

QUẢN LÝ CÔNG CHỨC THEO VỊ TRÍ VIỆC LÀM CỦA VƯƠNG QUỐC ANH VÀ KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

ĐÀO MẠNH HOÀN*
NGUYỄN TỰ TRUNG*

Một trong những xu hướng nổi bật là sự dịch chuyển từ mô hình quản lý công chức theo ngạch, bậc truyền thống sang quản lý theo vị trí việc làm, nhằm tối ưu hóa năng lực cá nhân và hiệu suất tổ chức. Vương quốc Anh, với lịch sử phát triển lâu đời của nền công vụ, là một ví dụ điển hình trong quá trình chuyển đổi này. Bài viết cung cấp một phân tích chuyên sâu, toàn diện về mô hình của Vương quốc Anh, làm rõ các nguyên tắc nền tảng, cơ chế vận hành hiện đại và những thách thức đang tồn tại. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp đối với Việt Nam trong việc xây dựng khung năng lực quốc gia, cải cách tiền lương theo vị trí việc làm và nâng cao năng lực quản lý nhân sự.

Từ khóa: Quản lý công chức; khung năng lực; vị trí việc làm; tuyển dụng; sử dụng; đánh giá; tiền lương.

One of the prominent trends today is the shift from the traditional seniority- and rank-based model of civil servant management to a job position-based management model, which optimizes individual capabilities and improves organizational performance. The United Kingdom, with its long-standing history of civil service development, exemplifies typically this transformation. This article provides an in-depth and comprehensive analysis of the UK's model of job position-based civil servant management, clarifying its fundamental principles, modern operational mechanisms, and existing challenges. On this basis, the author proposes several solutions for Vietnam, including the development of a national competency framework, reforming salary policies based on job positions, and strengthening human resource management capacity in the public sector.

Keywords: Civil servant management; competency framework; job position; recruitment; utilization; evaluation; salary.

NGÀY NHẬN: 12/7/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 28/8/2025

NGÀY DUYỆT: 18/9/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.356.2025.1303>

1. Đặt vấn đề

Nền công vụ Vương quốc Anh hiện đại có một lịch sử phát triển sâu sắc, được hình thành từ những nỗ lực cải cách mạnh mẽ vào giữa thế kỷ XIX. Trước đó, hệ thống công vụ bị chi phối bởi chế độ bảo trợ. Việc bổ nhiệm vào các vị trí công chức không dựa trên năng lực

hay trình độ mà dựa vào các mối quan hệ chính trị, gia đình và sự ủng hộ cá nhân. Thực trạng này dẫn đến một nền công vụ thiếu hiệu

* TS, Bộ Nội vụ

** ThS, Công ty TNHH Kiểm toán và Tư vấn UHY

quả, dễ bị tham nhũng và nhận được sự đánh giá thấp từ công chúng.

Báo cáo Northcote-Trevelyan được công bố vào tháng 02/1854 đã trở thành một cột mốc quan trọng, được coi là tài liệu khai sinh của nền công vụ Anh hiện đại. Trong đó, bao gồm: tuyển dụng chỉ dựa trên công trạng thông qua thi tuyển cạnh tranh, thăng tiến dựa trên năng lực, hiệu suất và xây dựng một nền công vụ thống nhất, chuyên nghiệp, trung lập về chính trị¹. Đến khi *Sắc lệnh* năm 1870 được ban hành thì việc thi tuyển cạnh tranh mới trở nên bắt buộc đối với hầu hết các vị trí². Quá trình này cho thấy, việc ban hành luật pháp và *Sắc lệnh* chỉ là bước khởi đầu, do đó, nền công vụ Anh phải mất nhiều thập kỷ, thậm chí đến đầu những năm đầu thế kỷ XX mới thay đổi văn hóa và chấm dứt các hành vi bảo trợ đã tồn tại hàng thế kỷ.

2. Kinh nghiệm quản lý công chức theo vị trí việc làm của Anh

Thứ nhất, tuyển dụng theo khung hồ sơ thành công. Để tối ưu hóa việc tìm kiếm người phù hợp cho từng vị trí, nền công vụ Anh đã chuyển đổi từ hệ thống dựa trên năng lực sang khung hồ sơ thành công. Đây là một khuôn khổ linh hoạt, đánh giá ứng viên dựa trên 5 yếu tố khác nhau nhằm tạo ra một nền tảng công bằng và toàn diện hơn trong tuyển dụng. Vì vậy, khung hồ sơ thành công bao gồm³:

(1) *Hành vi* là những hành động và hoạt động mà một người thực hiện để mang lại hiệu suất công việc hiệu quả. Các hành vi này được xác định cụ thể theo cấp bậc công việc và nhà tuyển dụng sẽ chọn một vài hành vi phù hợp nhất cho từng vai trò, như: xem xét cách làm việc, đề xuất cải tiến, học hỏi các quy trình mới và giúp đỡ đồng nghiệp.

