NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC Ở CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO CÔNG: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

TS. Trần Thị Phương Dịu*

Công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ở các cơ sở đào tạo công luôn được nhấn mạnh và là ưu tiên hàng đầu của Đảng, Nhà nước Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được, thực tế cho thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức tại các cơ quan nhà nước còn tồn tại nhiều hạn chế. Bài viết dưới đây xây dựng khung lý thuyết về công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức và phân tích việc nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ở một số quốc gia trên thế giới, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm và hàm ý chính sách cho Việt Nam.

• Từ khóa: *chất lượng, đào tạo, bồi dưỡng, công chức, viên chức, kinh nghiệm quốc tế, bài học.*

The training and professional development of civil servants and public employees in public training institutions has always been emphasized and is a top priority of the Vietnamese Party and State. However, alongside the achievements, reality shows that the training and professional development of civil servants and public employees in state agencies still have many limitations. This article develops a theoretical framework on the training and professional development of civil servants and public employees and analyzes the improvement of the quality of training and professional development of civil servants and public employees in several countries around the world, thereby drawing lessons learned and policy implications for Vietnam.

• Key words: *quality, training, professional development, civil servants, public employees, international experience, lessons learned.*

Ngày nhận bài: 24/3/2026
Ngày gửi phản biện: 27/4/2026
Ngày duyệt đăng: 13/5/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i313.54

Đặt vấn đề

Đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức là một trong những giải pháp then chốt để xây dựng đội ngũ công chức, viên chức có đủ phẩm chất, năng lực và uy tín trong bối cảnh đất nước hội nhập sâu rộng. Vấn đề này cũng luôn được nhà nước quan tâm và đưa vào nhiều văn bản luật từ trước tới nay. Việc "xây dựng đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ cấp chiến lược có phẩm chất, năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ" được xác định là một trong những mục tiêu quan trọng được đề ra tại Nghị quyết Hội nghị lần thứ 7 Ban Chấp hành Trung ương (khóa XII). Chính phủ cũng đã ban hành Nghị định số 101/2017/NĐ-CP về đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức, có hiệu lực thi hành từ ngày 21 tháng 10 năm 2017. Nghị định được ban hành nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng, phương pháp thực hiện nhiệm vụ trong hoạt động công vụ của công chức và hoạt động nghề nghiệp của viên chức. Nghị định số 171/2025/NĐ-CP của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức có hiệu lực thi hành từ ngày 1 tháng 7 năm 2025 đã có quy định cụ thể về yêu cầu đối với công chức khi tham gia đào tạo, bồi dưỡng cũng như những quyền lợi mà công chức được hưởng thụ khi tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng này.

Trên thực tiễn, công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ở các cơ sở đào tạo công ở Việt Nam hiện nay đã được nhiều kết quả như: công tác đào tạo bồi dưỡng cho công chức viên chức đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ công chức viên chức, chuẩn hóa đội ngũ công chức theo ngạch công chức, cung cấp kiến thức kĩ năng cho công chức thực hiện nhiệm vụ theo vị trí việc làm; việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng được tổ chức linh hoạt, đáp ứng kịp thời nhu cầu đào tạo bồi dưỡng của công chức viên chức; nhiều công chức viên chức sau khi được đào tạo bồi dưỡng đã đáp ứng đủ các tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo để được quy hoạch, bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo… Tuy nhiên, công tác này vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như: việc xây dựng chương trình đào tạo bồi dưỡng chưa thực sự gắn kết với nhu cầu đào tạo bồi dưỡng và yêu cầu cần thiết của công việc; đội ngũ giảng viên giảng dạy của các cơ sở đào tạo bồi dưỡng chưa được thường xuyên cập nhật, nâng cao năng lực, trình độ và phương pháp sư phạm…

