổ sung bởi một khóa đào tạo trực tuyến nhằm nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của việc đón tiếp và cách triển khai hiệu quả, được đăng tải trên nền tảng đào tạo liên Bộ (Mentor). Trên nền tảng này, các nhà quản lý sẽ nhận được các hướng dẫn quy trình đón tiếp nhân sự mới, gặp gỡ, trao đổi, tạo bầu không khí và môi trường làm việc thân thiện để nhân viên mới hài lòng, tự tin, gắn bó với môi trường làm việc.

10. Plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines.

Nghiên cứu - Trao đổi

CÁC NỀN TẢNG LIÊN BỘ HỖ TRỢ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CẤP VÙNG (PFRH)

Nhằm thúc đẩy văn hóa quản lý nguồn nhân lực phù hợp với thực tế tại địa phương đòi hỏi Tổng cục Hành chính và Công vụ (DGAFP) phải có sự hỗ trợ địa phương trong quá trình chuyển đổi và thực hiện các sáng kiến. Vai trò hỗ trợ này được đảm nhận bởi các nền tảng khu vực hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực (PFRH), trực thuộc văn phòng đại diện chính quyền vùng (préfectures de région). DGAFP chịu trách nhiệm định hướng chuyên môn và điều phối hoạt động ở cấp quốc gia cho hệ thống này. Hiện nay có 15 nền tảng PFRH, và chúng đóng vai trò: Hỗ trợ kỹ thuật; Kết nối và điều phối các hoạt động nhân sự; Cung cấp chuyên môn cho toàn bộ các cơ quan nhà nước. Các nhiệm vụ chính của PFRH thể hiện trên các khía cạnh sau:

- Tạo điều kiện thuận lợi, hỗ trợ các lộ trình luân chuyển cán bộ giữa các Bộ, ngành và giữa ba nhánh công vụ.
- Triển khai kế hoạch bồi dưỡng quốc gia ở cấp địa phương và phổ biến chương trình đào tạo, bồi dưỡng liên Bộ.
- Quản lý, dẫn dắt quá trình chuyển đổi tổ chức, nghiên cứu định hướng tương lai, hỗ trợ đổi mới nguồn nhân lực và đổi mới phong cách quản lý.
- Thúc đẩy các chương trình nâng cao chất lượng cuộc sống nghề nghiệp tại nơi làm việc và thực hiện hành động sáng kiến xã hội.

Ngoài ra, PFRH còn có thêm 2 nhiệm vụ trong khuôn khổ cải cách chính quyền địa phương (OTE):

- Hỗ trợ các địa phương trong công tác chuẩn bị và triển khai các hoạt động nhân sự (bao gồm tổ chức bộ máy, điều động, sắp xếp nhân sự...).
- Hỗ trợ đội ngũ lãnh đạo, cung cấp tư vấn và hỗ trợ trong việc điều hành các quá trình chuyển đổi tổ chức.

Là cầu nối của DGAFP trong việc triển khai chính sách nhân sự theo hướng phù hợp với từng địa phương, các PFRH thực hiện cụ thể hóa các định hướng của DGAFP, phối hợp với các bên liên quan tại địa phương chịu trách nhiệm về chính sách nhân sự:

- Nỗ lực phân quyền trong quản lý nhân sự: cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và chuyên môn tại chỗ trong việc cụ thể hóa các ưu tiên và vấn đề chiến lược về nhân sự; đồng thời đóng vai trò là cầu nối truyền thông và quảng bá các cơ chế, chính sách nhân sự tại địa phương.
- Nâng cao sức hấp dẫn của khu vực công (sáng kiến thu hút): thực hiện chẩn đoán/dự báo theo vùng (khảo sát nhu cầu và dự báo những thay đổi) về các năng lực then chốt và những vị trí đang gặp khó khăn trong tuyển dụng.

Các PFRH dựa trên các mối quan hệ đối tác mà họ xây dựng, cũng như các mạng lưới mà họ điều phối trong nội bộ công vụ trung ương và hai nhánh công vụ còn lại (công vụ địa phương và công vụ y tế).

Cuộc khủng hoảng của đại dịch COVID-19 đã minh chứng cho thấy rõ PFRH đã đóng vai trò hỗ trợ quan trọng như thế nào trong việc thích ứng với các hình thức tổ chức công việc mới (như: Làm việc từ xa; thay đổi phương thức quản lý; phát triển các công cụ làm việc mới; và tổ chức hội chợ việc làm trực tuyến).

Nghiên cứu - Trao đổi

LUÂN CHUYỂN CÔNG TÁC CỦA CÔNG CHỨC Ở CẤP ĐỘ CHÂU ÂU VÀ QUỐC TẾ

Việc thúc đẩy luân chuyển công chức Pháp ra châu Âu và quốc tế nằm trong mục tiêu chuyển đổi nền công vụ Pháp. Đây là một điều cần thiết và là một sự đóng góp thiết yếu đối với cả công chức và các cơ quan hành chính, vì nó tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau, thúc đẩy phát triển bản thân, thúc đẩy sự phong phú về kinh nghiệm, chia sẻ chuyên môn và khuyến khích việc sử dụng ngoại ngữ.

Tổng cục Hành chính và Công vụ (DGAFP), với tư cách, vai trò là cơ quan quản lý nhân sự của Nhà nước, huy động và sử dụng nhiều công cụ khác nhau để khuyến khích và hỗ trợ sự phát triển này, bao gồm:

✓ Củng cố các chương trình luân chuyển, bằng cách tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận các cơ chế hiện có và đa dạng hóa các cơ hội di động, cả ở châu Âu lẫn quốc tế. Thiết lập mạng lưới với các cơ quan hành chính nước ngoài. Phát triển quan hệ đối tác thể chế (như hợp tác với các cơ quan châu Âu (như Ủy ban châu Âu, EPSO) và các tổ chức quốc tế (như UN, OECD). Nhà nước hỗ trợ các chương trình trao đổi, công tác hoặc làm việc tại nước ngoài (hoặc trong các tổ chức quốc tế) trở nên dễ tiếp cận hơn và hiệu quả hơn cho công chức: như đơn giản hóa thủ tục đăng ký tham gia các chương trình luân chuyển; tăng cường truyền thông để công chức biết đến các cơ hội đang có; hay mở rộng loại hình luân chuyển (không chỉ làm việc dài hạn, mà còn có thể là học tập ngắn hạn, dự án hợp tác, tham quan học hỏi...);

✓ Mục tiêu là để những kỹ năng và kinh nghiệm mà công chức đạt được khi làm việc ở nước ngoài không bị "lãng phí" hay bỏ qua sau khi họ quay về. Cụ thể như những kỹ năng như ngoại ngữ, khả năng làm việc trong môi trường đa văn hóa, kiến thức chuyên ngành quốc tế... cần được công nhận trong hồ sơ nghề nghiệp; coi việc từng có kinh nghiệm làm việc quốc tế là một yếu tố tích cực khi xét nâng ngạch, bổ nhiệm vị trí mới hoặc thăng tiến;

✓ Xác định các rào cản đối với việc luân chuyển và bảo đảm có sự hỗ trợ đầy đủ cho công chức trong suốt quá trình tham gia chương trình luân chuyển. Nhiều công chức muốn đi nhưng còn gặp khó khăn như: thủ tục rườm rà, thiếu thông tin, lo lắng về vị trí sau khi trở về, vấn đề gia đình, tài chính, ngôn ngữ... Do vậy, Nhà nước đảm bảo thông qua cung cấp nền tảng thông tin hoặc người hướng dẫn cụ thể trong từng giai đoạn (trước, trong và sau khi đi) về luân chuyển trong các bộ, ngành; hỗ trợ về tài chính, nơi ở, bảo hiểm y tế, v.v; cam kết giữ vị trí công tác tương xứng hoặc thậm chí tốt hơn sau khi công chức hoàn thành thời gian làm việc ở nước ngoài...

