

TUYỂN DỤNG CÔNG CHỨC Ở MỘT SỐ QUỐC GIA CHÂU ÂU VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH CHO VIỆT NAM

LÊ THỊ THẢO LINH*

Việt Nam đang trong giai đoạn đẩy mạnh cải cách hành chính, tinh gọn bộ máy và xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả. Do đó, đặt ra yêu cầu cần hoàn thiện cơ chế tuyển dụng công chức. Đây không chỉ là khâu đầu vào của hệ thống công vụ mà còn là điểm xuất phát quyết định chất lượng của đội ngũ công chức và quyết định trực tiếp đến hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước. Việc nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt từ các quốc gia châu Âu có nền hành chính tiên tiến, như: Vương quốc Anh, Thụy Điển, Hà Lan là hết sức cần thiết để tham khảo và rút ra những kinh nghiệm thực tiễn có giá trị cho Việt Nam.

Từ khóa: Tuyển dụng công chức; công chức Anh; công chức Hà Lan; công chức Thụy Điển; tinh gọn bộ máy.

Vietnam is currently intensifying administrative reform, streamlining the state apparatus, and building a professional, effective, and efficient civil service. This process requires improving the mechanisms for civil servant recruitment, which not only serves as the entry point of the civil service system but also determines the overall quality of the civil servants and directly affects the effectiveness and efficiency of the state administrative apparatus. Studying international experiences - particularly from European countries with advanced administrative systems such as the United Kingdom, Sweden, and the Netherlands - is therefore essential to draw valuable lessons and practical implications for Vietnam.

Keywords: Civil servant recruitment; United Kingdom civil servants; Dutch civil servants; Swedish civil servants; streamlining the administrative apparatus.

NGÀY NHẬN: 12/7/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 23/9/2025

NGÀY DUYỆT: 16/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.357.2025.1331>

1. Kinh nghiệm tuyển dụng công chức ở một số quốc gia châu Âu

a. Kinh nghiệm của Vương quốc Anh

Vương quốc Anh là một trong những quốc gia có truyền thống hành chính công lâu đời và phát triển nhất thế giới. Hệ thống công vụ tại quốc gia này được tổ chức một

cách chuyên nghiệp, minh bạch và phi chính trị hóa, lấy năng lực làm tiêu chí then chốt trong toàn bộ quá trình tuyển dụng và sử dụng công chức. Đây là nguyên tắc xuyên

* ThS, Trường Đại học Văn hóa, Thể thao và Du lịch

suốt trong chính sách quản lý nhân sự của Chính phủ Anh; đồng thời, cũng là nền tảng bảo đảm chất lượng hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước. Ủy ban Công vụ (Civil Service Commission) là cơ quan độc lập có vai trò giám sát quy trình tuyển dụng, bảo đảm các tiêu chí về năng lực, đạo đức và tính chuyên nghiệp được áp dụng nghiêm ngặt trong từng trường hợp. Bất kỳ sự bổ nhiệm nào không thông qua thi tuyển đều phải được giải trình cụ thể và công khai¹.

Một trong những điểm đặc biệt trong tuyển dụng công chức ở Anh là áp dụng khung năng lực công vụ trong toàn bộ quy trình tuyển dụng, đánh giá và thăng tiến. Tất cả vị trí cần tuyển dụng đều được đăng tải công khai trên cổng thông tin điện tử chính thức của Civil Service (www.civilservicejobs.service.gov.uk). Mỗi thông báo tuyển dụng đều nêu rõ yêu cầu công việc, tiêu chí đánh giá và các năng lực cần thiết theo vị trí tương ứng.

Với các vị trí công chức cấp cao, Ủy ban Công vụ trực tiếp tham gia thẩm định, giám sát và ra quyết định tuyển dụng. Những trường hợp bổ nhiệm không qua thi tuyển (chẳng hạn do yêu cầu chuyên môn đặc biệt) vẫn bị kiểm soát chặt chẽ và thường chiếm tỷ lệ rất nhỏ². Ngoài ra, cũng triển khai một số chương trình tuyển dụng chuyên biệt nhằm thu hút nguồn nhân lực đa dạng và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức. Trong đó, có Fast Stream - Chương trình phát triển lãnh đạo dành cho sinh viên mới tốt nghiệp có thành tích học tập và tố chất lãnh đạo vượt trội. Chương trình cung cấp lộ trình đào tạo và luân chuyển công tác trong nhiều cơ quan nhằm chuẩn bị cho các vị trí lãnh đạo trong khu vực công³ và Chương trình Apprenticeships được triển khai để mở rộng cơ hội gia nhập công vụ cho những nhóm người chưa có bằng đại học.