* *Học viện Tài chính*

Mục tiêu đặt ra của Việt Nam là đến năm 2030 sẽ xây dựng được đội ngũ cán bộ, công chức viên chức chuyên nghiệp, có chất lượng cao, có khả năng làm việc trong môi trường quốc tế. Để đạt được mục tiêu đó, việc học hỏi từ các quốc gia khác, những nước đã và đang đi đầu về chất lượng công chức, viên chức là điều cần thiết. Những kinh nghiệm này sẽ cung cấp cho Việt Nam không chỉ những bài học quý giá mà còn là những chỉ dẫn cụ thể để hoàn thiện chính sách, pháp luật để nâng cao chất lượng công tác này. Do đó, trong bài viết này, tác giả trình bày kinh nghiệm của Trung Quốc, OECD, Đức và Pháp trong việc nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức, cùng với phân tích bối cảnh nền kinh tế Việt Nam, tác giả đã đưa ra một số bài học kinh nghiệm và hàm ý chính sách cho Việt Nam để nâng cao chất lượng công tác đào tạo bồi dưỡng công chức, viên chức trong thời gian tới.

Cơ sở lý luận về đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức

Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức đã được đề cập với các góc nhìn khác nhau ở các quốc gia trên thế giới. Công tác đào tạo, bồi dưỡng là cần thiết để có được một đội ngũ công chức viên chức chất lượng, hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu phát triển của đất nước (Baroukh và Kleiner, 2002).

Theo OECD (2019), các công chức, viên chức cần được đào tạo để đạt được các kĩ năng cần thiết giúp công việc đạt hiệu quả cao. OECD đã chia thành 4 loại hình công việc khác nhau của đội ngũ công chức viên chức gồm: tư vấn phân tích chính sách, cung cấp dịch vụ hành chính và tiếp dân, kiểm soát giám sát các bên thứ ba tham gia vào cung cấp dịch vụ công, công tác ngoại giao với các đối tác trên thế giới. Mỗi loại hình gắn với nó là các kĩ năng cần có và việc đào tạo đội ngũ công chức viên chức cần gắn trực tiếp với tùng kĩ năng riêng có này, tránh việc đào tạo dàn trải kém hiệu quả.

Chất lượng công tác đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như chính sách đào tạo và quản lý của các cơ quan, tổ chức; hệ thống giáo dục, chất lượng nhân sự, chính sách và hệ thống nhân sự, văn hóa quản lý, điều hành của bộ máy nhà nước (Samuel, 1983). Bên cạnh đó, nội dung, chương trình, tài liệu bồi dưỡng là những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức. Nội dung, chương trình bồi dưỡng quyết định đến lượng kiến thức mà người học được trang bị và cách áp dụng kiến thức đó vào công việc. Chương trình, tài liệu đào tạo bồi dưỡng đảm bảo cho cơ cấu nội dung các môn học, thời gian đào tạo, tỉ lệ phân bổ thời gian giữa các môn học lý thuyết và thực hành nhằm giúp học viên nắm vững kiến thức đại cương đồng thời cập nhật bổ sung kiến thức mới phục vụ vị trí công tác tại cơ quan.

Việc nâng cao chất lượng chương trình đào tạo bồi dưỡng ở các cơ sở đào tạo công chức viên chức cũng rất được chú trọng ở các quốc gia. Cụ thể như ở Pháp, chương trình đào tạo được quản lý bởi một cơ sở công lập đặc biệt, được coi là chuẩn mực để đào tạo các nhà quản lý hành chính chính quyền địa phương theo phương pháp tiếp cận chuyên nghiệp (Polya Katsamunska, 2018). Cách tiếp cận này phát triển các kĩ năng thực hành để đảm bảo rằng các công chức có trách nhiệm không chỉ trở thành chuyên gia trong chính quyền địa phương mà còn là các nhà điều hành có thể xem xét tất cả các yếu tố trong bối cảnh chính trị, kinh tế, xã hội và môi trường của họ trên quan điểm địa phương.