Nghiên cứu - Trao đổi

2.5. Hỗ trợ tốt hơn cho các vùng lãnh thổ (chính quyền địa phương) về nguồn nhân lực

Tổng cục Hành chính và Công vụ (DGAFF) hỗ trợ các chính quyền địa phương và các đơn vị quản lý nhân sự trong việc triển khai các chính sách và cơ chế liên quan đến nguồn nhân lực trong toàn bộ các vùng lãnh thổ, vì lợi ích của tất cả các công chức trong nền công vụ.

Nhằm mục tiêu tăng cường tính liên thông giữa các Bộ, ngành và giữa các nhóm công việc thuộc ba nhánh công vụ, DGAFF đã thiết lập một cơ chế đảm bảo quyền lợi khi chuyển công tác, giúp đảm bảo rằng một công chức khi luân chuyển giữa các Bộ, ngành khác nhau vẫn được giữ nguyên chế độ hiện tại.

Về công tác tuyển dụng, thẩm quyền của các cơ quan địa phương đã được mở rộng, từ đó tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc tuyển dụng ngay tại địa phương, trong khu vực có nguồn lao động phù hợp, và lựa chọn ứng viên sát với yêu cầu về năng lực (trước đây địa phương phải tuân thủ chặt chẽ các quy định tuyển dụng từ Trung ương nên việc tuyển dụng thường thiếu linh hoạt: thời gian chậm, không kịp thời, khó thu hút người phù hợp với nhu cầu thực tế tại địa phương; một số vị trí còn phải chờ phân bổ từ cấp trên hoặc tổ chức thi tuyển tập trung, khiến cho quá trình kéo dài).

2.6. Thích ứng với các hình thức làm việc mới: làm việc từ xa

Ngày 13/7/2021, một thỏa ước lao động điều chỉnh việc thực hiện làm việc từ xa trong công vụ đã được ký kết, có tính đến tác động của đại dịch COVID-19 đối với cách tổ chức công việc, thỏa thuận này bao gồm những điều sau:

- Các quy định về quyền được ngắt kết nối (không phải luôn trực tuyến ngoài giờ làm việc);
- Các hình thức làm việc từ xa tại địa điểm thứ ba (không phải tại nhà hay văn phòng chính thức);
- Khoản/ hỗ trợ chi phí (điện, internet, thiết bị...) làm việc từ xa theo

gói cố định (tối đa 220 Euro mỗi năm) dành cho công chức Trung ương và công chức ngành y tế;

- Trong một số trường hợp đặc biệt (như người chăm sóc người thân, phụ nữ mang thai) có thể làm việc từ xa nhiều hơn ba ngày mỗi tuần với sự đồng ý của người sử dụng lao động;

- Các quy định về đào tạo, bồi dưỡng và hỗ trợ đội ngũ quản lý;

- Cần thiết phải đẩy mạnh đối thoại xã hội (thỏa ước lao động) tại cấp cơ sở (để đảm bảo chính sách làm việc từ xa được triển khai công bằng, hợp lý và phù hợp với từng môi trường làm việc cụ thể; tạo điều kiện để người lao động có tiếng nói, góp ý hoặc điều chỉnh các quy định liên quan đến quyền lợi và điều kiện làm việc của họ).

2.7. Thúc đẩy mô hình công vụ của Pháp tại châu Âu và trên trường quốc tế

Pháp xác định hợp tác hành chính ở cấp độ châu Âu và quốc tế là một trụ cột thiết yếu cho sự mở cửa, phát triển và lan tỏa giá trị, thể hiện tầm ảnh hưởng của nền hành chính và nền công vụ Pháp. Là một công cụ tạo ảnh hưởng, hoạt động này được triển khai gắn liền với các vấn đề ngoại giao, kinh tế và văn hóa của nước Pháp, xoay quanh các chủ đề như: cải cách công vụ, hiện đại hóa nguồn nhân lực, lãnh đạo và quản trị công hiện đại.

Hoạt động hợp tác do Tổng cục Hành chính và Công vụ (DGAFF) triển khai nhằm mục đích tạo dựng hoặc củng cố các mối quan hệ đối tác trong lĩnh vực công vụ, đồng thời chia sẻ chuyên môn và các thực tiễn tốt, phương pháp hay. Mục tiêu là cùng nhau giải quyết những thách thức chung mà nền hành chính công phải đối mặt và tăng cường sự hiện diện cũng như ảnh hưởng của mô hình công vụ Pháp trên trường quốc tế.

Tổng cục Hành chính và Công vụ đại diện cho Pháp trong các diễn đàn chính sách nhân sự công của châu Âu và OECD. DGAFF hoạt động hợp tác châu Âu và quốc tế thông qua:

Nghiên cứu - Trao đổi

- Tham gia vào các cơ quan chuyên trách về công vụ và chính sách nhân sự ở cấp độ châu Âu (như: mạng lưới hành chính công châu Âu – EUPAN, và ủy ban đối thoại xã hội ngành cho các nền hành chính nhà nước và liên bang); Tham gia các hoạt động trong khuôn khổ của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), đặc biệt là tham gia Nhóm công tác về việc làm và quản lý công, cũng như Ủy ban Quản trị công.

- Đóng góp vào nhiều dự án hợp tác song phương, chẳng hạn như:

+ Các cuộc họp, gặp gỡ và thảo luận định kỳ, thường xuyên và trao đổi chuyên đề với các nước láng giềng Châu Âu như Bỉ, Đức, Ý, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, v.v.

+ Quan hệ đối tác chiến lược mục tiêu tại các khu vực địa lý ưu tiên, đặc biệt là với các quốc gia nói tiếng Pháp (Ví dụ: dự án kết nghĩa hỗ trợ thể chế cho nền công vụ Tunisia được khởi động từ năm 2019; Hợp tác có cấu trúc với tỉnh bang Québec (Canada)).

+ Hỗ trợ Bộ Hành chính công và Chính quyền tự quản địa phương của Chính phủ Serbia để hiện đại hóa và cải cách hành chính của chính quyền Serbia, đặc biệt trong bối cảnh Serbia là ứng cử viên chuẩn bị gia nhập Liên minh châu Âu (EU).

- Thúc đẩy quảng bá chuyên môn của Pháp ra quốc tế, phối hợp với Cơ quan Phát triển Pháp (AFD) và Cơ quan Chuyên gia Pháp (Expertise France);

- Hợp tác với các đối tác trong nước nhằm xây dựng một cấu trúc tiếp cận có hệ thống của Pháp trong hợp tác quốc tế về hành chính và công vụ.

Chiến lược mở cửa ở cấp độ châu Âu và quốc tế này nhằm đạt được hai mục tiêu: thu nhận thông tin, học hỏi, cập nhật xu thế mới, nắm bắt những cái tiến, mô hình hiệu quả, từ đó để làm giàu thêm, định hình tầm nhìn chiến lược trong tương lai của Tổng cục Hành chính - và Công vụ (DGAFP) trong quản trị công và nhân sự nhà nước; khuyến khích

việc chia sẻ, lan tỏa kinh nghiệm chuyên môn trong lĩnh vực nhân sự thông qua các quan hệ đối tác khác nhau và các diễn đàn hợp tác châu Âu và quốc tế.