b. Kinh nghiệm của Thụy Điển

Quốc gia này nổi bật trong nhóm các nước có mô hình nhà nước phúc lợi dân chủ xã hội. Nền công vụ được thể chế hóa bằng

Luật Công vụ (năm 1994) và *Luật Việc làm* (năm 1994). Hệ thống này hoạt động theo nguyên tắc phi chính trị hóa, bảo đảm công chức thực hiện nhiệm vụ một cách trung lập, không chịu sự can thiệp của các bộ trưởng trong hoạt động hằng ngày của các cơ quan hành chính.

Cơ chế tuyển dụng công chức ở Thụy Điển đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc bảo đảm chất lượng phục vụ công và duy trì tính chính danh của Nhà nước. Theo quy định của pháp luật, mọi vị trí tuyển dụng trong khu vực công đều phải được đăng tải trên cổng thông tin tuyển dụng quốc gia (<https://www.arbetsformedlingen.se> hoặc nền tảng tuyển dụng riêng của từng cơ quan). Các mô tả công việc, yêu cầu năng lực, quy trình và thời hạn nộp hồ sơ đều phải rõ ràng, có thể kiểm chứng và tiếp cận công bằng cho tất cả công dân⁴.

Thụy Điển sử dụng một cơ chế “thi tuyển mở mềm”, trong đó cạnh tranh được bảo đảm bằng đánh giá năng lực toàn diện. Hội đồng tuyển dụng, bao gồm: các chuyên viên nhân sự, chuyên gia nghiệp vụ và đại diện pháp lý sẽ cùng tiến hành phỏng vấn, kiểm tra tình huống và đánh giá đạo đức công vụ⁵. Chẳng hạn, một vị trí hành chính tại cấp trung ương thường phải trải qua 2 - 3 vòng phỏng vấn và một bài tập tình huống mô phỏng tình huống quản lý. Tất cả quyết định tuyển dụng bắt buộc phải được lưu vết và giải trình theo chuẩn mực hành chính công⁶. Hệ thống này đặc biệt chú trọng tới các năng lực “mềm”, như: khả năng làm việc nhóm, thích ứng với thay đổi, kỹ năng tương tác với công dân và cam kết phục vụ vì lợi ích công. Từ năm 2018, Thụy Điển đã ban hành khung năng lực thống nhất cho khu vực công, trong đó nêu rõ các năng lực hành vi bắt buộc đối với mọi công chức⁷. Mô hình tuyển dụng công chức của Thụy Điển cũng có áp dụng phương thức tuyển dụng linh hoạt từ khu vực tư nhân, đặc biệt cho các vị trí cần chuyên môn cao, như: công nghệ, môi trường hoặc

quản lý đổi mới; đồng thời, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong toàn bộ chu trình tuyển dụng.

Trong tuyển dụng công chức, nền tảng văn hóa công vụ lâu đời, đề cao các giá trị đạo đức, liêm chính và trách nhiệm cá nhân được Thụy Điển chú trọng. Công chức mới không chỉ được đánh giá dựa trên thành tích mà còn phải thể hiện cam kết phụng sự lợi ích công và tuân thủ các giá trị đạo đức nghề nghiệp⁸.

c. Kinh nghiệm của Hà Lan

Hà Lan là quốc gia theo thể chế quân chủ lập hiến, trong đó Thủ tướng là người đứng đầu Chính phủ và chịu trách nhiệm điều hành hoạt động của bộ máy hành chính. Hệ thống hành chính công tại đây bao gồm ba cấp: trung ương, tỉnh và thành phố, có mối liên hệ và phân quyền rõ ràng, bảo đảm tính tự chủ và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ công. Hoạt động tuyển dụng công chức tại Hà Lan được thực hiện trên cơ sở mô hình công vụ việc làm - một hệ thống mang tính mở, linh hoạt và gắn chặt với yêu cầu thực tiễn của từng vị trí công tác.