Phương pháp nghiên cứu

Nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích dữ liệu sử dụng cho bài viết được tiến hành qua các bước sau: (i) Tác giả tìm kiếm các tài liệu, tạp chí chuyên ngành, công trình nghiên cứu có liên quan đến vấn đề đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức trên Google Scholar; (ii) Tác giả ưu tiên chọn lựa những nghiên cứu được công bố từ những nguồn uy tín như Scopus và Web of Science; (iii) Tác giả sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh để chọn lọc những kinh nghiệm của các quốc gia về đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức trong đó nhấn mạnh đến các vấn đề chính gồm nội dung chương trình đào tạo bồi dưỡng, liên kết giữa cơ sở đào tạo và cơ quan làm việc, các yêu cầu đối với các cơ sở đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức; (iv) Cuối cùng, tác giả rút ra bài học kinh nghiệm và đưa ra các hàm ý chính sách nhằm nâng cao chất lượng công tác đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức ở Việt Nam trong thời gian tới.

Kinh nghiệm đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức ở một số quốc gia trên thế giới

Về nội dung chương trình cho bồi dưỡng công chức viên chức

Ở Trung Quốc, việc bồi dưỡng cho công chức được chia thành 03 hợp phần chính: bồi dưỡng cho công chức mới tuyển dụng, bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm và bồi dưỡng cập nhật thường xuyên. Khóa bồi dưỡng cho công chức mới được bổ nhiệm cũng được thử nghiệm để nâng cao kĩ năng lãnh đạo và bồi dưỡng kiến thức kinh tế, xã hội và pháp luật quản lý nhà nước. Chương trình học kéo dài 02 tuần cho phép học viên tham gia các bài giảng và các buổi tọa đàm về kĩ năng lãnh đạo, quản lý, thực hành xử lý tình huống và thuyết trình. Tại các buổi đánh giá sau khóa học, học viên nhìn chung đánh giá cao chương trình học và đều đồng ý rằng khóa học đã trang bị cho học viên những kĩ năng

và kiến thức cần thiết cho công việc. Đồng thời, họ cũng bày tỏ mong muốn có thêm những cải cách, đổi mới về xây dựng giáo trình, chất lượng giảng dạy và phương thức giảng dạy.

Đối với các nước OECD, việc đầu tiên khi thực hiện công tác bồi dưỡng cho công chức là xây dựng kĩ năng cần thiết để phù hợp với mục đích công việc của công chức, viên chức ở hiện tại và tương lai. Để xây dựng kĩ năng cần thiết, các nước OECD tiến hành xây dựng khung năng lực với trọng tâm chính là năng lực lãnh đạo, năng lực hành vi và năng lực nhận thức. Tiếp đó, các nước đưa những chủ đề này lại với nhau trong việc lập kế hoạch lực lượng lao động theo định hướng tương lai. Việc lập kế hoạch lực lượng lao động dựa trên kĩ năng và năng lực, thay vì con số và chi phí, là điều cần thiết đảm bảo rằng cả cân nhắc về năng lực và khả năng đều được đưa vào quá trình quyết định nhân sự. Sau khi lập kế hoạch lực lượng lao động thì các nước OECD sẽ xác định được khoảng trống và có kế hoạch để lấp đầy khoảng trống đó bằng 2 phương pháp: một là, đào tạo và đào tạo lại đội ngũ hiện hành, hai là, tuyển dụng mới những nhân lực đáp ứng được những kĩ năng cần có. Đối với đội ngũ hiện tại, các nước OECD đã khuyến khích công chức viên chức tự đi học nâng cao trình độ đáp ứng kĩ năng đã xây dựng bằng hệ thống bảng lương khuyến khích. Các công chức viên chức đã lập tức tìm kiếm các lớp học, các đơn vị đào tạo uy tín đáp ứng yêu cầu để bổ sung kiến thức. Tuy nhiên đến năm 2008 sau cuộc khủng hoảng kinh tế, ngân sách bị hạn chế đáng kể nên giải pháp này có nguy cơ bị cắt đứt và gián đoạn khả năng đổi mới và nâng cao chất lượng. Ngay sau đó, OECD tiến hành cấu trúc lại kết hợp giữa khuyến khích học tập cá nhân và kế hoạch tổ chức cung cấp dịch vụ học tập được chỉ định nhằm đảm bảo rằng công chức nhận được sự đào tạo mà họ cần và đơn vị cung cấp dịch vụ đào tạo bồi dưỡng được điều phối một cách có hiệu quả. Ở các quốc gia khác nhau của OECD cũng sử dụng thêm các biện pháp như đào tạo trực tuyến, học tập đồng nghiệp, cố vấn… để thúc đẩy học tập như một hoạt động hàng ngày được tích hợp vào công việc của công chức viên chức.