Các trường đào tạo công chức tại Pháp cũng tổ chức các chương trình đào tạo dành cho học viên quốc tế, nhằm quảng bá, thúc đẩy mô hình công vụ của Pháp và tăng cường trao đổi ở cấp độ châu Âu và quốc tế. Viện Công vụ Quốc gia (INSP) tổ chức: Chương trình đào tạo chuyên sâu quốc tế dài hạn cho công chức quốc tế (CIL); Chương trình đào tạo cấp bằng song ngữ Pháp – Đức dành cho công chức, trong khuôn khổ bằng thạc sĩ châu Âu về quản trị và hành chính, do một liên minh các cơ sở đào tạo Pháp – Đức đảm nhiệm; Khóa đào tạo cấp cao về châu Âu (CHEE). Ngoài ra, các Viện Hành chính khu vực (IRA) cũng tiếp nhận học viên quốc tế thông qua chương trình đào tạo quốc tế (CiIRA).

III. Những bài học kinh nghiệm tham khảo cho Việt Nam

1. Cải cách công vụ không đơn thuần là thay đổi cơ cấu, mà là thay đổi văn hóa hành chính, văn hóa công vụ.

Việc cải cách nền hành chính công không chỉ dừng lại ở việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức, điều chỉnh biên chế hay thay đổi về quy định, quy trình, những thay đổi không những mang tính kỹ thuật mà còn đòi hỏi một sự thay đổi sâu sắc trong tư duy, thái độ và hành vi của đội ngũ công chức, cũng như cách thức vận hành của toàn bộ hệ thống hành chính, công vụ. Thay đổi văn hóa hành chính phải mang tính chiều sâu, đó là: Thay đổi về cách suy nghĩ, cách làm việc, tinh thần phục vụ, và đặc biệt là tư duy hướng tới kết quả, phục vụ người dân; thay đổi từ tư duy “mình là cán bộ nhà nước” sang “mình là người phục vụ Nhân dân”; Thay đổi thói quen làm việc quan liêu, bảo thủ sang làm việc một cách chủ động, sáng tạo, linh hoạt.

Kinh nghiệm cho thấy, Pháp không chỉ số hóa thủ tục, mà còn đào tạo lại

Nghiên cứu - Trao đổi

công chức để họ có năng lực và tư duy mới trong việc sử dụng công nghệ phục vụ công dân. Pháp khuyến khích sự liên ngành, hợp tác, thử nghiệm và học hỏi lẫn nhau giữa các cơ quan. Nếu chỉ thay đổi về mặt hình thức (cơ cấu tổ chức bộ máy) mà không thay đổi về chiều sâu tư duy, công chức vẫn sẽ tiếp tục làm việc theo lối mòn cũ. Do vậy, thay đổi cơ cấu là điều kiện cần, nhưng thay đổi văn hóa hành chính, văn hóa công vụ mới là yếu tố quyết định sự thành công và bền vững của cải cách công vụ. Văn hóa hành chính mới cần nhấn mạnh tính trách nhiệm, hiệu quả, liêm chính và lấy người dân làm trung tâm.

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

Từ kinh nghiệm của Pháp cho thấy, cải cách công vụ không thể thành công nếu chỉ làm theo kiểu chấp vạ, ngắn hạn hay mang tính phong trào mà thay vào đó 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 Pháp không cải cách hành chính theo nhiệm kỳ hay theo xu hướng chính trị ngắn hạn. Họ 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 chính phủ khác nhau. Tư tưởng trọng tâm là duy trì tính nhất quán và liên tục, tránh thay đổi đột ngột gây xáo trộn. Tính đồng bộ thể hiện: 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 (theo kết quả, không chỉ quy trình); Minh bạch hóa thông tin hành chính... Họ hiểu rằng nếu chỉ cải cách từng mảng riêng lẻ sẽ không tạo ra sự chuyển biến một cách toàn diện. Sự đồng thuận của xã hội thể hiện: Cải cách hành chính ảnh hưởng đến quyền lợi của nhiều bên:

công chức, người dân, doanh nghiệp... Pháp đã tổ chức các cuộc tham vấn xã hội, đối thoại với công đoàn, truyền thông rộng rãi để tạo sự hiểu biết và ủng hộ. Nhờ đó, khi cải cách được triển khai, xã hội không bị sốc hoặc phản đối mạnh, giúp quá trình thực thi ổn định hơn.

Do vậy, Việt Nam cũng 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 càng không thể làm trong một môi trường thiếu sự ủng hộ của người dân.

3. Cải cách cần đi kèm đào tạo công chức và thường xuyên đối thoại xã hội

Đào tạo công chức là điều kiện, nền tảng tiên quyết để cải cách bền vững. Pháp nhận ra rằng nếu công chức không hiểu rõ mục tiêu, phương pháp và vai trò của mình trong cải cách, thì họ sẽ thụ động hoặc phản kháng. Vì vậy, Pháp đổi mới công tác đào tạo – hướng đến phát triển năng lực suốt đời, 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. Hệ thống đào tạo liên thông, liên ngành, suốt đời, gắn với các kỹ năng hiện đại liên tục cập nhật kỹ năng mới (chuyển đổi số, sinh thái, khoa học chính sách...) 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”. Do vậy, bài học ở đây là cần cải tổ mạnh mẽ hệ thống đào tạo công chức theo hướng hiện đại, thực tiễn và gắn với kết quả công việc. Đổi mới nội dung và hình thức đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức đưa vào kỹ năng

Nghiên cứu - Trao đổi

mềm, tư duy chiến lược, năng lực quản trị số; Khuyến khích đào tạo trực tuyến kết hợp (blended learning), ứng dụng nền tảng mở như “Mentor” (nền tảng đào tạo liên Bộ) của Pháp.

Bên cạnh đó, đối thoại xã hội là chìa khóa tạo sự đồng thuận. Cải cách hành chính, công vụ ảnh hưởng sâu rộng đến đời sống xã hội (quyền, lợi ích các bên). Pháp tổ chức các cuộc đối thoại xã hội có hệ thống: với công đoàn, 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 để 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.

4. Linh hoạt hóa quản lý nhân sự và thúc đẩy di chuyển giữa công - tư

Pháp 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. Đây cũng là bài học tốt cho Việt Nam là cần phá vỡ tư duy “biên chế suốt đời” và tạo cơ chế mở để thu hút nhân tài, tăng tính cạnh tranh và hiệu quả công vụ. Đặc biệt, khi xây dựng vị trí việc làm, những vị trí việc làm nào không nhất thiết phải công chức suốt đời thì có thể thực hiện chế độ công chức hợp đồng. Đa dạng hóa hình thức tuyển dụng để giảm rào cản, tăng cơ hội tiếp cận khu vực công của các ứng viên, theo đó, Pháp áp dụng 3 hình thức thi tuyển (bên ngoài, nội bộ và “thứ ba”), tạo điều kiện cho cả ứng viên ngoài khu vực công có năng lực gia nhập công vụ. Đây cũng là bài học đáng để tham khảo cho Việt Nam áp dụng, cần nghiên cứu mở rộng đối tượng tuyển dụng ngoài công chức theo hướng minh bạch – cạnh tranh; Cơ cấu

lại các kỳ thi tuyển, gắn với năng lực thực tiễn và trải nghiệm làm việc, không chỉ lý thuyết. Các hình thức khuyến nghị cụ thể cho Việt Nam như sau:

4.1. Thực hiện mở rộng chế độ “công chức/nhân viên hợp đồng”

Đây cũng là sự linh hoạt hóa nhân sự trong tuyển dụng, sử dụng và điều động phù hợp thực tiễn mà Pháp đã và đang thực hiện. Pháp mở rộng việc tuyển hợp đồng cho cả vị trí cố định trong nền công vụ, cho phép thỏa thuận chấm dứt hợp đồng và khuyến khích luân chuyển giữa các ngành và khu vực (công – tư – học thuật).

