

SỐ 01

THÁNG 3 NĂM 2026

Chịu trách nhiệm xuất bản
Tổng Biên tập:

TS. Lê Anh Tuấn - Viện trưởng
Viện Khoa học tổ chức nhà nước

Ban Biên tập:

TS. Vũ Xuân Thanh
TS. Phạm Ngọc Toàn
ThS. Vũ Ánh nguyệt

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

Thiết kế bìa và trình bày: Phương Lan

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

TRONG SỐ NÀY

- ## NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI
- Vũ Xuân Thanh:** Thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Nghệ An- Kết quả và bài học kinh nghiệm 1
 - Nguyễn Thị Quỳnh – Trần Thị Ngọc Khuê:** Xây dựng mô hình chính quyền hai cấp đáp ứng yêu cầu kỷ nguyên mới của đất nước 8
 - Phạm Thị Thu Huyền:** Một số vấn đề cơ bản về đánh giá công chức theo chỉ số hiệu suất (KPIs) trong bối cảnh tinh gọn bộ máy 18
 - Bùi Thái Quyên:** Thu hút nhân lực chất lượng cao cho ngành Nội vụ trong kỷ nguyên số - Thực trạng và giải pháp 26
 - Nguyễn Thị Hoàng Nguyên:** Kinh nghiệm quốc tế về phát triển việc làm xanh trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng và hàm ý cho Việt Nam 38

Nghiên cứu - Trao đổi

THỰC HIỆN MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP Ở NGHỆ AN- KẾT QUẢ VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM

TS. Vũ Xuân Thanh¹- Phó Viện trưởng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

¹ Cán bộ lãnh đạo đơn vị tham gia tăng cường về địa phương để hướng dẫn giải quyết các vấn đề cấp thiết khi triển khai mô hình CQĐP hai cấp tại tỉnh Nghệ An.

Tóm tắt

Tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại đơn vị hành chính (ĐVHC) và thực hiện mô hình chính quyền địa phương (CQĐP) hai cấp là một chủ trương lớn, mang tầm chiến lược. Đây là một cuộc cách mạng, là bước đột phá về thể chế để sớm đưa Việt Nam trở thành một nước phát triển, thu nhập cao vào năm 2045. Trong đó tinh gọn bộ máy gắn với đẩy mạnh phân quyền, phân cấp là điều kiện tiên quyết để tổ chức bộ máy nhà nước nói chung và chính quyền địa phương nói riêng “Tinh - gọn - mạnh - hiệu năng - hiệu lực - hiệu quả”. Tuy nhiên việc thực hiện chủ trương này đã gặp không ít những khó khăn, vướng mắc cần phải kịp thời tháo gỡ.

Bài viết này chia sẻ một số kết quả trong thực hiện mô hình CQĐP hai cấp ở tỉnh Nghệ An và bài học kinh nghiệm trong việc tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc.

1. Một số kết quả nổi bật trong thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở tỉnh Nghệ An

Ngày 16/6/2025, Ủy ban Thường vụ Quốc hội thông qua Nghị quyết số 1678/NQ-UBTVQH15 về sắp xếp ĐVHC cấp xã năm 2025 của tỉnh Nghệ An. Nghị quyết có hiệu lực từ ngày 01/7/2025 cũng là thời điểm cả nước chính thức vận hành chính quyền địa phương hai cấp. Để chủ động trong việc triển khai mô hình CQĐP hai cấp, ngày 26/6/2025, Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh đã ban hành Kế hoạch số 491/KH-UBND để triển khai thực hiện Nghị quyết số 1678/NQ-UBTVQH15, trong đó phân công trách nhiệm cụ thể của các sở, ban, ngành cấp tỉnh, UBND các xã, phường trong đó quy định rõ lộ trình, thời gian thực hiện. Hội đồng nhân dân (HĐND) tỉnh đã tổ chức Kỳ họp thứ 31 khóa XVIII để kịp thời giải quyết những nội dung thuộc thẩm quyền của mô hình chính quyền mới.