(2) *Thế mạnh* là những điều mà một người làm tốt, làm thường xuyên và cảm thấy có động lực khi thực hiện.

(3) *Kinh nghiệm* là kiến thức hoặc sự thành thạo một hoạt động hoặc chủ đề có được thông qua sự tham gia hoặc tiếp xúc. Nhà tuyển dụng sẽ xem xét kinh nghiệm và lịch sử nghề nghiệp của ứng viên để xác định mức độ phù hợp với vai trò.

(4) *Năng lực* là năng khiếu hoặc tiềm năng để đạt được hiệu suất theo tiêu chuẩn yêu cầu. Yếu tố này thường được đánh giá thông qua các bài kiểm tra tâm lý trực tuyến, như bài kiểm tra lý luận bằng lời nói và bằng số.

(5) *Chuyên môn* là các kỹ năng và kiến thức chuyên ngành cần thiết cho một vị trí cụ thể. Đối với các lĩnh vực như dữ liệu và công nghệ số, nền công vụ Anh có một Khung năng lực chuyên môn riêng để xác định các kỹ năng cần thiết cho từng vị trí.

Sự kết hợp của “hành vi” (cách làm việc) và “thế mạnh” (động lực để làm việc) cùng với “kinh nghiệm”, “năng lực” và “chuyên môn” (những gì biết và có thể làm) tạo ra một bức tranh toàn diện về sự phù hợp của ứng viên với vị trí việc làm. Điều này phản ánh một triết lý quản lý nhân sự hiện đại, nhấn mạnh việc chọn “người phù hợp với công việc” thay vì chỉ “người có năng lực cao nhất”, từ đó giúp ứng viên có nhiều khả năng yêu thích và làm việc hiệu quả hơn.

Thứ hai, quản lý hiệu suất làm việc. Việc quản lý hiệu suất của công chức Anh cũng được cải tiến để phù hợp với triết lý quản lý theo vị trí việc làm. Khuôn khổ quản lý hiệu suất mới nhất cho công chức cấp cao (SCS) cho năm 2024 - 2025 minh họa rõ ràng cách hệ thống này vận hành, gồm: các giai đoạn chính⁴: (1) Kế hoạch làm việc; (2) Thỏa thuận các mục tiêu thách thức; (3) Đối thoại hiệu suất định kỳ; (4) Ghi nhận trong năm; (5) Đánh giá và điều chỉnh.

Khuôn khổ này cũng đi kèm với một chính sách xử lý hiệu suất kém, thể hiện một sự thay đổi văn hóa mạnh mẽ. Nếu một công chức không đạt được các tiêu chuẩn này trong hai quý liên tiếp, họ sẽ được đưa vào các biện pháp xử lý hiệu suất kém chính thức. Sa thải là một hậu quả tiềm năng nếu hiệu suất không cải thiện.

Thứ ba, cơ chế thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Nền công vụ Anh cung cấp nhiều con đường sự nghiệp khác nhau, từ các cấp độ công việc hành chính cơ bản đến các vị trí quản lý và lãnh đạo cấp cao. Những lộ trình nổi bật nhất là chương trình Fast Stream.

Đây là một chương trình tăng tốc, kéo dài khoảng 5 năm, được thiết kế để phát triển các nhà lãnh đạo và quản lý tương lai.

Chương trình Fast Stream được đánh giá cao vì cung cấp các cơ hội phát triển độc đáo, cho phép làm việc luân phiên tại nhiều bộ và cơ quan chính phủ khác nhau. Các chương trình đào tạo bao gồm các sự kiện nội trú, các buổi học nhóm nhỏ và học trực tuyến. Sau khi hoàn thành chương trình, các “fast streamers” có thể đạt được các vị trí cấp cao trong vòng 5 năm, thể hiện sự thăng tiến nhanh chóng và có cấu trúc rõ ràng⁵.

3. Những thách thức trong PBM ở Anh

Một là, tỷ lệ nghỉ việc và chuyển công tác cao. Dữ liệu cho thấy, tỷ lệ luân chuyển và luân chuyển nội bộ trong nền công vụ Anh vẫn ở mức cao. Tỷ lệ luân chuyển tổng thể đạt 12,7% trong năm 2023 - 2024, đặc biệt cao ở cấp quản lý cấp cao (SCS), nơi có khoảng một phần ba công chức rời hoặc chuyển đổi vai trò trong năm 2022 - 2023. Tỷ lệ luân chuyển cao làm giảm năng suất, gián đoạn các dự án dài hạn. Mặc dù, Chính phủ đang chủ động thực thi các chính sách xử lý hiệu suất kém, bao gồm cả việc sa thải nhưng vấn đề không chỉ nằm ở việc loại bỏ những người kém hiệu quả... Điều này cho thấy, vấn đề không chỉ là giữ chân “người giỏi” mà còn là văn hóa tổ chức⁶.

