

# LỰA CHỌN ƯU ĐIỂM PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH CHỨC NGHIỆP VÀ VIỆC LÀM CHO NỀN CÔNG VỤ VIỆT NAM

■ TS. NGUYỄN THỊ HỒNG HẢI (\*)

**T**rên thế giới hiện nay có hai mô hình cơ bản về tổ chức công vụ là mô hình chức nghiệp hay còn gọi là mô hình ngạch, bậc (career system) và mô hình việc làm hay còn gọi là vị trí công việc (position-based system or job-based system). Ngày nay trong xu thế cải cách công vụ, nhiều nước có nền công vụ chức nghiệp đang dịch chuyển sang nền công vụ việc làm với các mức độ khác nhau. Ở Việt Nam, Luật cán bộ, công chức mới được ban hành(1) cũng tạo điều kiện cho việc quản lý công chức theo vị trí và chức danh. Bài viết này tập trung phân tích những ưu điểm nổi trội của mô hình việc làm trong mối tương quan so sánh với mô hình chức nghiệp và những vấn đề đặt ra khi áp dụng mô hình việc làm, trên cơ sở đó đề xuất một số kiến nghị nhằm đáp ứng yêu cầu cải cách công vụ ở Việt Nam.

## 1. Đặc điểm của mô hình công vụ chức nghiệp

Trong mô hình công vụ chức nghiệp, công chức được phân loại theo trình độ đào tạo để làm cơ sở cho việc xếp ngạch. Mỗi một ngạch lại bao gồm nhiều bậc khác nhau. Mỗi một bậc tương ứng với một chỉ số tiền lương. Các chỉ số tiền lương tăng dần theo chiều tăng của bậc và không gắn liền với vị trí hay nội dung công việc mà công chức đảm nhận. Vấn đề được quan tâm nhất trong mô hình này là làm thế nào trả lương một cách “công bằng” dựa trên cơ sở bằng cấp. Điều này có nghĩa là trong số những người có thâm niên công tác bằng nhau, thì ai có bằng cấp cao hơn sẽ được trả lương cao hơn. Mỗi một ngạch, bậc cho biết chức năng, nhiệm vụ của công chức ở ngạch đó phải thực hiện nhưng không gắn liền với vị trí mà công

chức đảm nhiệm. Như vậy công chức ở các vị trí công việc khác nhau có thể cùng giữ chung một ngạch và có cùng chức trách chung như nhau nhưng không gắn liền với các công việc mà mỗi công chức được giao. Công chức vẫn được giữ ngạch, bậc ngay cả khi vị trí công việc mà mình nắm giữ không còn.

Trong mô hình công vụ chức nghiệp, công chức tuyển dụng vào làm việc theo ngành hay lĩnh vực chuyên môn và đây cũng chính là căn cứ để bổ nhiệm công chức vào ngạch và phân công công việc đối với công chức. Nhưng trong quá trình hoạt động công vụ họ có thể được chuyển chuyển từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc từ cơ quan này sang cơ quan khác.

Ở mô hình này, công chức bắt đầu “nghề nghiệp” của mình khi được tuyển dụng vào cơ quan nhà nước và được bổ nhiệm vào ngạch tuyển dụng (thường dựa trên trình độ đào tạo) và từ đó phát triển “nghề nghiệp” của mình qua