Nghiên cứu - Trao đổi

Theo đó, tỉnh Nghệ An đã đạt được một số kết quả nổi bật như sau:

Về sắp xếp tổ chức bộ máy, đã giảm mạnh từ 21 xuống còn 15 Sở, ngành; từ 412 xã, phường, thị trấn xuống còn 130 xã, phường, giảm 282 ĐVHC cấp xã (tương đương 68,45%). Đồng thời với đó là việc tái cấu trúc hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập khi bỏ CQĐP cấp huyện, đến nay toàn tỉnh có 29 đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc UBND tỉnh, 217 đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh, 01 đơn vị sự nghiệp công lập thuộc tổ chức hành chính khác thuộc UBND tỉnh. 130/130 xã, phường đã ban hành Quyết định thành lập Trung tâm Cung ứng dịch vụ công thuộc UBND cấp xã; có 28 xã, phường thành lập Ban quản lý Dự án theo thẩm quyền².

Việc tinh gọn bộ máy giúp cho hệ thống CQĐP vận hành theo hướng gần dân hơn, phục vụ dân tốt hơn, phản ứng nhanh hơn với yêu cầu thực tiễn, góp phần thay đổi tư duy trong lãnh đạo, điều hành, từ quản lý hành chính cứng nhắc, đơn thuần sang kiến tạo và phục vụ. Sau gần 06 tháng vận hành, người dân đã cảm nhận rõ sự thay đổi từ chất lượng phục vụ, tốc độ

giải quyết thủ tục, thái độ làm việc của cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) đến chất lượng dịch vụ; thay đổi tư duy “quản lý” sang “phục vụ”, từ “hành chính hóa” sang “hướng tới kết quả”.

Về phân cấp, phân quyền, phân định thẩm quyền, căn cứ vào các quy định của Trung ương về phân cấp, phân quyền³ UBND tỉnh đã chỉ đạo các Sở, ngành vừa tham mưu phân cấp cho các địa phương, các ngành, vừa thực hiện rà soát, đánh giá về khả năng, hiệu quả của phân cấp để kiến nghị với các bộ, ngành Trung ương xem xét, điều chỉnh⁴. Trên yêu cầu phân cấp gắn với đổi mới cơ chế phân bổ ngân sách và đẩy mạnh tự chủ tài chính và phân cấp, phân quyền theo ngành, lĩnh vực để nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước gắn với cải cách hành chính (CCHC), đổi mới phương thức, lề lối làm việc nhưng vẫn bảo đảm tính tập trung, thống nhất và phát huy được tính chủ động của các địa phương, các ngành. Các nội dung phân cấp được cụ thể hóa, rõ trách nhiệm, từng bước xóa bỏ cơ chế “xin - cho” trong quản lý nhà nước. Việc phân cấp, phân quyền được đẩy mạnh, đặc biệt là đối với cấp xã.

² UBND tỉnh Nghệ An (năm 2025), Báo cáo kết quả thực hiện chính quyền địa phương hai cấp.

³ 120 Nghị định, Nghị quyết của Chính phủ có chứa nội dung về phân cấp, phân quyền; trong đó có 30 Nghị định chuyên đề về phân cấp, phân quyền, phân định thẩm quyền. 66 Thông tư về phân cấp, phân định thẩm quyền của các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ gắn với mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp.

⁴ Sở Nội vụ tỉnh Nghệ An (tháng 12/2025), Báo cáo kết quả hoạt động chính quyền địa phương hai cấp.

Nghiên cứu - Trao đổi

Chính quyền cấp xã được giao quyền chủ động hơn trong giải quyết thủ tục hành chính, quản lý đầu tư công quy mô nhỏ, và các công việc khác... Cùng với đó, chính quyền các cấp cũng chủ động xây dựng quy chế làm việc mới, tăng cường kỷ luật, kỷ cương hành chính, gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

Về công tác nhân sự, số lượng CBCCCVC tính đến 31/12/2025 là 59.298 người giảm 4.918 người (tương đương 7,7%) so với thời điểm trước ngày 01/7/2025 (khi thực hiện tinh gọn bộ máy và CQĐP hai cấp). Đồng thời UBND tỉnh đã trình HĐND tỉnh ban hành Nghị quyết quy định chính sách hỗ trợ đối với CBCCCVC được điều động, luân chuyển, biệt phái đến công tác tại các xã miền núi nhằm khuyến khích CBCCCVC đăng ký tăng cường về các xã còn khó khăn. Nhằm xây dựng đội ngũ CBCCCVC có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc; có trình độ lý luận chính trị vững vàng; có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới,

tỉnh Nghệ An đặc biệt quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCCCVC (tính đến 31/12/2025 đã tổ chức được 89 lớp với 20.233 lượt học viên tham dự)⁵; chương trình đào tạo, bồi dưỡng được thiết kế hợp lý, đáp ứng yêu cầu vận hành CQĐP hai cấp, trong xu hướng đẩy mạnh phân cấp, phân quyền, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