Ở Pháp, nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức tập trung xây dựng khung năng lực đa chiều, từ kiến thức pháp luật, nghiệp vụ, chuyên môn đến kĩ năng lãnh đạo, quản trị tổ chức, quản trị chuyển đổi số và quan hệ công dân (Nguyễn Thị Tế, 2025). Bên cạnh đó, việc xây dựng cơ sở đào tạo từ trung ương (INSP) đến địa phương (CNFPT/INET) để đảm bảo công chức viên chức có thể tiếp cận hệ thống bồi dưỡng suốt đời. Các chương trình đào tạo ở các cơ sở đào tạo này không chỉ cung cấp các khóa học lý thuyết mà còn chú trọng đến kiến thức thực tiễn ở các dự án, chương trình để người học hiểu rõ, nhớ sâu, đảm bảo đào tạo gắn với nhiệm vụ. Ở địa phương, việc đào tạo chuyên môn cho cán bộ địa phương cũng được nhà nước xây dựng các chương trình cụ thể. Đối với tổ chức CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriable -Trung tâm quốc gia về chức năng lãnh thổ công), các học viên là các công chức viên chức được hỗ trợ lập kế hoạch nghề nghiệp riêng của họ, sau đó, chương trình đào tạo được xây dựng nhằm hướng các học viên tới những chương trình cụ thể như: quản lý không gian công cộng, mạng lưới tiện ích và thoát nước, dịch vụ trẻ em, hành động xã hội, quan hệ với các hiệp hội… Đối với INET (Institut national d'études territoriales - Viện nghiên cứu lãnh đạo cấp cao địa phương), tổ chức này hướng tới sự chuyên môn hóa chương trình đào tạo dựa trên modul lớp học và thời gian công tác của các công sở nhằm đảm bảo tạo điều kiện tối đa cho công chức tham gia đầy đủ các khóa học này. Ngoài ra, tổ chức này đặc biệt hướng tới quá trình thực hành trong việc đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức. Chương trình đào tạo thường chia thành 5 phần: (1) Học viện quan sát cùng với giảng viên khoảng 1 tuần với mô hình tương tự về modul công việc trên thực tế, (2) Tiến hành thực tập theo chủ đề, (3) Thực tập nhóm với một số thực tập sinh phù hợp với đơn đặt hành do chính quyền công ở địa phương gửi tới, (4) Tiến hành khóa học nâng cao với cơ quan quản lý chính quyền địa phương và do 1 chuyên gia thành công thuyết giảng, (5) Tổ chức kì thực tập cuối cùng một cách chuyên nghiệp hóa để nắm vững các kĩ năng cần có.

Ở Đức đã triển khai nhiều chương trình đào tạo cho công chức viên chức để họ có thể tham gia các lớp đào tạo chuyên sâu, đào tạo nâng cao trình độ, đào tạo để chuyển đổi lĩnh vực công tác. Điều này cho thấy nước Đức nhìn nhận việc đào tạo bồi dưỡng cho công chức viên chức là một quá trình liên tục, lâu dài để họ nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu công việc chứ không chỉ chú trọng để thời gian đào tạo ban đầu.