Hiện tại, Việt Nam vẫn duy trì hệ thống tuyển dụng công chức chủ yếu dựa vào thi tuyển vào biên chế, chưa có nhiều cơ chế linh hoạt thu hút nhân lực chất lượng cao ngoài nền công vụ, từ khu vực tư nhân, giới chuyên gia trong và ngoài nước. Để giảm tính cứng nhắc trong quản lý công chức, tăng tính chủ động của đơn vị sử dụng lao động trong tuyển dụng, điều chuyển nhân sự, Việt Nam nên: (1) Thiết lập các kênh tuyển dụng song song: Bên cạnh thi công chức thông thường, cần có cơ chế tuyển dụng theo dự án, theo vị trí việc làm 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”...

4.2. Tạo cơ chế “luân chuyển công – tư” hai chiều: Cơ chế hai chiều luân chuyển công tư được Pháp mở rộng thực hiện, tuy nhiên có sự **dảm bảo tính liên chính – kiểm soát xung đột lợi ích.**

Nghiên cứu - Trao đổi

Pháp kiểm soát đạo đức nghề nghiệp nghiêm ngặt, đặc biệt khi công chức chuyển sang khu vực tư hay làm song song.

Việc di chuyển từ khu vực công sang tư và ngược lại tại Việt Nam còn rất hạn chế, thường đi kèm lo ngại về “chảy máu chất xám” hoặc xung đột lợi ích. Do vậy, Việt Nam cũng cần xây dựng cơ chế rõ ràng kiểm soát sau nhiệm kỳ, sau nghỉ việc; Tăng cường minh bạch hóa thu nhập, kiểm soát lợi ích trong quản lý cán bộ. Các giải pháp có thể học hỏi như: (1) Ban hành khung pháp lý về đạo đức công vụ khi luân chuyển: Như Pháp đã làm vừa linh hoạt, vừa chắc chắn và bảo đảm, 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: Ví dụ, một công chức có thể làm việc 6 tháng tại doanh nghiệp theo thỏa thuận chia sẻ nhân sự để học hỏi mô hình điều hành, rồi quay trở lại làm việc trong khu vực công với kiến thức mới; (3) Công nhận kinh nghiệm từ khu vực tư trong việc tuyển, bổ nhiệm, thăng tiến.... Đây cũng là chủ trương của Việt Nam trong chủ trương, chính sách “có vào, có ra”, “có lên, có xuống” và nền công vụ “mở”.

4.3. 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, 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 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.

4.4. 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.

4.5. Minh bạch thông tin trong tuyển dụng công chức: Xây dựng thương hiệu công vụ Việt Nam như Pháp đã làm với chiến dịch “Chọn Công Vụ” – nhấn mạnh công vụ không phải là nơi “ồn định suốt đời” mà là môi trường cống hiến, đổi mới, học hỏi và phụng sự xã hội; Việt Nam nên 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, quy định tất cả các cơ quan trong khu vực công trên phạm vi cả nước 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 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 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.... Chức năng cổng thông tin này cũng 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.

Đây là một giải pháp rất thiết thực và cấp thiết đối với Việt Nam trong bối cảnh cần minh bạch hóa, hiện đại hóa và thu hút nhân tài vào khu vực công. Bởi vì, đến nay, thông tin tuyển dụng công chức, viên chức ở Việt Nam hiện còn

Nghiên cứu - Trao đổi

phân tán, thiếu cập nhật, hoặc khó tiếp cận cho người tìm việc; Mỗi cơ quan đăng tuyển riêng, theo cách riêng (trên website nội bộ, báo giấy, thông báo...) khiến ứng viên khó khăn trong việc tra cứu cơ hội tiếp cận; Ngoài ra, việc tiếp cận thông tin đầu đó vẫn còn phụ thuộc nhiều vào “mối quan hệ”, làm giảm tính công khai, minh bạch và gây hiểu lầm về công bằng trong tuyển dụng.

Phát triển một cổng thông tin tuyển dụng công khai, minh bạch trong tuyển dụng cho khu vực công không chỉ là giải pháp kỹ thuật - công nghệ, mà là cốt lõi của nền công vụ liêm chính và hiệu quả, là một bước đột phá về tư duy minh bạch và quản trị hiện đại. Việt Nam hoàn toàn có thể học hỏi mô hình Pháp để xây dựng một hệ thống quản lý tuyển dụng chuyên nghiệp, hiệu quả và thân thiện với người dân – một phần quan trọng trong cải cách hành chính công bền vững, góp phần thu hút, tuyển dụng được đúng người – đúng việc; nâng cao niềm tin của người dân vào hệ thống công vụ; xây dựng đội ngũ có năng lực, trách nhiệm và tinh thần phục vụ.

4.6. Gắn quản trị nhân sự với dữ liệu và báo cáo định kỳ: Pháp áp dụng Báo cáo xã hội duy nhất (RSU) để tổng hợp dữ liệu nhân sự làm cơ sở xây dựng chính sách dài hạn. Hiện nay, Việt Nam mới chỉ xây dựng và triển khai cơ sở dữ liệu về cán bộ, công chức, viên chức còn giản đơn, mang tính chất thống kê. Do vậy, chúng ta nên xây dựng hệ thống dữ liệu số hóa về đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động trong khu vực công đảm bảo phục vụ cho việc đánh giá, quy hoạch, và phát triển nhân lực theo nhu cầu thực tế trên phạm vi cả nước.

5. Đẩy mạnh chuyển đổi số, hiện đại hóa nền công vụ và chế độ làm việc từ xa

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. Bài học rút ra cho Việt Nam ở đây được hiểu là chuyển đổi số không chỉ là công nghệ, mà là đổi mới cách làm việc của bộ máy hành chính, tăng cường tiếp cận của người dân, công khai, minh bạch, hiệu lực, hiệu năng và hiệu suất công việc.

Cải cách công vụ phải gắn với mục tiêu hiện đại hóa và phục vụ người dân, lấy người dân làm trung tâm của sự phục vụ. Nền công vụ phải vận hành linh hoạt, phản ứng nhanh với biến động xã hội và kỳ vọng ngày càng cao của người dân. Pháp định hướng xây dựng một nền công vụ cởi mở, linh hoạt, gắn kết với xã hội, nhấn mạnh vai trò “kiến tạo” chứ không chỉ “hành chính – quản lý”. Việt Nam cần tiếp tục và thúc đẩy đổi mới tư duy, tư duy “phục vụ” thay vì “quản lý” trong đội ngũ công chức; gắn đào tạo công chức với thực tiễn và nhu cầu người dân, doanh nghiệp và xã hội.

Việt Nam cũng cần sớm nghiên cứu để 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 luật hóa và 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 để làm việc từ xa, bởi vì không phải mọi vị trí trong khu vực công đều phù hợp làm việc từ xa (Pháp ưu tiên các công việc hành chính, kỹ thuật, hỗ trợ, công nghệ...), 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, kế toán, 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, đòi hỏi 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

Nghiên cứu - Trao đổi

việc ngoài cơ quan mà một số tổ chức ở Việt Nam 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, Pháp đã chuyển sang quản lý theo hiệu suất, mục tiêu, thay vì đo bằng thời gian có mặt tại cơ quan. Do vậy Việt Nam 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.

Làm việc từ xa là một phần của cải cách chế độ công vụ hiện đại. Việt Nam nên xem đây là một chiến lược lâu dài, không phải giải pháp tình thế. Nếu được triển khai đúng cách, nó sẽ nâng cao chất lượng công vụ, tạo môi trường làm việc nhân văn, linh hoạt và phù hợp với thời đại số.