Về cải cách hành chính, UBND tỉnh đã ban hành Quyết định số 3667/QĐ-UBND ngày 30/12/2024 ban hành Kế hoạch CCHC nhà nước trên địa bàn tỉnh Nghệ An năm 2025⁶ với phương châm: “*Rõ nội dung công việc; rõ bộ phận tham mưu; rõ cá nhân lãnh đạo, chỉ đạo; rõ thời gian hoàn thành; rõ sản phẩm công việc*”. Tính đến tháng 12/2025, trên địa bàn Nghệ An đã công bố, công khai 2.282 thủ tục hành chính (TTHC), bao gồm 1.865 TTHC cấp tỉnh (trong đó có 913 dịch vụ công trực tuyến toàn trình, 952 dịch vụ công trực tuyến một phần); 417 TTHC cấp xã (trong đó có 178 dịch vụ công trực tuyến toàn trình, 239 dịch vụ công trực tuyến một phần) trên Cơ sở dữ liệu của Cổng Dịch vụ công Quốc gia và

⁵ Sở Nội vụ tỉnh Nghệ An (tháng 12/2025), *Báo cáo thống kê bố trí, sử dụng cán bộ, công chức tỉnh Nghệ An*.

⁶ Kế hoạch số 512/KH-UBND ngày 28/6/2025 về triển khai Nghị định số 118/2025/NĐ-CP ngày 09/6/2025 của Chính phủ về thực hiện thủ tục hành chính theo cơ chế một cửa, một cửa liên thông tại Bộ phận Một cửa và Cổng Dịch vụ công quốc gia trên địa bàn tỉnh Nghệ An. Chủ đề CCHC của năm đó là: “*Quyết liệt, kịp thời - kỷ cương - gương mẫu - Lấy sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp làm thước đo cải cách hành chính*”; đề ra 08 mục tiêu, 45 nhiệm vụ, 06 nhóm giải pháp thực hiện.

Nghiên cứu - Trao đổi

thực hiện thiết lập quy trình điện tử, cấu hình dịch vụ công cơ bản đầy đủ, kịp thời trên Hệ thống thông tin giải quyết TTHC.

2. Khó khăn, vướng mắc trong quá trình thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp

Bên cạnh những kết quả đạt được, quá trình thực hiện tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại ĐVHC cấp xã và mô hình CQĐP hai cấp ở Nghệ An đã phải đối mặt với không ít khó khăn, vướng mắc. Trong đó có một số vấn đề nổi bật như sau:

Thứ nhất, là sự chưa đồng bộ về thể chế và hướng dẫn triển khai từ Trung ương. Các văn bản hướng dẫn về tổ chức bộ máy, phân cấp, phân quyền, quy trình phối hợp giữa các cấp còn chông chéo, một số Nghị định của Chính phủ, Thông tư hướng dẫn của một số Bộ, ngành có nội dung còn khác so với Luật Tổ chức chính quyền địa phương và các luật chuyên ngành khác⁷ gây khó khăn trong thực hiện. Phân cấp, phân quyền gắn chặt với TTHC và hướng dẫn trình tự, thủ tục hành chính trong khi các văn bản hướng dẫn⁸ và việc cắt giảm, đơn giản hóa TTHC ở một số Bộ, ngành và lĩnh vực chưa bảo đảm yêu cầu,

dẫn đến vướng mắc khi thực hiện ở địa phương.

Thứ hai, nhiệm vụ của cấp xã tăng đột biến về số lượng (với 842 nhiệm vụ từ cấp huyện cũ chuyên về); quy trình, thủ tục trở nên phức tạp hơn (do tính phức tạp của các nhiệm vụ từ cấp huyện cũ chuyên về) và đòi hỏi chuyên môn sâu (nhiệm vụ công chức chuyên môn ở cấp xã trước kia chủ yếu là thực hiện các nhiệm vụ cụ thể không đòi hỏi chuyên môn sâu).