Mô hình công vụ việc làm ở Hà Lan được xây dựng trên nền tảng phân tích khoa học về vị trí công việc. Trong mô hình này, mỗi chức danh đều có bản mô tả công việc và khung năng lực rõ ràng. Quá trình chuyển đổi sang mô hình công vụ việc làm tại Hà Lan diễn ra từ đầu thế kỷ XX, đánh dấu sự đoạn tuyệt với kiểu tuyển dụng khép kín chịu ảnh hưởng bởi quan hệ thân hữu, tôn giáo hoặc chính trị như trước đó⁹. Hệ thống pháp luật liên quan, như: *Hiến pháp*, *Luật Công chức* và các quy định thi hành về tuyển dụng công vụ đã thiết lập nền tảng pháp lý vững chắc, tương đối ổn định cho việc thực hiện tuyển dụng theo mô hình việc làm ở quốc gia này. Mối quan hệ giữa Nhà nước và công chức được phân định rõ, không chịu điều chỉnh của *Bộ luật Lao động* chung, qua đó, củng cố tính đặc thù và chuyên biệt của khu vực công.

Một trong những nguyên tắc cốt lõi trong tuyển dụng công chức tại Hà Lan là nguyên

tắc công bằng và bình đẳng. Điều 1 *Hiến pháp* Hà Lan khẳng định mọi công dân đều được đối xử như nhau, không bị phân biệt đối xử vì giới tính, tôn giáo, quan điểm chính trị hay chủng tộc. Nguyên tắc công khai cũng được tuân thủ nghiêm ngặt: thông tin về vị trí tuyển dụng, tiêu chuẩn, năng lực cần thiết, số lượng tuyển dụng và kết quả đều phải được công bố rộng rãi. Đây là tiền đề bảo đảm minh bạch và tạo điều kiện cho sự cạnh tranh lành mạnh giữa các ứng viên.

Nguyên tắc cạnh tranh trong tuyển dụng được thể hiện qua việc tổ chức thi tuyển công khai, đánh giá toàn diện hồ sơ và phỏng vấn chuyên sâu. Đặc biệt, các vị trí quản lý cấp cao được đánh giá thông qua hồ sơ năng lực và quá trình phỏng vấn với Hội đồng độc lập, thay vì chỉ thi viết hoặc xét tuyển nội bộ. Quy trình tuyển dụng công chức ở Hà Lan còn bao gồm giai đoạn tập sự kéo dài tối đa 2 năm. Việc chính thức bổ nhiệm vào biên chế lâu dài chỉ được thực hiện sau khi ứng viên vượt qua giai đoạn tập sự với kết quả đạt yêu cầu. Đây là cơ chế “lọc” hiệu quả, giúp bảo đảm chất lượng công chức từ đầu vào và hạn chế tình trạng tuyển dụng hình thức thiếu hiệu quả như thường thấy trong mô hình chức nghiệp.

Một điểm đáng chú ý trong mô hình tuyển dụng công chức Hà Lan là không có sự phân biệt giữa ứng viên nội bộ và bên ngoài khu vực công. Ngay cả các vị trí lãnh đạo cấp vụ cũng có thể được mở ra cho ứng viên từ khu vực tư nhân nếu đáp ứng yêu cầu năng lực. Mô hình này phản ánh sự linh hoạt và tự duy hiện đại trong cách tiếp cận công vụ, khuyến khích cạnh tranh và thu hút nhân tài từ các lĩnh vực, khắc phục được những hạn chế của mô hình công vụ truyền thống.

2. Hàm ý chính sách cho tuyển dụng công chức ở Việt Nam

Một là, hoàn thiện thể chế về tuyển dụng công chức.

Rà soát, hệ thống hóa và sửa đổi các quy định pháp luật liên quan đến tuyển dụng công chức trên cơ sở giảm bớt số lượng văn

bản quy phạm pháp luật, trong đó cần quy định chi tiết hơn, cụ thể hơn để giảm bớt số lượng văn bản hướng dẫn như nghị định, thông tư hiện nay. Đồng thời, cần bảo đảm sự đồng bộ và nhất quán giữa *Luật Cán bộ, công chức* với các văn bản trong hệ thống pháp luật và các quy định của Đảng, loại bỏ các quy định mâu thuẫn, bất cập. Mục tiêu là hướng tới một khung pháp lý thống nhất để các cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội và công dân có thể thuận lợi trong quản lý, giám sát và theo dõi hoạt động tuyển dụng công chức. Cần quy định rõ trách nhiệm giải trình của cơ quan tổ chức tuyển dụng, thiết lập cơ chế giám sát độc lập và chế tài xử lý nghiêm minh đối với các hành vi vi phạm cũng như quy định trách nhiệm giải trình của các cơ quan này. Ngoài ra, nên bổ sung cơ chế khiếu nại, tố cáo và bảo vệ quyền lợi ứng viên theo mô hình Thụy Điển nhằm bảo đảm tính công bằng, minh bạch và củng cố niềm tin xã hội đối với quy trình tuyển dụng công chức.