(\*) Khoa Tổ chức và Quản lý nhân sự,  
Học viện Hành chính

những vị trí công việc khác nhau theo quy định rất chặt chẽ của pháp luật (tuyển chọn nội bộ). Chỉ có rất ít trường hợp vào công vụ mà không bắt đầu từ ngạch đầu tiên. Các công chức bậc cao trong nền công vụ thông thường phải trải qua một số vị trí thấp hơn trong hệ thống thứ bậc của nền công vụ trước khi được đề bạt lên các vị trí cao hơn. Bổ nhiệm công chức cấp cao thường phải tuân theo các quy trình, thủ tục chặt chẽ và mang tính tập trung cao. Với những đặc điểm của mô hình chức nghiệp, nhân sự trong cơ quan nhà nước được sử dụng rất linh hoạt, có thể được chuyển từ vị trí này sang vị trí khác, bộ phận này sang bộ phận khác hay cơ quan này sang cơ quan khác, vì việc chuyển đó không ảnh hưởng đến ngạch, bậc cũng như tiền lương của họ. Mô hình công vụ chức nghiệp được bắt nguồn từ Pháp, sau đó được áp dụng rộng rãi ở nhiều nước bên ngoài châu Âu, đặc biệt là ở các nước đang phát triển từng là thuộc địa của Pháp và Bồ Đào Nha như Đức, Tây-Ban-Nha, Bun-ga-ri, Ru-ma-ni...

## **2. Đặc điểm của mô hình công vụ việc làm**

Mô hình này thực chất là một hệ thống tiền lương được thiết lập dựa trên cơ sở đánh giá công việc, do đó coi trọng công việc hơn là đặc điểm cá nhân của người nắm giữ công việc. Nền công vụ bao gồm một hệ thống thứ bậc công việc được thiết lập dựa trên việc phân tích một cách hệ thống nội dung các công việc đó. Công việc được sắp xếp theo một trật tự thứ bậc chứ không phải bản thân công chức và trình độ học vấn của họ như trong mô hình chức nghiệp. Đánh giá công việc và phân loại công việc thường được thực hiện bởi đội ngũ chuyên gia mang tính chuyên môn cao. Các vị trí công việc khác nhau được xếp vào các mức (level) khác nhau căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc. Vấn đề được quan tâm nhất trong mô hình này là đảm bảo việc trả lương công bằng theo các vị trí công việc. Mô hình công vụ việc làm dựa trên khái niệm "chuyên gia". Hay nói cách khác, mỗi công chức được coi là một chuyên gia, bởi mỗi một vị trí công việc nhất định đòi hỏi một

công chức cụ thể với những tiêu chuẩn phù hợp để đáp ứng yêu cầu công việc. Về nguyên tắc, công chức cũng có thể chuyển từ vị trí này sang vị trí khác nhưng với điều kiện các vị trí đó phải có nhiệm vụ và mức độ trách nhiệm tương tự, và do đó tiền lương được nhận cũng tương đương.

Mô hình công vụ việc làm thường được coi là một mô hình "mở" vì nó tạo điều kiện cho tất cả những ai quan tâm đều có thể tiếp cận đến các vị trí công việc và cho phép dự tuyển vào công vụ bất cứ khi nào có vị trí công việc trống. Trong nền công vụ việc làm, người ta quan tâm đến việc chọn được người phù hợp nhất cho mỗi vị trí, mà không quan tâm đến việc người đó được chọn thông qua tuyển chọn nội bộ hay từ bên ngoài. Khi có nhu cầu và cơ hội, người lao động thường chuyển đổi công việc từ khu vực tư sang khu vực công và ngược lại. Muốn đảm nhận các vị trí công việc ở mức cao hơn, các công chức phải thực thi tốt công việc hiện tại để chứng minh mình có thể hoàn thành các công việc phức tạp hơn. Không giống như mô hình công vụ chức nghiệp, trong mô hình công vụ việc làm, việc tuyển dụng nói riêng và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực nói chung thường được phân cấp. Theo đó, các nhà quản lý có nhiều quyền hơn trong việc tuyển chọn hay thuê người vào làm việc, thậm chí được phép trả lương theo cơ chế thị trường và cho phép ký các hợp đồng ngắn hạn để lựa chọn được người giỏi. Mô hình việc làm được áp dụng ở Anh, Úc, Niu-di-lân, Ca-na-đa và Mỹ cũng như các nước đang phát triển chịu ảnh hưởng của Khối thịnh vượng chung.