Thứ ba, cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT) còn hạn chế, năng lực thực hiện công việc trên môi trường số của một số CBCCVC, nhận thức người dân còn hạn chế do vậy chưa đảm bảo cho yêu cầu hoạt động của chính quyền điện tử, chính quyền số (trong đó có dịch vụ công trực tuyến), đặc biệt ở các xã miền núi, vùng sâu, vùng xa.

Thứ tư, tình trạng “cục bộ thừa - thiếu biên chế” giữa các địa phương, giữa cấp tỉnh và cấp xã; tình trạng công chức chưa phù hợp giữa chuyên môn đào tạo với nhiệm vụ phải thực hiện vẫn còn nhiều. Việc điều động, biệt phái, tăng cường CBCCVC giữa các đơn vị cấp xã trong tỉnh vẫn còn

⁷ Khoản 10, Điều 23 Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/QH15/2025 quy định thẩm quyền tuyển dụng, giáo viên trên địa bàn cấp xã là của Chủ tịch UBND cấp xã, nhưng tại điểm d, khoản 2 Điều 14 của Luật Nhà Giáo số 73/2025/QH15, thẩm quyền này lại do Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định.

⁸ Đến nay vẫn còn 355 nhiệm vụ cần văn bản hướng dẫn; 10 nhiệm vụ cần điều chỉnh thẩm quyền.

Nghiên cứu - Trao đổi

vướng ở chỗ chưa có quy định về chế độ, chính sách hỗ trợ.

Thứ năm, ở cấp tỉnh, các Sở, ngành trước đây chỉ theo dõi chỉ đạo chuyên môn trực tiếp với 20 đầu mối cấp huyện, nay là 130 đầu mối (cấp xã, phường) trong khi số lượng cán bộ, công chức giảm đi do thực hiện tinh giản biên chế theo Nghị định 178, Nghị định 154 dẫn tới tình trạng quá tải.

Thứ sáu, khi không còn cấp huyện làm “mắt xích trung gian”, cấp tỉnh phải trực tiếp kiểm tra, giám sát đối với 130 ĐVHC cấp xã, điều này gây áp lực rất lớn cho các cơ quan có thẩm quyền. Nếu không có cơ chế linh hoạt, có công cụ công nghệ hỗ trợ, công tác kiểm tra, giám sát dễ trở thành hoạt động mang tính hình thức, dẫn tới bỏ sót, tạo kẽ hở cho sai phạm, hoặc buông lỏng trong thực thi quyền lực ở cấp xã.

Thứ bảy, còn hiện tượng một số cấp xã chưa chủ động thực hiện các chức năng, nhiệm vụ theo quy định của pháp luật, hiện tượng gửi văn bản xin ý kiến những việc đã được phân cấp, phân quyền dẫn đến tình trạng chậm trễ trong công việc của địa phương và quá tải cho các cơ quan chuyên môn ở tỉnh.

Và cuối cùng, điều khó nhất không nằm ở thể chế hay thiết bị, mà là

ở tư duy và thói quen quản lý theo nếp cũ chưa thay đổi kịp với mô hình mới. Một số cán bộ, lãnh đạo, quản lý còn e dè, lúng túng trước cơ chế phân quyền mạnh cho cấp xã; một số xã thì bị động, ngại trách nhiệm, chưa dám làm, chưa thực sự chủ động triển khai nhiệm vụ được giao.

3. Bài học kinh nghiệm

Những khó khăn trên là thực tiễn sinh động, đòi hỏi tỉnh Nghệ An phải nhận diện rõ và hành động quyết liệt, đồng bộ, có lộ trình; cần phải có những giải pháp cụ thể để triển khai nhanh hơn, sâu hơn, quyết liệt hơn, đặc biệt là về thể chế, con người, công nghệ và kiểm soát quyền lực. Từ thực tiễn triển khai, cho thấy để bộ máy CQĐP hai cấp vận hành hiệu quả, cần triển khai đồng bộ, quyết liệt và kiên trì nhiều nhóm giải pháp, trong đó có một số giải pháp trọng tâm sau đây:

Trước hết, phải hoàn thiện thể chế một cách khẩn trương và bài bản. Không thể để mô hình CQĐP hai cấp hoạt động mà chưa có hành lang pháp lý đầy đủ, rõ ràng. Cần rà soát, điều chỉnh, bổ sung các văn bản quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, tránh chồng chéo, bỏ sót. Đồng thời, quy định rõ trách nhiệm hỗ trợ của các Sở, ngành cấp tỉnh đối với cấp xã. Phân quyền phải đi đôi với phân trách

Nghiên cứu - Trao đổi

nhệm và kiểm soát quyền lực, đây là nguyên tắc căn bản để vận hành bộ máy hành chính liên chính, hiệu quả.