Hai là, thiết kế và hoàn thiện khung năng lực công vụ làm căn cứ cho tuyển dụng, sử dụng và đánh giá công chức.

Một trong những đặc điểm nổi bật trong công tác tuyển dụng công chức tại các quốc gia, như: Anh, Thụy Điển và Hà Lan là việc thiết kế và áp dụng khung năng lực công vụ làm nền tảng xuyên suốt cho toàn bộ quy trình quản trị nhân sự ở khu vực công. Đây không chỉ là căn cứ để đánh giá ứng viên đầu vào mà còn là công cụ định hướng đánh giá hiệu suất làm việc, đào tạo và quy hoạch cán bộ lâu dài. Qua đó, giúp bảo đảm nguyên tắc tuyển đúng người, đúng vị trí, đúng với năng lực, thay vì chỉ dựa vào bằng cấp hay thâm niên công tác.

Đối chiếu với thực tiễn tại Việt Nam, mặc dù đã có bước chuyển từ chế độ công chức “suốt đời” sang mô hình “vị trí việc làm”, song việc thiết lập khung năng lực cụ thể cho từng vị trí vẫn chưa được triển khai đồng bộ và hiệu quả. Do vậy, Việt Nam cần xây dựng

hệ thống khung năng lực chi tiết theo từng ngạch, nhóm ngành và cấp hành chính, làm cơ sở để tổ chức thi tuyển, đánh giá và phát triển đội ngũ công chức. Đây là nền tảng thiết yếu để nâng cao chất lượng đầu vào, tạo cơ sở để phân loại, sử dụng công chức theo đúng năng lực thực chất và tạo động lực đổi mới nhân sự trong khu vực công.

Ba là, đổi mới hình thức thi tuyển theo hướng linh hoạt, số hóa và thực chất hơn.

Tại các quốc gia, việc tuyển dụng công chức không còn đơn thuần là các kỳ thi viết kiểm tra kiến thức chuyên ngành mà đã được cải tiến theo hướng đa dạng hóa hình thức đánh giá, chú trọng năng lực thực tiễn, hành vi và khả năng thích ứng với sự thay đổi. Nước Anh nổi bật với hệ thống thi tuyển trực tuyến, kết hợp nhiều công cụ hiện đại, như: kiểm tra hành vi, mô phỏng công việc, đánh giá tại các trung tâm tuyển dụng. Nhờ đó, giúp phản ánh đúng năng lực làm việc thực tế của ứng viên, đặc biệt là kỹ năng phản ứng nhanh, phối hợp, tư duy hệ thống - đây là những yếu tố thiết yếu trong môi trường hành chính hiện đại.

Hà Lan cũng áp dụng cơ chế tuyển dụng dựa trên vị trí cụ thể, cho phép từng cơ quan linh hoạt xây dựng phương thức đánh giá theo nhu cầu công việc, qua đó, bảo đảm sự phù hợp giữa năng lực và nhiệm vụ được giao. Các hình thức đánh giá có thể bao gồm: thuyết trình, làm việc nhóm, bài tập tình huống hoặc phỏng vấn sâu theo năng lực. Trong khi đó, tại Việt Nam, vẫn còn thiên về thi viết và phỏng vấn hành chính hóa, ít đánh giá năng lực thực tiễn. Việc sử dụng công nghệ còn hạn chế, chưa có hệ thống thi tuyển trực tuyến chuẩn hóa toàn quốc, chưa tích hợp các bài đánh giá tình huống hoặc kỹ năng mềm trong thi tuyển. Vì vậy, để đáp ứng yêu cầu tinh gọn bộ máy, tuyển đúng người - đúng việc, cần theo hướng: (1) Xây dựng ngân hàng câu hỏi đánh giá tình huống hành chính, (2) Áp dụng phỏng vấn theo khung năng lực, (3) Triển khai thi trực tuyến đối với

một số ngạch và lĩnh vực phù hợp, (4) Kết hợp thi viết - thực hành - mô phỏng cho các vị trí lãnh đạo, chuyên gia chính sách. Đồng thời, đẩy nhanh chuyển đổi số trong quy trình thi tuyển, từ đăng ký, chấm thi, phúc khảo đến công bố kết quả để tăng tính minh bạch, giảm chi phí và nâng cao niềm tin xã hội vào chất lượng đầu vào của nền công vụ.