6. Chính sách ưu tiên cho vùng khó khăn, thúc đẩy bình đẳng cơ hội – xây dựng nền công vụ đa dạng và đại diện

Pháp có cơ chế đặc biệt thu hút công chức về làm việc tại vùng xa, vùng khó khăn nhất định của Pháp, đặc biệt trong khu vực công, có chính sách đãi ngộ đặc thù để đảm bảo công bằng phát triển giữa các vùng, tránh tình trạng “thừa - thiếu” cục bộ. Việt Nam cũng nên tham khảo kinh nghiệm này, đặc biệt khi công cuộc cách mạng khu vực công, tinh gọn bộ máy, sáp nhập các cơ quan, tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp nên cần sớm có những công cụ đòn bẩy khuyến khích khác nhau như cơ chế về tài chính (hỗ trợ tái định cư, nhà công vụ, nhà xã hội...), có chính sách, biện pháp hỗ trợ gia đình, người thân vợ/chồng di chuyển, tiếp cận nhà ở; hỗ trợ chăm sóc sức khỏe, tiếp cận giáo dục của trẻ em, hỗ trợ

việc làm cho người thân đi cùng...

Pháp đề cao sự đa dạng xã hội, thúc đẩy cơ hội cho người yếu thế (qua chương trình “Tài năng công vụ”, hỗ trợ học sinh vùng khó khăn, giới nữ, người khuyết tật...). Việt Nam nên thiết kế chương trình định hướng nghề công vụ cho học sinh phổ thông; Có chính sách quy định quan tâm, tạo điều kiện ưu tiên cụ thể để hỗ trợ nhóm người yếu thế trong xã hội, phụ nữ tiếp cận các vị trí công vụ có tính cạnh tranh. Cần có quy định ưu tiên, bảo đảm tỷ lệ người khuyết tật vào công vụ cũng như tỷ lệ tối thiểu cho mỗi giới trong việc bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo và quản lý trong khu vực công...

7. Nâng cao năng lực hội nhập và hợp tác quốc tế trong công vụ

Pháp thúc đẩy mô hình công vụ mở và hội nhập, hợp tác chặt chẽ với các nước EU, OECD, quốc gia nói tiếng Pháp, đào tạo cho sinh viên quốc tế, cử công chức tham gia các tổ chức.... Việt Nam cần tăng cường giao lưu, trao đổi với các nền hành chính, nền công vụ tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Mở rộng đào tạo chuyên sâu cho công chức, nhất là công chức có tiềm năng, cán bộ cấp chiến lược... về quản trị quốc tế, về tiếng Anh chuyên ngành công vụ. Đưa tiếng Anh trở thành ngôn ngữ thứ hai trong các cấp học của hệ thống giáo dục Việt Nam để nâng cao năng lực ngoại ngữ cho học sinh ngay từ đầu thay vì chỉ là một môn học, từ đó giúp họ tiếp cận thông tin, tập quán, văn hóa quốc tế và hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, công dân toàn cầu.

Tóm lại, kinh nghiệm của Pháp cho thấy **cải cách nền công vụ hiện đại không chỉ nằm ở thể chế**, mà còn ở **thay đổi văn hóa quản trị, nhân sự và cách tiếp cận dịch vụ công vụ**. Mô hình công vụ của Pháp là minh chứng cho sự cải cách toàn diện, có chiều sâu, đặt con người làm trung tâm và hướng tới hiệu quả thực chất. Việt Nam hoàn toàn có thể học hỏi và điều chỉnh phù hợp với bối

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

cảnh trong nước để tạo dựng một nền công vụ chuyên nghiệp, liêm chính, minh bạch, hiệu lực, hiệu quả, hiệu suất và phục vụ tốt hơn cho người dân cũng như doanh nghiệp và toàn xã hội, phù hợp với yêu cầu hội nhập và phát triển bền vững./.

Tài liệu tham khảo:

1. Cổng thông tin công vụ Cộng hoà Pháp: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/concours-externes-speciaux-talents>

2. Cổng thông tin công vụ (về cuộc thi tài năng) : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-concours-talents#:~:text=Le%20concours%20externe%20%22Talents%22%20est,r%C3%A9serv%C3%A9es%20dans%20cinq%20grandes%20%C3%A9coles>.

3. Cổng tuyển dụng chính thức cho toàn bộ khu vực công: <https://place-emploi-public.gouv.fr/>.

4. Nền tảng dành cho học nghề và thực tập trong khu vực công: <https://pass.fonction-publique.gouv.fr/>

5. Đạo luật công vụ chung https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGI_SCTA000044422082?init=true&page=1&query=L352-4&searchField=ALL&tab_selection=all&anchor=LEGIARTI000044426490#LEGIARTI000044426490

6. **Décret n° 2020-530 du 5 mai 2020** hướng dẫn chi tiết về việc thử việc và bổ nhiệm người học nghề khuyết tật.

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041853837/>

7. Báo cáo thường niên năm 2022 của Tổng cục Hành chính công vụ

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport-annuel/cc-2022-web.pdf>

8. Thông cáo báo chí ngày 20/2/2025 của Bộ Chuyển đổi và Công vụ Pháp

Communiqué de presse ngày 20/2/2025 từ **Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques**.

9. Cổng thông tin công vụ (về người

khuyết tật): <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/choisir-le-service-public/inclusion-des-personnes-en-situation-de-handicap/20-ans-de-la-loi-handicap>

10. Hợp tác giữa Nhà nước, chính quyền địa phương và CNFPT nhằm đẩy nhanh chương trình học nghề trong công vụ địa phương với nguồn tài trợ chưa từng có từ năm 2022

<https://www.cheops-ops.org/actualites/politique/2022/l%E2%80%99etat,-les-collectivites-territoriales-et-le-cnft-agissent-ensemble-pour-acceler-l%E2%80%99apprentissage-dans-la-fonction-publique-territoriale-avec-un-financement-inedit-des-2022.html>

11. Tài liệu “Chiến dịch tuyển dụng thực tập sinh học nghề năm 2021-2022 trong công vụ của Nhà nước”. <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=45174>

12. Tuyển dụng thực tập sinh vào khu vực công tăng mạnh năm 2021.

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefin dm k a j / https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/stats-rapides/stats-rapides_recrutements-apprentis-fp-2021.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/stats-rapides/stats-rapides_recrutements-apprentis-fp-2021.pdf)

12. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport-annuel/cc-2022-web.pdf>

13. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/diversifier-la-haute-fonction-publique-74-classes-prepas-talents-pour-les-etudiants-boursiers-49100>

14. <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=45174>

15. Tài liệu Hội thảo quốc tế “Chia sẻ kinh nghiệm về hiện đại hóa nền công vụ, cải cách hành chính và nâng cao năng lực chuyên đổi số” do Bộ Nội vụ Việt Nam và Bộ Chuyển đổi và Công vụ Pháp tổ chức tại Hà Nội ngày 30/11/2023 tại trụ sở Bộ Nội vụ (Báo cáo trình bày của ông Nathalie Green – Phó Giám đốc Tổng hợp pháp chế, quản trị và quan hệ đối tác, Tổng cục Hành chính và Công vụ Pháp).

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Cơ sở khoa học xác định cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước”

Nghiệm thu ngày: 31/3/2025

Chủ nhiệm đề tài: TS. Bùi Văn Minh, Chuyên viên cao cấp,
Vụ Tổ chức – Biên chế, Bộ Nội vụ.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Nghiên cứu làm rõ cơ sở khoa học, đề xuất giải pháp hoàn thiện xác định cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Cơ sở khoa học xác định cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan HCNN ở Việt Nam.

+ **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:**

Xác định cơ cấu ngạch công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước là một nhiệm vụ quan trọng, có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính công. Một cơ cấu hợp lý sẽ giúp nâng cao chất lượng quản lý nhà nước, tối ưu hóa nguồn nhân lực, đồng thời góp phần thực hiện thành công cải cách hành chính theo hướng tinh gọn, hiện đại và hiệu quả.

Qua nghiên cứu, đề tài đã làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về cơ cấu ngạch công chức, bao gồm khái niệm, phương pháp xác định, các yếu tố ảnh hưởng cũng như mối quan hệ giữa ngạch công chức với vị trí việc làm, chức danh lãnh đạo. Đây là những nội dung nền tảng giúp hiểu rõ hơn về bản chất và vai trò của việc xác định cơ cấu ngạch công chức trong hệ thống hành chính nhà nước.