Hai là, văn hóa tổ chức và sự thiếu đa dạng. Mặc dù các chính sách chính thức khuyến khích các nhóm đa ngành và đa dạng nhận thức, thực tế các bộ, ngành thường hoạt động như những “lãnh địa” riêng biệt. Các chuyên gia bên ngoài thường cảm thấy bị “mất đi” hoặc bị “đẩy ra ngoài”, vì họ không “nói cùng ngôn ngữ” hay “không nắm bắt được các sắc thái” của môi trường làm việc. Điều này tạo ra một mâu thuẫn lớn: các chính sách cải cách hướng tới sự năng động và chuyên nghiệp hơn nhưng lại bị cản trở bởi văn hóa tổ chức cũ kỹ và thiếu cởi mở⁷.

Ba là, quy trình tuyển dụng phức tạp và mất nhiều thời gian. Quy trình tuyển dụng công chức vẫn diễn ra chậm chạp. Mất trung bình 99 ngày để tuyển dụng một nhân viên mới và có thể mất thêm 171 ngày đối với các

vị trí yêu cầu kiểm tra an ninh cấp cao. Điều đáng lo ngại hơn là sự thiếu nhất quán trong việc thu thập dữ liệu về hiệu suất làm việc kém hoặc chi phí tuyển dụng giữa các bộ, ngành. Sự thiếu hụt dữ liệu này cản trở nỗ lực cải thiện quy trình và quản lý hệ thống một cách hiệu quả⁸.

4. Giá trị tham khảo cho Việt Nam

Kinh nghiệm của Anh cho thấy, tầm quan trọng của một khung pháp lý và quy định rõ ràng (quy tắc công vụ và quy tắc quản lý công vụ là những mô hình tham khảo). Vì vậy, việc thiết lập các nguyên tắc và giá trị cốt lõi để hướng dẫn hành vi của công chức là rất cần thiết. Để cải cách hệ thống quản lý công chức theo vị trí việc làm, Việt Nam nên thực hiện một số khuyến nghị sau:

Thứ nhất, kinh nghiệm của Anh cho thấy, quản lý công chức theo vị trí việc làm (PBM) cần được bảo đảm bằng khuôn khổ pháp lý rõ ràng, thông qua việc ban hành các nguyên tắc và quy trình quản lý công vụ minh bạch, thống nhất. Quy tắc công vụ và quy tắc quản lý công vụ của Anh là cơ sở quan trọng để bảo đảm tính chuyên nghiệp, trách nhiệm và hiệu quả. Đồng thời, việc xây dựng khung năng lực quốc gia, tương tự như Hồ sơ thành công của Anh, giúp xác định cụ thể kỹ năng, kiến thức và hành vi cần thiết cho từng nhóm, từng cấp bậc công việc. Việt Nam có thể tham khảo để thiết lập hệ thống quản lý công chức khoa học, phù hợp với ưu tiên phát triển quốc gia.

Thứ hai, việc triển khai các quy trình tuyển dụng dựa trên năng lực. Tại Anh, ứng viên được đánh giá theo các khung năng lực đã được xác định cụ thể cho từng vị trí công việc, bảo đảm tính khách quan, minh bạch và lựa chọn đúng người, đúng việc. Cách tiếp cận này giúp nâng cao chất lượng đội ngũ, đồng thời tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh trong khu vực công. Đối với Việt Nam, kinh nghiệm này có ý nghĩa tham khảo quan trọng trong quá trình đổi mới tuyển dụng công chức, nhất là khi chuyển từ tư duy “biên chế suốt đời” sang quản lý theo vị trí việc làm gắn với năng lực và hiệu quả thực thi công vụ.

Thứ ba, việc thiết lập một hệ thống quản lý hiệu suất hiệu quả phải gắn với mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường và liên kết trực tiếp với từng vai trò công việc. Đồng thời, hệ thống này cần bảo đảm cơ chế phản hồi thường xuyên nhằm kịp thời điều chỉnh, cải thiện chất lượng thực thi công vụ. Cách tiếp cận này giúp công chức nhận thức rõ trách nhiệm cá nhân; đồng thời, nâng cao tính minh bạch, hiệu quả trong quản lý nhân sự công. Đối với Việt Nam, bài học này có ý nghĩa quan trọng trong quá trình đổi mới PBM, góp phần xây dựng đội ngũ công chức chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu quản trị công hiện đại.