Về sự liên kết giữa cơ sở đào tạo bồi dưỡng và cơ quan làm việc của công chức viên chức

Ở Pháp, sự liên kết chặt chẽ giữa cơ sở đào tạo bồi dưỡng và cơ quan làm việc là bước quyết định để đảm bảo đầu ra đào tạo tương thích với yêu cầu quản trị. Việc các cơ sở đào tạo đảm bảo thực hiện các nội dung đào tạo gắn với các yêu cầu chuyên môn thực tế giúp giảm khoảng cách giữa "biết" và "làm", đồng thời tạo cơ chế cho việc đánh giá năng lực, kết quả thực thi nhiệm vụ của công chức viên chức ở các cơ quan họ làm việc. Kinh nghiệm này của Pháp cho thấy nếu chỉ tập trung vào đào tạo bồi dưỡng mà quên đi điều kiện của lao động và lộ trình nghề nghiệp tại cơ quan họ làm việc thì việc đào tạo bồi dưỡng sẽ không phát huy được hiệu quả bền vững trong dài hạn.

Ở Đức, việc kết nối giữa cơ sở đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức với cơ quan làm việc rất được chú trọng. Các quy định pháp luật của bang hoặc liên bang đã luật hóa các lĩnh vực đào tạo và bồi dưỡng công chức viên chức phân loại chi tiết theo từng nhóm nghề nghiệp. Điều này giúp các cán bộ công chức viên chức và đơn vị quản lý hiểu rõ lộ trình phát triển, từ vị trí tuyển dụng, đào tại đến thăng tiến và chuyển đổi nghề nghiệp.

Ở Trung Quốc, các công chức bị đánh giá "không hoàn thành nhiệm vụ" sẽ phải tham gia một khóa bồi dưỡng tập trung kéo dài 03 tháng và sau đó trải qua bài kiểm tra trình độ bắt buộc. Những công chức không vượt qua bài kiểm tra này sẽ bị xem xét thôi việc. Mặt khác, cơ sở bồi dưỡng cũng phối hợp chặt chẽ với cơ quan, đơn vị nơi công chức công tác để tìm ra nguyên nhân tình trạng không hoàn thành nhiệm vụ, tháo gỡ vướng mắc và tạo cơ hội để các công chức được trở lại công tác làm việc hiệu quả hơn trước. Điều này làm các công chức viên chức đều hài lòng với kết quả bồi dưỡng. Mô hình bồi dưỡng này đòi hỏi các cấp lãnh đạo phải thực sự nghiêm túc, công tâm trong đánh giá, phân loại công chức viên chức, đồng thời đòi hỏi đội ngũ công chức phải có ý thức tự giác trong học tập, bồi dưỡng và trong công việc.

Về yêu cầu chất lượng đối với cơ sở đào tạo kĩ năng cho công chức viên chức:

Các nước OECD đã đưa ra yêu cầu đối với các cơ sở đào tạo kĩ năng trên 03 khía cạnh gồm: nhân sự phục vụ, tổ chức và nhân sự quản lý (Bảng1). Với những yêu cầu đặt ra, OECD siết chặt quản lý các cơ sở đào tạo, đầu tư vào các cơ sở đào tạo đạt chuẩn và chỉ định các công chức viên chức của mình tham gia học tập bồi dưỡng tại các cơ sở đào tạo này.