Bên cạnh đó, thông qua phân tích thực trạng, đề tài đã chỉ ra những kết quả đạt được, những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân trong công tác xác định cơ cấu ngạch công chức ở cả cấp trung ương và địa phương. Mặc dù đã có những bước tiến quan trọng trong việc xây dựng chính sách và tổ chức thực

hiện, nhưng vẫn còn tồn tại một số bất cập như tình trạng cơ cấu chưa hợp lý, chưa gắn chặt với vị trí việc làm, tỷ lệ công chức lãnh đạo còn cao, cơ chế đánh giá và tinh giản biên chế chưa thực sự hiệu quả. Những vấn đề này đòi hỏi cần có những giải pháp mang tính đột phá nhằm hoàn thiện việc xác định cơ cấu ngạch công chức trong thời gian tới.

Từ kinh nghiệm của một số quốc gia như Pháp, Đức, Nhật Bản và Trung Quốc, đề tài đã rút ra những giá trị tham khảo quan trọng cho Việt Nam. Những bài học từ các nước phát triển cho thấy rằng, việc xác định cơ cấu ngạch công chức cần dựa trên nền tảng khoa học, gắn với mô hình công vụ hiện đại, sử dụng công nghệ trong quản lý nhân sự, đồng thời phải có sự đồng bộ giữa chính sách pháp luật và tổ chức thực hiện.

+ **Khuyến nghị chính sách:**

- **Đối với Chính phủ**

Sửa đổi, bổ sung Luật Cán bộ, công chức và Nghị định số 62/2020/NĐ-CP theo hướng cụ thể hóa tiêu chuẩn, tiêu chí và nguyên tắc xác định cơ cấu ngạch công chức trong từng loại hình cơ quan hành chính; xây dựng văn bản hướng dẫn chi tiết về cơ cấu ngạch công chức theo vị trí việc làm, trong đó làm rõ tỷ lệ phân bổ công chức giữa các ngạch tại từng cấp hành chính; từng lĩnh vực quản lý nhà nước; ban hành chính sách linh hoạt hơn trong nâng ngạch công chức, bảo đảm công chức có năng lực thực sự được thăng tiến mà không phụ thuộc vào thâm niên, đồng thời quy định rõ hơn về việc chuyển đổi giữa các ngạch công

Nghiên cứu - Trao đổi

chức phù hợp với sự phát triển của nền hành chính số.

- Đối với Bộ Nội vụ

Hiện nay, cơ cấu ngạch công chức chưa thực sự gắn với vị trí việc làm và nhu cầu thực tế của từng cơ quan hành chính, Bộ Nội vụ cần:

- Rà soát, đánh giá lại hệ thống vị trí việc làm trong các cơ quan hành chính nhà nước, từ đó xác định số lượng công chức phù hợp với từng ngạch, tránh tình trạng chồng chéo hoặc lãng phí nguồn nhân lực.

- Chủ trì, chỉ đạo các bộ quản lý ngành, lĩnh vực xây dựng danh mục vị trí việc làm tương ứng với từng ngạch công chức, trong đó quy định rõ yêu cầu chuyên môn, kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết.

Xây dựng cơ sở dữ liệu số về công chức và ngạch công chức, trong đó lưu trữ đầy đủ thông tin về trình độ, năng lực, vị trí việc làm, kết quả đánh giá công tác của từng công chức; áp dụng hệ thống quản lý nhân sự công vụ trực tuyến, giúp các cơ quan hành chính có thể theo dõi, phân tích và điều chỉnh cơ cấu ngạch công chức một cách khoa học, minh bạch và nhanh chóng; Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) để dự báo nhu cầu nhân sự, từ đó xác định cơ cấu ngạch công chức phù hợp với xu hướng phát triển của nền hành chính số.

- Kết hợp quy định tỷ lệ với cơ chế đánh giá hiệu suất thực tế thông qua xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất gắn với vị trí việc làm, xây dựng chỉ số đánh giá hiệu suất (KPI) rõ ràng cho từng ngạch công chức. Công chức muốn lên ngạch cao hơn cần chứng minh hiệu suất làm việc đáp ứng yêu cầu ngạch đó, không chỉ dựa vào thâm niên, gắn đánh giá hàng năm với xét nâng ngạch, không chỉ thi nâng ngạch theo đợt.

- Có cơ chế linh hoạt điều chỉnh tỷ lệ ngạch dựa trên đặc thù của từng cơ quan, theo nhu cầu thực tế của từng cơ quan, không nên áp dụng tỷ lệ ngạch cho mọi

cơ quan, mà nên: Cho phép điều chỉnh tỷ lệ ngạch công chức dựa trên khối lượng công việc và nhu cầu thực tế của từng cơ quan; Cơ quan có hiệu suất làm việc cao có thể đề xuất tăng tỷ lệ chuyên viên chính hoặc chuyên viên cao cấp; Tổ chức độc lập đánh giá xem xét nhu cầu nâng tỷ lệ ngạch cao hơn ở các đơn vị đặc thù (ví dụ: các sở, ngành có yêu cầu chuyên môn cao hơn).

- Kết hợp thi nâng ngạch với đánh giá thực tế, hiện nay, thi nâng ngạch chủ yếu là thi viết, trắc nghiệm, chưa đánh giá đúng khả năng thực tế. Cần có những cải tiến, chẳng hạn bổ sung đánh giá thực tiễn vào thi nâng ngạch (ví dụ: đánh giá qua hồ sơ công việc, phỏng vấn trực tiếp về kinh nghiệm thực tế); Yêu cầu người thi nâng ngạch có báo cáo thành tích, dự án, sáng kiến để chứng minh năng lực; Xem xét phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp, người dân về công chức trước khi xét nâng ngạch.

- Kết nối lương và thu nhập với VTVL, ngạch công chức và hiệu suất. Hiện nay, lương công chức chủ yếu dựa vào ngạch bậc và thâm niên, chưa gắn chặt với VTVL, ngạch công chức và hiệu suất làm việc. Thiết lập cơ chế tăng lương theo kết quả công việc thay vì chỉ chờ lên bậc sau một số năm. Công chức đạt hiệu suất cao có thể nhận mức lương tốt hơn, dù chưa đến kỳ thi nâng ngạch, thưởng thêm cho công chức xuất sắc thay vì cao bằng mức lương trong cùng một ngạch.

- Định kỳ rà soát và sàng lọc công chức không đạt hiệu suất, hạn chế tình trạng công chức lên ngạch cao nhưng hiệu suất làm việc kém bằng cách rà soát định kỳ (2-3 năm/lần), nếu công chức không đáp ứng tiêu chuẩn hiệu suất có thể bị hạ ngạch hoặc chuyển sang vị trí phù hợp hơn thay vì giữ chức danh nhưng không làm việc hiệu quả.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Bùi Văn Minh, Chuyên viên cao cấp, Vụ Tổ chức – Biên chế, Bộ Nội vụ.

Nghiên cứu - Trao đổi

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam”

Nghiệm thu ngày: 30/12/2024

Chủ nhiệm đề tài: TS. Nguyễn Mạnh Cường, Phó Vụ trưởng,
Vụ Cải cách hành chính, Bộ Nội vụ.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan hành chính nhà nước (HCNN), trên cơ sở đó, đề xuất tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN ở Việt Nam.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Công tác đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN ở Việt Nam và tiêu chí đánh giá chất lượng hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công.