## **3. Ưu điểm của mô hình công vụ việc làm trong quan hệ so sánh với mô hình chức nghiệp**

So sánh hai mô hình có thể nhận thấy những ưu điểm nổi trội của mô hình công vụ việc làm. Trong mô hình công vụ việc làm, việc tuyển người vào bộ máy nhà nước thực chất là tuyển vào các vị trí trống của một công việc nhất định chứ không phải tuyển vào "ngạch, bậc" và làm bất cứ công việc gì được giao như

trong mô hình chức nghiệp. Một người chỉ có thể trở thành công chức sau khi thi đỗ vào một chỗ trống trong nền công vụ đã được thông báo công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng. Việc thông báo công khai này là bắt buộc không chỉ đối với việc tuyển mới vào công vụ mà còn đối với các vị trí cao hơn trong nền công vụ khi thực hiện bổ nhiệm, thăng tiến đối với công chức. Đối với việc đề bạt, cũng cần phải được thông báo công khai để công chức và những người nộp đơn từ bên ngoài cùng nhau cạnh tranh. Như vậy, đối tượng tuyển dụng vào một vị trí nào đó trong nền công vụ được mở rộng và tạo cơ hội cho không chỉ những người bên trong công vụ mà cả những người làm việc ở các doanh nghiệp và khu vực ngoài nhà nước có thể tham gia. Chế độ công vụ này cho phép các cơ quan nhà nước dễ dàng thay đổi vị trí công tác của công chức theo yêu cầu công việc dựa theo thành tích, công trạng và năng lực thực tế của bản thân công chức.

Mô hình chức nghiệp mặc dù tạo được con đường phát triển chức nghiệp rõ ràng cho công chức bởi việc phát triển chức nghiệp chủ yếu được thực hiện thông qua thăng tiến nội bộ bên trong nền công vụ (ví dụ từ bậc thấp lên bậc cao, từ ngạch thấp lên ngạch cao hay bổ nhiệm vào các vị trí quản lý), nhưng tính linh hoạt và khả năng thích ứng với thị trường của mô hình này lại rất thấp. Việc công chức được chia theo các lĩnh vực và các nhóm công việc gắn liền với các ngạch, bậc căn cứ vào trình độ đào tạo dễ làm cho công chức thụ động thay vì chủ động rèn luyện, tự tạo ra cho mình những cơ hội thay đổi hoặc khó thích ứng với những thay đổi rất nhanh của môi trường trong giai đoạn hiện nay. Việc quá chú trọng đến văn bằng, chứng chỉ và thâm niên công tác làm mất đi tính linh hoạt, năng động của công chức. Khi công chức đã có được một trình độ nhất định để được tuyển dụng vào một ngạch, bậc nào đó trong công vụ, việc học tập hay tham gia vào quá trình đào tạo, bồi dưỡng của công chức trở nên rất thụ động, không thực sự xuất phát từ nhu cầu bản

thân công chức để có được kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc mà chỉ đơn thuần là có “văn bằng, chứng chỉ” để đáp ứng được quy định, hoặc trong trường hợp để chuẩn bị cho thăng tiến. Khi đã được vào làm việc trong nền công vụ, công chức cũng dễ có tư tưởng “an phận”, ít phấn đấu vươn lên vì họ được làm việc suốt đời (trừ những trường hợp vi phạm kỷ luật buộc thôi việc) và vì căn cứ chính để nâng bậc lương là thâm niên công tác.