Bảng 1: Yêu cầu đối với các cơ sở đào tạo kĩ năng cho công chức viên chức

	Chuyên môn	Chiến lược	Sáng tạo
Nhân sự phục vụ	- Đạt tiêu chuẩn - Độc lập - Đạo đức - Tạo động lực cho học viện	- Định hướng kết quả - Dựa trên bằng chứng thực tiễn - Định hướng tương lai - Chủ động - Kết nối mạng	- Lặp đi lặp lại - Dữ liệu hiểu biết - Lấy công dân làm trung tâm - Có sự tò mò tìm tòi - Phải là người đi trước
Tổ chức	- Dựa trên bằng khen - Có kĩ năng tích hợp, kĩ năng mềm, đạo đức, quản lý tài năng - Có thể cấu trúc sự cân bằng phù hợp giữa các ngành nghề tổng quát và chuyên môn công việc	- Nhanh nhẹn - Hấp dẫn đối với những người tìm nơi đào tạo tay nghề cao - Được lập kế hoạch và quản lý đảm bảo kĩ năng và năng lực phù hợp để phân bổ các hiệu quả cho các lĩnh vực về nhu cầu hiện tại và nhu cầu mới nổi - Định hướng tương lai và đáp ứng	- Văn hóa cởi mở và hợp tác, lãnh đạo và quản lý - Tự chủ trong công việc - Đa dạng phương thức làm việc - Học tập theo định hướng
Nhân sự quản lý	- Cố vấn chính sách đáng tin cậy, người quản lý cơ sở đào tạo hiệu quả	- Phải là nhà lãnh đạo chấp nhận và dám thay đổi	- Nhà lãnh đạo luôn hợp tác và biết thích ứng

Nguồn: OECD, 2019

Ở Pháp, hệ thống đào tạo công chức cấp cao dựa trên sự phân chia thành lập của dịch vụ dân sự Pháp - công chức nhà nước, dịch vụ công chức địa phương và dịch vụ công chức bệnh viện. Hệ thống đào tạo ban đầu cho các công chức cấp cao của Pháp do chính cơ quan quản lý của Chính phủ tổ chức. Chính phủ đặt ra các điều kiện cần ban đầu mà các công chức phải đáp ứng và giao cho hệ thống đào tạo các kĩ năng cần thiết này. Đối với các công chức địa phương, tổ chức CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriable) được thành lập năm 1987 để giúp các công chức địa phương nâng cao kĩ năng của họ thông qua đào tạo. Cơ cấu này được chỉ đạo bởi một ban điều hành bao gồm các đại diện được bầu của các cấp chính quyền địa phương và đại diện công chức dưới hình thức đoàn thể. CNFPT được tài trợ bởi sự đóng góp của chính quyền địa phương dựa trên nguồn lực được chia sẻ. Chương trình đào tạo kĩ năng cho đội ngũ công chức viên chức được dẫn dắt bởi hệ thống nhân lực chất lượng cao của tổ chức.

Đánh giá chung

Từ kinh nghiệm đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức ở các nước Trung Quốc, OECD, Đức và Pháp cho thấy có những điểm tương đồng và điểm khác biệt ở mỗi quốc gia. Có thể thấy rằng, công tác đào tạo, bồi dưỡng được coi là bộ phận không thể tách rời trong quản lý công chức, viên chức. Ở các quốc gia nói trên, đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức không chỉ nhằm bổ sung kiến thức mà còn gắn trực tiếp với yêu cầu công việc, lộ trình nghề nghiệp và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ tại cơ quan làm việc. Bên cạnh đó, sự liên kết chặt chẽ giữa đào tạo, bồi dưỡng ở cơ sở đào tạo và cơ quan công chức, viên chức làm việc được đặc biệt nhấn mạnh. Các chương trình đào tạo đều hướng tới thu hẹp khoảng cách giữa "biết" và "làm", tăng cường thực hành và đánh giá kết quả sau đào tạo. Ngoài việc đào tạo tập trung truyền thống, các quốc gia đều mở rộng các hình thức đào tạo trực tuyến, học tập đồng nghiệp, đào tạo theo mô đun và học tập suốt đời, giúp công chức viên chức có thể linh hoạt trong quá trình học tập, nâng cao năng lực bản thân.