+ **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:**

Đề tài đưa ra cơ sở lý luận về đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN; phân tích cơ sở thực tiễn về đánh giá và tiêu chí đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN ở Việt Nam. Đồng thời, phân tích thực tiễn kinh nghiệm của một số quốc gia trong đánh giá hoạt động khu vực công nói chung, cung ứng dịch vụ hành chính công nói riêng; Nghiên cứu đường lối, chủ trương của Đảng và nhà nước liên quan đến tiêu chí đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN.

Trên cơ sở thực trạng, Đề tài đã đưa ra đề xuất Khung tiêu chí đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN, phản ánh khá đầy đủ, cụ thể, toàn diện, chất lượng cung ứng dịch vụ hành chính công cả đầu vào, quy trình và đầu ra, góp phần bảo đảm tuân thủ pháp luật, nâng cao trách nhiệm

giải trình của cơ quan nhà nước, sự hiểu biết, nhận thức đúng đắn về quyền, nghĩa vụ của người dân, tổ chức trong mối quan hệ với cơ quan hành chính nhà nước. Những đóng góp mới của đề tài có ý nghĩa khoa học và thực tiễn sâu sắc, góp phần hoàn thiện nền hành chính hiện đại ở Việt Nam, nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý nhà nước, đây cũng là tiền đề để phục vụ công tác hoạch định chính sách quốc gia về hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan HCNN, đóng góp cho sự phát triển quốc gia.

+ **Khuyến nghị chính sách:**

Có 13 tiêu chí được đề xuất khuyến nghị, bao gồm 07 tiêu chí do cơ quan hành chính nhà nước đánh giá và 06 tiêu chí do tổ chức, công dân đánh giá để đánh giá hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công của cơ quan hành chính nhà nước:

- **Nhóm tiêu chí do cơ quan nhà nước đánh giá:**

Cơ sở vật chất - kỹ thuật phục vụ hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công;

Cán bộ, công chức, viên chức làm nhiệm vụ cung ứng dịch vụ hành chính công;

Mức độ hiện đại, chuyển đổi số trong hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công;

Thủ tục hành chính, dịch vụ hành chính công được cung ứng;

Chất lượng giải quyết thủ tục hành chính phục vụ quá trình cung ứng dịch vụ hành chính công;

Kiểm tra hoạt động cung ứng dịch vụ

Nghiên cứu - Trao đổi

vụ hành chính công;

Tiếp nhận, tiếp thu, phản hồi ý kiến đóng góp của người dân, tổ chức.

- Nhóm tiêu chí do tổ chức, công dân đánh giá:

Niềm yết công khai thủ tục hành chính trong cung ứng dịch vụ hành chính công;

Hướng dẫn kê khai và thực hiện thủ tục hành chính;

Chi phí phát sinh khi thực hiện thủ tục hành chính;

Tổ chức khai thác hiệu quả bộ phận một cửa;

Thái độ phục vụ của cán bộ, công chức, viên chức trong cung ứng dịch vụ hành chính công;

Mức độ hài lòng của người dân, tổ chức.

Bên cạnh Khung tiêu chí trên, các tiêu chí đánh giá về kết quả khắc phục những hạn chế, yếu kém đã được chỉ ra trong hoạt động cung ứng dịch vụ hành chính công cũng cần thiết được thực hiện sau chu trình đánh giá, bao gồm:

1. Đánh giá việc đề ra các giải pháp khắc phục những hạn chế, yếu kém đã được chỉ ra trong kỳ đánh giá;

2. Đánh giá việc tổ chức triển khai thực hiện các giải pháp để khắc phục các hạn chế, yếu kém;

3. Đánh giá kết quả đạt được trong khắc phục những hạn chế, yếu kém đã được chỉ ra.

+ Thông tin liên hệ: Chủ nhiệm đề tài: Tiến sĩ Nguyễn Mạnh Cường, Phó Vụ trưởng, Vụ Cải cách hành chính, Bộ Nội vụ.

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi”

Nghiệm thu ngày: 30/12/2024

**Chủ nhiệm đề tài: TS. Trần Thị Ngân Hà, Giảng viên chính,
Khoa Quản lý xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia.**

+ Mục tiêu nghiên cứu: Trên cơ sở làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi, đề xuất các giải pháp vận dụng hiệu quả phương thức lãnh đạo thích ứng vào các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

+ Đối tượng nghiên cứu: Phương thức lãnh đạo thích ứng được các nhà lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước sử dụng trong bối cảnh nhiều thay đổi.

+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:

Đề tài được thực hiện dựa trên cách tiếp cận hệ thống - cấu trúc, tiếp cận liên ngành và tiếp cận dự báo để đưa ra các luận giải về bối cảnh, đặc trưng, yêu cầu của bối cảnh nhiều thay đổi đối với lãnh đạo thích ứng trong cơ quan hành chính

nhà nước. Đồng thời dự báo xu hướng phát triển của bối cảnh môi trường tới phương thức lãnh đạo thích ứng. Nội dung chính đề tài đã thực hiện bao gồm:

- Hệ thống hóa và phân tích làm rõ các vấn đề lý luận về lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi.

- Đánh giá thực tiễn đáp ứng các yêu cầu lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi tại các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam. Phân tích những kết quả đạt được, hạn chế, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra để vận dụng phương thức lãnh đạo thích ứng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

- Đề xuất quan điểm, giải pháp vận dụng hiệu quả phương thức lãnh đạo thích ứng vào các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

Nghiên cứu - Trao đổi

+ **Khuyến nghị chính sách:** Trên cơ sở làm rõ cơ sở khoa học và thực trạng thực trạng đáp ứng các yêu cầu lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi tại cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam, đề tài đã chỉ rõ:

Một là, lãnh đạo thích ứng là một quá trình động và đa chiều, trong đó nhà lãnh đạo nhận thức, điều chỉnh hành vi của mình để phù hợp với bối cảnh thay đổi tạo ra môi trường để tổ chức học hỏi, đổi mới và thích nghi với những thách thức phức tạp.

Hai là, cần hoàn thiện khung pháp lý và thể chế quản lý linh hoạt, thiết lập cơ chế vận hành thiết chế quy định về vai trò, trách nhiệm của người lãnh đạo của cơ quan hành chính nhà nước, trọng tâm là người đứng đầu có đủ năng lực lãnh đạo thích ứng với bối cảnh nhiều thay đổi. Điều này là hết sức quan trọng nhằm thúc đẩy sự đổi mới và hiện đại hóa các quyết định lãnh đạo, tăng tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Chú trọng phát triển năng lực lãnh đạo và đội ngũ công chức chuyên nghiệp. Đảm bảo nguồn lực

và các chính sách hỗ trợ phù hợp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thực thi.

Ba là, trong bối cảnh nhiều thay đổi hiện nay, đề tài đề xuất 05 nhóm giải pháp và điều kiện đảm bảo vận dụng phương thức lãnh đạo thích ứng trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam. Các giải pháp là: 1) Hoàn thiện thể chế, chính sách để vận dụng hiệu quả phương thức lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi; 2) Đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi; 3) Đổi mới tổ chức và văn hóa tổ chức phù hợp với lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi; 4) Học tập có kế thừa chọn lọc kinh nghiệm quốc tế về lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi; 5) Thí điểm và tổng kết để áp dụng phương thức lãnh đạo thích ứng trong thực tiễn nền hành chính nhà nước ở Việt Nam nhằm nâng cao hiệu năng quản trị công.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: Tiến sĩ Trần Thị Ngân Hà, Giảng viên chính, Khoa Quản lý xã hội, Học viện Hành chính Quốc gia.