Trong mô hình công vụ chức nghiệp, việc tuyển dụng thông qua hình thức cạnh tranh thi tuyển chỉ được áp dụng đối với những công chức bậc thấp mà không áp dụng cho những công chức bậc cao do việc thăng tiến hay bổ nhiệm chỉ diễn ra bên trong nền công vụ mà không có cạnh tranh với bên ngoài. Với mô hình “đóng” như vậy, khó có thể tiếp thu được những ý tưởng mới, những kỹ năng mới từ bên ngoài và cũng không thể phát huy được năng lực thực tế của các công chức trẻ. Mô hình công vụ việc làm mặc dù không tạo ra tính ổn định cao của đội ngũ công chức nhưng lại có nhiều ưu điểm nổi trội thể hiện ở tính năng động, hiệu quả của công chức trong thực thi công vụ. Việc thi tuyển cạnh tranh công khai đối với tất cả các vị trí trong nền công vụ và không giới hạn ở phạm vi đối tượng dự tuyển cho phép thu hút và lựa chọn được người đáp ứng tốt nhất yêu cầu của công việc, kể cả các tài năng bên ngoài khu vực nhà nước. Điều này cũng tạo ra những cơ hội cho việc bổ nhiệm dựa trên thành tích, công trạng hay năng lực thực tế của công chức. Thêm nữa, trong mô hình công vụ việc làm, các yêu cầu công việc, trách nhiệm của từng vị trí rất cụ thể, rõ ràng do xuất phát từ việc phân tích, mô tả các vị trí công việc trong nền công vụ, do đó tạo điều kiện cho việc đánh giá công chức và đảm bảo sự công bằng trong việc trả lương, thưởng và các chế độ khác.

#### **4. Nền công vụ Việt Nam và sự cần thiết áp dụng mô hình việc làm**

Nghiên cứu nền công vụ ở nước ta có thể thấy rõ những đặc trưng cơ bản của mô hình

công vụ chức nghiệp. Trong suốt thời gian dài, do ảnh hưởng của tư duy gắn liền với nền kinh tế nhỏ, cơ chế quản lý tập trung, quan liêu bao cấp, hệ thống công vụ nước ta còn nhiều hạn chế, không theo kịp được nhu cầu phát triển, hiệu lực, hiệu quả không cao. Mặc dù trong thời gian gần đây chúng ta đã ban hành nhiều quy định, nhiều văn bản pháp luật để điều chỉnh hoạt động công vụ cũng như đội ngũ công chức, nhưng vẫn còn nhiều hạn chế. Trong cơ chế quản lý nhân sự chưa có sự phân biệt rõ ràng giữa những người làm việc trong cơ quan nhà nước và trong cả hệ thống chính trị, do đó khó có thể quản lý hiệu quả cũng như có các chế độ chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng. Trong hoạt động quản lý nhân sự, chưa có một sự thay đổi mạnh mẽ về tư duy nên vẫn còn lúng túng trong việc xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự. Cách quản lý nhân sự vẫn còn mang tính chấp vá, xử lý theo sự vụ chứ chưa có một cái nhìn tổng thể, hệ thống.

Trong hệ thống công vụ của Việt Nam, công chức được phân loại theo ngạch, bậc. Mỗi ngạch có các tiêu chuẩn riêng(2), nhưng không gắn liền với vị trí công việc cụ thể mà gắn liền với trình độ đào tạo. Các quy định về nhiệm vụ của công chức ở các ngạch còn quá chung chung và áp dụng cho tất cả các công chức cùng ngạch nhưng làm việc ở các cơ quan, tổ chức khác nhau, đảm nhận các vị trí công việc khác nhau. Cũng không có sự phân biệt giữa những người cùng một ngạch nhưng làm việc ở trung ương và địa phương. Đây cũng chính là nguyên nhân dẫn đến hiện tượng là người có trình độ chuyên môn cao thì làm việc thấp và ngược lại; hoặc những người làm các công việc phức tạp, trách nhiệm đòi hỏi cao hơn nhưng lương lại được trả thấp hơn những người làm công việc đơn giản hơn, trách nhiệm thấp hơn, do đó tính khách quan, công bằng trong việc trả lương và các chế độ đãi ngộ không được đảm bảo. Việc đánh giá công chức cũng chỉ mang tính hình thức vì thực chất các tiêu chí đánh giá chưa "gắn với công việc". Các phương pháp

đánh giá thiếu tính khoa học. Các yếu tố chủ quan còn chi phối hoạt động đánh giá do các tiêu chí đánh giá không rõ ràng. Những hạn chế này cùng với chủ nghĩa bình quân trong chính sách đãi ngộ với công chức đang triệt tiêu dần động lực làm việc của công chức.