Bên cạnh những điểm tương đồng trên, mỗi quốc gia lại có những điểm khác biệt trong công tác đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức. Cụ thể như, đối với các nước OECD, Đức và Pháp có xu hướng đa dạng hóa nguồn tài chính cho đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức, kết hợp giữa nguồn ngân sách của nhà nước, đóng góp của các cơ quan sử dụng lao động và đầu tư cá nhân của công chức viên chức; trong khi đó, đào tạo bồi dưỡng ở Trung Quốc chủ yếu dựa trên ngân sách nhà nước và tổ chức theo kế hoạch tập trung. Về xây dựng nội dung chương trình đào tạo, OECD tiếp cận theo hướng lấy dự báo nhu cầu kĩ năng trong tương lai làm nền tảng, gắn đào tạo với kế hoạch lực lượng lao động dài hạn; Pháp lại nhấn mạnh đến tính chuyên môn hóa và thực hành, các chương trình đào tạo được thiết kế theo mô đun và gắn với từng lĩnh vực công

việc cụ thể; trong khi đó, Trung Quốc nhấn mạnh đến tăng cường kĩ năng lãnh đạo, quản lý nhà nước khi đào tạo, bồi dưỡng công chức.

Bài học kinh nghiệm và hàm ý cho Việt Nam về đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức

Từ kinh nghiệm đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng công chức, viên chức nói trên ở các nước Trung Quốc, OECD, Đức và Pháp, Việt Nam cần rút ra một số bài học sau đây:

Một là, *hoàn thiện cơ chế chính sách để định hướng cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức viên chức.*

Từ kinh nghiệm của Pháp cho thấy khi có cơ chế chính sách mạnh mẽ, có tính ràng buộc và chịu trách nhiệm giải trình cao sẽ là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức. Ở Pháp, việc thành lập Viện Công vụ quốc gia (INSP - Institut national du service public - Viện Công vụ Quốc gia) nhằm kiểm định các chương trình đào tạo công chức viên chức trên toàn quốc, đảm bảo thống nhất về chuẩn đầu ra của quá trình đào tạo.

Với Việt Nam, cần tăng cường vai trò của Bộ Nội vụ trong việc ban hành chuẩn năng lực, khung chương trình và chuẩn đầu ra của các cơ sở đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức trên cả nước. Các cơ sở đào tạo ở các Bộ, hay địa phương cần được phân quyền để đảm bảo thực hiện chương trình rõ ràng, minh bạch, không chồng chéo nhưng vẫn đảm bảo đáp ứng tiêu chuẩn của Bộ Nội vụ đưa ra.

Hai là, *đổi mới nội dung chương trình đào tạo theo hướng thực tiễn*

Từ kinh nghiệm của Trung Quốc, Pháp và Đức cho thấy, việc đào tạo bồi dưỡng công chức viên chức có đạt hiệu quả hay không, một phần là do nội dung chương trình giảng dạy có gắn với thực tiễn không. Việc đào tạo bồi dưỡng theo hướng thực tiễn sẽ hiểu sâu thực tiễn quản lý và có những kĩ năng cần thiết để xử lý công việc tốt hơn.

Ở Việt Nam, công tác đào tạo bồi dưỡng cần phải được xây dựng theo hướng đổi mới, học qua lý thuyết và qua dự án thực tiễn. Việc thiết kế bài học theo mô đun, học tập trung, học trực tuyến và học tại nơi làm việc sẽ giúp công chức viên chức linh hoạt hơn trong học tập và đạt kết quả cao hơn.

Ba là, *xây dựng bộ khung kĩ năng cần thiết cho các nhóm công chức viên chức gắn liền với nhiệm vụ công việc cuả công chức viên chức*

Từ kinh nghiệm của OECD cho thấy cần xây dựng kĩ năng cho từng nhóm công chức viên chức theo vị trí việc làm. Ở Việt Nam, các nhóm kỹ năng cần thiết này cần được thông qua cơ quan trực tiếp quản lý công chức viên chức là Bộ Nội vụ. Khung kĩ năng sẽ xác định rõ các kiến thức, kĩ năng, thái độ cần thiết mà mỗi chức danh, vị trí việc làm cần phải có để hoàn thành nhiệm vụ. Mỗi khóa đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức cần được thiết kế với mục tiêu đầu ra cụ thể có gắn với tiêu chí đánh giá năng lực của công chức, viên chức sau quá trình đào tạo.