Thứ tư, cải cách hệ thống tiền lương và phúc lợi cần được thiết kế theo hướng phù hợp với trách nhiệm và hiệu suất công việc, thay cho cách tiếp cận bình quân. Trọng tâm là xây dựng cấu trúc lương gắn với vị trí việc làm, bảo đảm phản ánh đúng yêu cầu, khối lượng và mức độ phức tạp của từng chức danh. Đồng thời, chế độ phúc lợi phải gắn với kết quả thực thi công vụ, tạo động lực cho công chức nâng cao năng lực và hiệu quả làm việc. Đối với Việt Nam, những kinh nghiệm này có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cơ chế trả lương công bằng, minh bạch, khuyến khích cống hiến và phù hợp với tiến trình PBM.

Thứ năm, hiệu quả PBM cần gắn với các chương trình đào tạo chuyên sâu cho cả công chức và nhà quản lý. Nội dung đào tạo tập trung vào các nguyên tắc cơ bản và kỹ thuật áp dụng trong quản lý theo vị trí việc làm, bao gồm, phân tích công việc, đánh giá năng lực, thiết lập tiêu chí hiệu suất và áp dụng các công cụ quản lý hiện đại. Cách tiếp cận này bảo đảm tính minh bạch, công bằng trong tuyển dụng, sử dụng và đánh giá công chức. Việt Nam có thể tham khảo để chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức.

Thứ sáu, Việt Nam có thể học hỏi từ kinh nghiệm của Vương quốc Anh trong việc thiết lập một nền tảng pháp lý và đạo đức rõ ràng cho nền công vụ và phải xem như một điều kiện tiên quyết để triển khai PBM thành công. Việc áp dụng và điều chỉnh cách tiếp cận của Anh đối với các khung năng lực có thể cung cấp cho Việt Nam một phương pháp có cấu

trúc để xác định các yêu cầu công việc và đánh giá năng lực của nhân viên. Từ đó, cần ưu tiên xây dựng năng lực và đào tạo để trang bị cho công chức và nhà quản lý những kỹ năng cần thiết để triển khai PBM hiệu quả.

5. Kết luận

Quá trình của Vương quốc Anh hướng tới quản lý theo vị trí việc làm, bắt nguồn từ các cuộc cải cách lịch sử và được hướng dẫn bởi các giá trị cốt lõi và một khung pháp lý vững chắc, mang lại những kinh nghiệm giá trị không chỉ riêng đối với Việt Nam mà của nhiều quốc gia trên thế giới. Việc triển khai PBM có tiềm năng hiện đại hóa nền công vụ, nâng cao hiệu quả và thúc đẩy chế độ công trạng. Tuy nhiên, cũng đòi hỏi sự xem xét cẩn thận trong bối cảnh của Việt Nam, giải quyết các thách thức hiện tại và điều chỉnh các thông lệ tốt nhất từ các quốc gia như Anh. nỗ lực cải cách của Việt Nam nên áp dụng một cách tiếp cận phù hợp, học hỏi từ kinh nghiệm quốc tế, đồng thời xem xét các hoàn cảnh đặc thù, từ đó giám sát, đánh giá và điều chỉnh liên tục để triển khai thành công PBM □

Chú thích:

1. Báo cáo của Ủy ban Chọn lọc về dịch vụ công. Quốc hội Anh (1998). <https://publications.parliament.uk>, truy cập ngày 10/3/2025.
2. Lịch sử - Tìm hiểu về dịch vụ dân sự Vương quốc Anh. <https://www.civilservant.org.uk>, truy cập ngày 10/3/2025.
3. Hồ sơ thành công: Hành vi của công chức. <https://www.gov.uk>, truy cập ngày 10/3/2025.
4. Hướng dẫn Khung quản lý hiệu suất cho cán bộ, công chức cấp cao (năm thực hiện 2024 - 2025). <https://www.gov.uk>, truy cập 07/3/2025.
5. Công chức điều hành dịch vụ dân sự. <https://nationalcareers.service.gov.uk>, truy cập ngày 07/3/2025.
6. Phần 2: Thực trạng công chức. <https://www.instituteforgovernment.org.uk>, ngày 07/3/2025.
7. Cách tốt nhất để thu hút, tuyển dụng và giữ chân nhân tài được tuyển dụng vào Cơ quan công quyền cấp cao. <https://assets.publishing.service.gov.uk>, ngày 02/8/2025.
8. Lực lượng lao động công chức: Tuyển dụng, trả lương và quản lý hiệu suất. <https://committees.parliament.uk>, ngày 02/8/2025.