Khác với nhiều nước theo mô hình công vụ việc làm, ở Việt Nam hoạt động tuyển dụng công chức qua thi tuyển hiện nay mới chỉ áp dụng đối với đầu vào của công chức bậc thấp; nhưng ngay đối với việc tuyển dụng này, các quy trình thủ tục vẫn chưa đảm bảo tính minh bạch. Các vấn đề liên quan đến thi tuyển như môn thi, nội dung thi, hình thức thi vẫn chưa đảm bảo để tuyển được người đáp ứng được yêu cầu công việc.

Những nhược điểm trên là nguyên nhân chính làm giảm hiệu lực và hiệu quả của nền công vụ, ảnh hưởng không nhỏ tới quá trình cải cách hành chính nhà nước đang được thực hiện. Áp dụng mô hình công vụ việc làm sẽ góp phần khắc phục được những hạn chế của nền công vụ, tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ trong đội ngũ công chức không chỉ về chất lượng mà cả ở tư duy làm việc, cách thức làm việc, và do đó hiệu quả làm việc cũng sẽ được cải thiện. Phân tích những đặc điểm của hai mô hình công vụ chức nghiệp và việc làm cho thấy mô hình việc làm có nhiều ưu điểm nổi hơn so với mô hình chức nghiệp, đồng thời khả năng phù hợp của nó với nền kinh tế thị trường cũng cao hơn. Áp dụng mô hình này sẽ tạo điều kiện để xây dựng một nền công vụ hiệu quả, mang tính chuyên môn hóa cao.

Ngày nay, ngay cả những nước được coi là có nền công vụ điển hình theo mô hình chức nghiệp như Pháp cũng đang trong quá trình cải cách sâu sắc theo hướng tăng cường các yếu tố của nền công vụ việc làm nhằm khắc phục những hạn chế của nền công vụ chức nghiệp và để đáp ứng nhu cầu phát triển của đất nước.

## **5. Một số vấn đề đặt ra khi áp dụng mô hình công vụ việc làm**

Đối với mỗi một quốc gia, khi chuyển đổi từ

một mô hình cũ sang một mô hình mới cần đảm bảo giải quyết được những tồn tại của mô hình cũ và không tạo ra thêm những khó khăn hay những vấn đề mới cần phải giải quyết. Cần nhận thức rằng, việc chuyển đổi sang mô hình việc làm không chỉ đơn giản là chú trọng đến các yếu tố cạnh tranh trong tuyển dụng hay thực hiện trả lương theo công việc mà để đảm bảo mô hình này thực sự hoạt động có hiệu quả. Do vậy, cần chú ý đến một số vấn đề sau:

*Thứ nhất*, cần phải phân tích, thiết kế công việc một cách hệ thống để có thể so sánh được mức độ khó hay dễ, phức tạp hay đơn giản của từng loại công việc ở trong cùng một cơ quan, tổ chức hay ở các cơ quan, tổ chức khác nhau. Phân tích công việc tạo điều kiện để xác định các tiêu chuẩn hay tiêu chí cụ thể đối với từng vị trí công việc. Dựa vào đó, việc tuyển dụng hay đánh giá công chức có thể đảm bảo được yếu tố công bằng và khách quan hơn.

*Thứ hai*, trong nền công vụ việc làm, việc tuyển chọn nhằm mục đích chọn được người phù hợp nhất cho công việc chứ không phải chọn được người có bằng cấp phù hợp với yêu cầu của ngạch, bậc. Vì vậy, ngay cả khi đã xây dựng được các tiêu chuẩn cho mỗi vị trí công việc thì cũng cần chú trọng tới các công việc khác như môn thi, nội dung thi, hình thức thi tuyển để đảm bảo thông qua thi tuyển sẽ chọn được người phù hợp. Trong thi tuyển cũng cần đảm bảo loại bỏ được sự ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan, đảm bảo sự công bằng...