Bốn là, *đẩy mạnh liên kết, phối hợp chặt chẽ giữa cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức và cơ quan làm việc*

Từ kinh nghiệm của Pháp, Đức và Trung Quốc trong việc liên kết giữa cơ sở đào tạo, bồi dưỡng và cơ quan làm việc của công chức, viên chức chỉ ra rằng sự phối hợp giữa cơ sở đào tạo và cơ quan làm việc là yếu tố cốt lõi để nâng cao chất lượng công chức, viên chức dựa trên nguyên tắc đào tạo sát thực tế, theo vị trí việc làm và theo nhu cầu phát triển nhân lực. Các cơ quan làm việc cần đánh giá nhu cầu để cử công chức, viên chức tham gia các khóa đào tạo phù hợp, đảm bảo đào tạo đúng người, đúng việc. Các cơ quan làm việc cũng cần theo dõi quá trình học tập, quản lý công chức, viên chức và đánh giá kết quả đào tạo bao gồm cả việc xem xét đền bù chi phí nếu không hoàn thành nhiệm vụ. Cơ sở đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức phối hợp với cơ quan làm việc để xây dựng chương trình sát thực tiễn, cập nhật kiến thức mới, đẩy mạnh việc ứng dụng khoa học và công nghệ trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng.

Năm là, *xây dựng các tiêu chuẩn bắt buộc đối với các cơ sở đào tạo công chức viên chức*

Từ kinh nghiệm của Pháp và OECD cho thấy, để nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức thì cơ sở đào tạo bồi dưỡng phải đáp ứng những tiêu chuẩn về tổ chức, quản lý và giáo viên giảng dạy. Do đó, Việt Nam cần đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo bồi dưỡng cũng như xây dựng tiêu chuẩn về đội ngũ giảng viên, chuyên gia giảng dạy tại các cơ sở đào tạo này, có thể áp dụng cơ chế đánh giá giảng viên dựa trên phản hồi của công chức viên chức và cơ quan cử đi học bồi dưỡng. Đối với đội ngũ chuyên gia, giảng viên tham gia giảng dạy ở các cơ sở đào tạo, cần thường xuyên bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, cập nhật kiến thức chuyên môn, đặc biệt là những thay đổi mới nhất về chính sách, pháp luật, công nghệ và vấn đề thực tiễn tại quốc gia, địa phương để truyền đạt cho người học.

Tài liệu tham khảo:

Baroukh, N., & Kleiner, B. (2002), Recruitment and Training of Public Servants. Management Research News, 25, 28-42.

Chính phủ (2017), Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 1 tháng 9 năm 2017 về đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức, có hiệu lực thi hành từ ngày 21 tháng 10 năm 2017.

Chính phủ (2025), Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2025 về đào tạo, bồi dưỡng công chức, có hiệu lực thi hành từ ngày 1 tháng 7 năm 2025.

Nguyễn Thị Tẻ (2025), Bồi dưỡng công chức ở một số quốc gia châu Âu và kinh nghiệm đối với Việt Nam, Tạp chí Quản lý Nhà nước, truy cập tại https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/11/12/boi-duong-cong-chuc-o-mot-so-quoc-gia-chau-au-va-kinh-nghiem-doi-voi-viet-nam/

OECD (2019), Skill for a High performing Civil Service.

Samuel Paul (1983), Training for Public Administration and Management in Developing Countries A Review, the World Bank, Washington D.C, USA.

Polya Katsamunska (2018), Training models for public sector servants: The experience of France and Bulgaria.