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ

“Bảo quản và phát huy giá trị tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt thuộc Phong Lưu trữ Nhà nước Việt Nam”,

Nghiệm thu ngày: 30/12/2024

Chủ nhiệm đề tài: ThS. Lê Thị Lý, Phó Trưởng phòng, Phòng Phát huy giá trị tài liệu, Trung tâm Lưu trữ quốc gia III, Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Mục tiêu trọng tâm của đề tài là nghiên cứu, đề xuất giải pháp bảo quản và phát huy giá trị tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt thuộc Phong Lưu trữ Nhà nước Việt Nam.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Hoạt động bảo quản và phát huy giá trị tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt thuộc Phong Lưu trữ Nhà nước Việt Nam, gồm những tài liệu đã được ghi danh là Bảo vật quốc gia, Di sản tư liệu và những tài liệu có giá trị đặc biệt, có tiềm năng được ghi danh bởi đây là nhóm/khối tài liệu có giá trị, ý nghĩa đặc biệt về nội dung và hình thức.

Nghiên cứu - Trao đổi

+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:

Đề tài đã xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ; đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu và tiếp cận phù hợp; đã hệ thống hóa và làm rõ được cơ sở lý luận về tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt và yêu cầu về bảo quản, phát huy giá trị đối với khối tài liệu này cụ thể: Nhóm nghiên cứu đã phân tích khá chi tiết các tiêu chí xác định những tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt so với quy định của Luật Lưu trữ năm 2024; đã khảo sát đánh giá những kết quả đạt được cũng như những hạn chế, bất cập trong việc bảo quản và phát huy giá trị tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt đã được ghi danh hoặc vinh danh, hiện đang bảo quản tại các Trung tâm Lưu trữ Quốc gia. Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đã phân tích và đề xuất các giải pháp về quản lý và giải pháp ở góc độ quản lý cũng như chuyên môn để tăng cường, nâng cao hiệu quả bảo quản và phát huy giá trị các tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt. Đồng thời, Đề tài đã cung cấp thông tin và các giải pháp khả thi, tạo cơ sở khoa học để các cơ quan lưu trữ tham khảo và vận dụng vào thực tế.

+ **Khuyến nghị chính sách:** Tài liệu lưu trữ có giá trị đặc biệt (GTĐB) có vai trò rất lớn trong việc đảm bảo lợi ích quốc gia: góp phần ổn định thiết chế xã hội, đấu tranh để khẳng định và bảo vệ chủ quyền, cương giới lãnh thổ - lãnh hải của Việt Nam. Các văn bản về kinh tế - xã hội trong lịch sử cũng có thể góp phần trực tiếp vào việc hoạch định các chính sách liên quan đến an sinh xã hội, hội nhập quốc tế, bảo tồn và phát huy các nguồn lực con người, văn hóa, di sản, tôn giáo - tín ngưỡng...theo tinh thần chấn hưng văn hóa của Đảng và Nhà nước hiện nay. Vì vậy, cần thiết tăng cường hơn nữa trong việc bảo quản và

phát huy giá trị (PHGT) của tài liệu lưu trữ (TLLT) có GTĐB.

Để đạt được mục tiêu bảo quản và PHGT của TLLT cũng như để đưa Luật Lưu trữ đi vào cuộc sống, cần đảm bảo các hoạt động như sau:

1. Từng bước nâng cao nhận thức, tầm quan trọng của việc bảo quản và PHGT TLLT có GTĐB. Nghiên cứu tổng kết các ưu điểm và hạn chế của công tác bảo quản và PHGT của TLLT có GTĐB hiện nay, kết hợp học tập kinh nghiệm PHGT TLLT của các nước, đặc biệt là những nước có TLLT được ghi danh để có nhận thức mới về PHGT TLLT có GTĐB.

2. Ban hành các văn bản quy phạm pháp luật, đặc biệt là các văn bản hướng dẫn thi hành luật cũng như xây dựng các quy định về bảo quản và PHGT TLLT có GTĐB.

3. Cần đầu tư hơn nữa cho các hoạt động bảo quản và PHGT của TLLT có GTĐB. Trong đó chú trọng các hoạt động mang tính chương trình tổng thể, dài hơi; đầu tư xây dựng kho tàng bảo quản và phát huy đảm bảo an toàn, hấp dẫn, dễ tiếp cận công chúng.

4. Thực hiện việc đào tạo nâng cao trình độ cho những người làm lưu trữ.

5. Đẩy mạnh hợp tác quốc tế về lưu trữ: tham gia tích cực và chủ động vào các hoạt động của Hội đồng Lưu trữ quốc tế (ICA), Chi nhánh Lưu trữ Đông Nam Á (SARBICA)...đồng thời tăng cường các hoạt động hợp tác song phương.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: Thạc sĩ Lê Thị Lý, Phó Trưởng phòng, Phòng Phát huy giá trị tài liệu, Trung tâm Lưu trữ quốc gia III, Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước. Cục Văn thư lưu trữ nhà nước là đơn vị chủ trì.

Nghiên cứu - Trao đổi

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật về thi đua”

Nghiệm thu ngày: 30/12/2024

Chủ nhiệm đề tài: TS. Phan Văn Hùng, Phó Trưởng ban,
Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Trên cơ sở những vấn đề lý luận và thực tiễn, đề tài đưa ra các luận cứ khoa học nhằm phân tích thực trạng, đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật về thi đua tại Việt Nam.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề lý luận và thực tiễn thực hiện pháp luật về thi đua ở Việt Nam hiện nay.

+ **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:**

Luật Thi đua, khen thưởng có hiệu lực từ ngày 01/01/2024. Để quy định pháp luật đi vào cuộc sống thì ngoài nỗ lực, tiến hành cải cách hành chính trong công tác thi đua thì đưa quy định pháp luật về thi đua vào thực hiện trong cuộc sống rất quan trọng, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước (QLNN) về thi đua ở nước ta.

Đề tài với kết cấu 3 chương; các nội dung, mục tiêu rõ ràng, logic. Bám sát đề cương được phê duyệt; các bảng biểu được trình bày, sắp xếp khoa học, số liệu thu thập có ghi nguồn trích dẫn rõ ràng tin cậy, với 3 chương chính Nhóm nghiên cứu đã tập trung làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn pháp luật về thi đua, đặc biệt phân tích, đánh giá kỹ thực trạng trong thực hiện pháp luật về thi đua. Trước một số hạn chế, bất cập trong thực hiện các quy định pháp luật về thi đua trong thời gian qua thì việc nghiên cứu, đánh giá hiệu quả thực hiện quy định pháp luật về thi đua để đề ra những biện pháp đáp ứng yêu cầu với thực tiễn là rất cần thiết. Từ những lý do và phân tích nêu trên, đề tài đã tập trung làm rõ cơ sở

lý luận và thực tiễn pháp luật về thi đua, đặc biệt phân tích đánh giá kỹ thực trạng trong thực hiện pháp luật về thi đua để từ đó đề xuất các biện pháp, giải pháp để đưa các quy định pháp luật về thi đua đi vào cuộc sống, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả QLNN về công tác thi đua trong giai đoạn hiện nay. Đồng thời, đề tài đóng góp thực tiễn cho việc thay đổi nhận thức của cá nhân và tổ chức trong việc thực hiện quy định pháp luật về thi đua, tạo ra bước đột phá trong công tác thi đua, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc, xây dựng nhà nước pháp quyền XHCN của Nhân dân, do Nhân dân, vì Nhân dân.

+ **Khuyến nghị chính sách:**

Đề tài đã đưa ra Hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện pháp luật về thi đua gồm:

1. Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện chính sách, pháp luật về thi đua;
2. Tăng cường tuyên truyền, phổ biến, giáo dục pháp luật về thi đua;
3. Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính trong các cơ quan làm công tác thi đua, khen thưởng các cấp;
4. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong thực hiện pháp luật về thi đua;
5. Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác thi đua, khen thưởng;
6. Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra, giám sát và xử lý khiếu nại, tố cáo trong thực hiện pháp luật về thi đua.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: Tiến sĩ Phan Văn Hùng, Phó Trưởng ban, Ban Thi đua - Khen thưởng Trung ương.