*Thứ ba*, năng lực thực thi công vụ của công chức được đề cao trong nền công vụ việc làm. Nhưng muốn đánh giá được năng lực thực tiễn của công chức thì phải có một hệ thống đánh giá một cách khoa học, hợp lý. Hệ thống đó đòi hỏi không chỉ chú ý tới các tiêu chí đánh giá gắn liền với các vị trí công việc cụ thể mà còn phải chú trọng tới việc thiết kế các công cụ đo lường kết quả thực hiện các tiêu chí đó để đảm bảo tính chính xác của kết quả đánh giá.

*Thứ tư*, việc trả lương trong mô hình công vụ việc làm hoàn toàn theo vị trí công việc chứ

không căn cứ vào kết quả thực thi công việc hay bằng cấp. Vì vậy cần có cơ chế giám sát quá trình thực hiện công việc của công chức để đảm bảo họ thực hiện tốt nhất, hiệu quả nhất các yêu cầu công việc đã đặt ra. Trong nền công vụ việc làm, quản lý công chức gắn liền với vị trí công việc là nhằm đảm bảo tính công bằng trong hoạt động công vụ. Ngoài ra, còn đảm bảo mối quan hệ tương xứng giữa năng lực thực thi công vụ của công chức và yêu cầu công việc. Các công việc khó, phức tạp sẽ được đảm nhận bởi những người có năng lực cao, do đó họ được trả lương cao và ngược lại, những người có năng lực hạn chế hơn sẽ thực thi những công việc ít phức tạp hơn gắn với mức lương thấp hơn. Giám sát hoạt động thực thi công việc của công chức cũng nhằm đảm bảo thực hiện được mục tiêu công bằng đó.

*Thứ năm*, cần thực hiện phân cấp trong quản lý công chức bởi mô hình việc làm đòi hỏi các nhà quản lý phải được trao quyền nhiều hơn trong các hoạt động quản lý nhân sự, từ tuyển dụng, đánh giá đến trả lương...

*Thứ sáu*, ngay chính tư duy, nhận thức và cách làm việc của công chức nói chung và của những người làm công tác quản lý nhân sự cũng cần thay đổi cho phù hợp với các "giá trị" của mô hình việc làm. Ví dụ, làm thế nào để các hoạt động đánh giá, tuyển dụng công chức hoàn toàn gắn với việc chứ không gắn với người, làm thế nào để đảm bảo "việc mà tìm người" chứ không phải "vi người mà tìm việc". Để thay đổi được điều đó đòi hỏi phải có thời gian, có sự chuẩn bị các yếu tố cần thiết, bao gồm cả việc ban hành quy định, thể chế, các cơ chế giám sát cũng như các biện pháp chế tài đối với hoạt động của công chức trong từng lĩnh vực cụ thể.

## **6. Một số kiến nghị về việc áp dụng mô hình công vụ việc làm ở Việt Nam**

Quản lý mô hình công vụ việc làm phức tạp hơn nhiều so với mô hình công vụ chức nghiệp. Như trên đã phân tích, quản lý công chức theo vị trí công việc đòi hỏi phải có thời gian để mô

tả công việc và các nhiệm vụ cần phải thực hiện gắn liền với mỗi công việc cụ thể. Để làm được điều này cần rất nhiều thông tin về nhiều khía cạnh của các công việc khác nhau (về kỹ năng, trách nhiệm, nhiệm vụ phải thực hiện, về mức độ giám sát công việc...). Ngoài ra cũng đòi hỏi người đảm nhận công việc này phải có những kỹ năng nhất định để phân tích, đánh giá và phân loại công việc. Ở nước ta, trong một thời gian dài áp dụng mô hình chức nghiệp nên các bản mô tả công việc theo các vị trí cụ thể không có sẵn; muốn phân tích, phân loại và mô tả công việc cho tất cả các vị trí trong bộ máy nhà nước đòi hỏi phải có thời gian và đây cũng là một thách thức lớn cho các nhà quản lý nhân sự ở Việt Nam.