Bốn là, mở rộng cơ hội gia nhập nền công vụ và khuyến khích cạnh tranh công bằng từ cả khu vực công và tư.

Một trong những tư tưởng cốt lõi trong cải cách tuyển dụng công chức tại các quốc gia là mở rộng cơ hội tiếp cận nền công vụ cho mọi công dân đủ năng lực, không phân biệt ứng viên đến từ khu vực công hay tư nhân, không đặt nặng yếu tố “nội bộ hóa”. Ở Anh, bên cạnh các chương trình như Fast Stream cho sinh viên tốt nghiệp đại học, Ủy ban Công vụ nước này còn triển khai các chương trình như Apprenticeships, tạo cơ hội cho những người không có bằng đại học vẫn có thể gia nhập bộ máy nhà nước thông qua hình thức học nghề được trả lương. Tương tự, Thụy Điển và Hà Lan cũng cho phép tuyển dụng hợp đồng chuyên gia, cộng tác viên chính sách hoặc chuyên viên kỹ thuật đến từ khu vực tư, miễn là đáp ứng các điều kiện năng lực và đạo đức công vụ. Cách làm này giúp đa dạng hóa nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, nhất là trong các lĩnh vực công nghệ, đổi mới sáng tạo, quản trị hiện đại - nơi khu vực tư thường dẫn đầu về năng lực, kỹ năng và trải nghiệm.

Tại Việt Nam, việc gia nhập nền công vụ vẫn chủ yếu thông qua thi tuyển thống nhất, phần lớn ứng viên là sinh viên mới tốt nghiệp hoặc cán bộ, công chức đương nhiệm chuyển ngạch. Cơ hội cho người có kinh nghiệm từ khu vực tư nhân, du học sinh về nước còn rất hạn chế. Do vậy, Việt Nam cần từng bước mở rộng chính sách tuyển dụng đầu vào, tạo điều kiện cho những người từ khu vực tư có kinh nghiệm, có đóng góp thực tiễn hoặc chuyên môn cao được dự tuyển cạnh tranh công

bằng vào khu vực công. Đồng thời, cần xóa bỏ các “rào cản mềm” như giới hạn độ tuổi, yêu cầu văn bằng cứng nhắc hoặc định kiến “ưu tiên ứng viên nội bộ”, để tạo động lực cạnh tranh tích cực và nâng cao chất lượng đội ngũ công chức trong dài hạn.

3. Kết luận

Trong bối cảnh đổi mới toàn diện nền hành chính nhà nước, tinh gọn tổ chức bộ máy và nâng cao chất lượng dịch vụ công, việc cải cách tuyển dụng công chức trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ đủ năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước. Kinh nghiệm của Anh, Thụy Điển và Hà Lan cho thấy, tuyển dụng công chức hiệu quả phải dựa trên nền tảng khung năng lực rõ ràng, quy trình đánh giá đa dạng và minh bạch, ứng dụng công nghệ số; đồng thời, mở rộng cơ hội gia nhập nền công vụ cho nguồn nhân lực chất lượng cao từ nhiều tầng lớp xã hội. Đây chính là những hàm ý chính sách cần thiết để Việt Nam tham khảo nhằm góp phần kiến tạo nên một đội ngũ công chức tinh hoa, liêm chính, tận tụy phục vụ Nhân dân trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc □

Chú thích:

1, 2. *Hệ thống công vụ, công chức - Tuyển dụng công chức dựa trên năng lực của Vương quốc Anh*. <http://tailieu.quochoi.vn>, truy cập ngày 14/02/2022.

3. <https://www.civil-service-careers.gov.uk/fast-stream>, truy cập ngày 22/3/2025.

4, 8. *OECD (2020). Government at a Glance - Sweden*: <https://www.oecd.org>, truy cập ngày 20/3/2025.

5. European Commission (2017). *Public Employment in EU Member States*.

6, 7. *OECD (2021). Public Employment and Management - Sweden*: <https://www.oecd.org>, truy cập ngày 20/3/2025.

9. *Mô hình công vụ việc làm trong việc tuyển dụng công chức ở Hà Lan*. <https://danchuphapluat.vn>, ngày 29/6/2018.