Trong giai đoạn hiện nay, khi các điều kiện cần thiết cho việc vận hành nền công vụ việc làm chưa đáp ứng được, chúng ta nên áp dụng kết hợp cả hai mô hình này. Mô hình công vụ việc làm có nhiều ưu điểm nhưng cũng có những hạn chế nhất định như tính không ổn định của đội ngũ công chức, con đường chức nghiệp của công chức không rõ ràng. Ngược lại, mô hình công vụ chức nghiệp cũng có những ưu điểm. Trong nhiều trường hợp, nhược điểm của mô hình này sẽ được khắc phục bởi ưu điểm của mô hình kia và ngược lại.

Thực tế ngày nay không có một quốc gia nào hoàn toàn đi theo mô hình công vụ việc làm hay chức nghiệp mà luôn có sự kết hợp giữa hai mô hình này để đảm bảo hiệu quả trong quản lý nhân sự của các cơ quan nhà nước. Ví dụ, vừa sử dụng bằng cấp như một tiêu chí để tuyển dụng công chức ở bậc thấp vừa cho phép tuyển vào công vụ từ các ứng viên bên ngoài đối với vị trí quản lý cấp trung và cấp cao, tạo cơ hội cạnh tranh cho các nguồn nhân lực bên trong và bên ngoài công vụ. Xin-ga-po và Ấn Độ là những nước đi theo mô hình công vụ việc làm nhưng có áp dụng một số yếu tố của công vụ chức nghiệp. Ngược lại, Pháp là nước có nền công vụ chức nghiệp nhưng một số yếu tố của mô hình công vụ việc làm vẫn được áp dụng.

Từ những phân tích trên đây chúng tôi đề xuất việc chuyển đổi sang nền công vụ việc làm ở Việt Nam có thể được thực hiện theo một trong hai hướng sau đây:

*Thứ nhất*, có thể thay đổi theo hướng vẫn duy trì mô hình công vụ chức nghiệp với các công chức bậc thấp và áp dụng mô hình công vụ việc làm đối với những công chức bậc cao hơn. Có thể áp dụng chế độ hợp đồng có thời hạn và mức tiền lương hấp dẫn cho các vị trí trung và cao cấp trong nền công vụ. Điều này có thuận lợi là làm giảm khối lượng công việc phải thực hiện gắn liền với phân tích công việc và đánh giá công việc nếu hoàn toàn đi theo mô hình công vụ việc làm. Xây dựng nền công vụ theo hướng gắn liền với các vị trí việc làm ở Việt Nam còn là mới mẻ, nên việc từng bước chuyển đổi từ mô hình chức nghiệp sang mô hình việc làm sẽ không tạo ra những đột biến ảnh hưởng đến tâm lý của công chức, tạo cơ hội cho công chức dễ thích nghi với những thay đổi do việc chuyển đổi này mang lại.

*Thứ hai*, cũng có thể duy trì cơ bản mô hình công vụ chức nghiệp đối với toàn bộ công chức nhưng tăng cường các đặc điểm của nền công vụ việc làm như tăng tính cạnh tranh trong tuyển dụng và đề bạt, gắn tiền lương với vị trí công việc, gắn việc đánh giá công chức với các công việc mà họ đảm nhận, phân cấp nhiều hơn cho các nhà quản lý đối với các hoạt động quản lý nhân sự. Theo cách này, nền công vụ vừa giữ được sự ổn định vừa hạn chế được những nhược điểm của mô hình công vụ chức nghiệp truyền thống □

---

#### **Ghi chú:**

(1) Xem chi tiết Luật cán bộ, công chức có hiệu lực từ ngày 1/1/2010.

(2) Xem các tiêu chuẩn ngạch của công chức ban hành kèm theo Quyết định 414/TCCP-VČ ngày 29/5/1993 của Bộ trưởng, Trưởng ban Tổ chức Chính phủ (nay là Bộ Nội vụ).