Thứ hai, phải đặt công tác nhân sự ở cấp xã là then chốt và đột phá. Chúng ta đang giao nhiều nhiệm vụ hơn, yêu cầu chất lượng phục vụ cao hơn đối với cấp xã - nhưng năng lực của một bộ phận CBCCVC chưa đáp ứng được. Do vậy, cần đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu về quản lý nhà nước, pháp luật, CNTT, chuyên ngành cho đội ngũ CBCCVC cấp xã. Cần có chính sách thu hút người giỏi về cơ sở, mạnh dạn luân chuyển cán bộ tỉnh về xã để “cầm tay chỉ việc” trong giai đoạn đầu. Đồng thời, phải tính đến việc phân bổ hợp lý biên chế, có chế độ đãi ngộ phù hợp để tránh tình trạng “căng công việc - thiếu con người - không giữ được người làm được việc”.

Thứ ba, phải đầu tư trang thiết bị đồng bộ, đường truyền ổn định, phần mềm dùng chung từ tỉnh đến cấp xã. Đồng thời, cần xây dựng cơ sở dữ liệu hành chính liên thông, đồng bộ từ dân cư, đất đai, hộ tịch, giáo dục đến y tế, an sinh xã hội... để phục vụ điều hành, ra quyết định và cung cấp dịch vụ công. Việc số hóa toàn bộ quy trình công việc, văn bản, báo cáo và tương tác giữa các cấp phải được đẩy nhanh, không để xã bị tụt lại phía sau trong quá trình chuyển đổi số.

Thứ tư, đổi mới phương thức

kiểm tra, giám sát là giải pháp đảm bảo kỷ cương. Không thể duy trì cách kiểm tra, giám sát theo kiểu hành chính hóa, hình thức. Cần xây dựng cơ chế kiểm tra linh hoạt, sâu sát, tập trung vào kết quả thực chất thay vì giấy tờ. Mô hình “hành chính lưu động”, đưa các Sở, ngành ở tỉnh về xã làm việc trực tiếp cần được tổ chức thường xuyên và thực chất. Song song với đó, phải phát huy vai trò của HĐND, Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể chính trị - xã hội và người dân trong giám sát hoạt động chính quyền. Cần có cơ chế tiếp nhận ý kiến phản ánh, góp ý trực tiếp của nhân dân đối với CBCCVC thông qua các nền tảng số để từ đó nâng cao trách nhiệm giải trình và cải thiện chất lượng phục vụ.

Thứ năm, tiếp tục đẩy mạnh CCHC, tăng cường kiểm tra, siết chặt kỷ luật, kỷ cương, nâng cao đạo đức công vụ; rà soát, đơn giản hóa quy trình, thủ tục giải quyết TTHC; ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số trong quản lý, điều hành. Phải lấy hiệu quả phục vụ làm mục tiêu cuối cùng của CCHC.

Thứ sáu, đẩy mạnh phân cấp, ủy quyền, theo đó những việc cơ sở đã được phân cấp, ủy quyền phải chủ động nghiên cứu, thực hiện, tránh việc đùn đẩy trách nhiệm lên cấp trên.

Thứ bảy, đề cao trách nhiệm

Nghiên cứu - Trao đổi



Nghệ An tổ chức Lễ công bố Nghị quyết của Quốc hội, Ủy ban Thường vụ Quốc hội về kết thúc hoạt động đơn vị hành chính cấp huyện, sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã.

Ảnh: Đình Phụng (<https://nhandan.vn/>)

người đứng đầu gắn với văn hoá tổ chức và xây dựng đội ngũ CBCCVN chuyên nghiệp, liêm chính, tận tụy phục vụ nhân dân. Phải lấy sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp làm thước đo, lấy kết quả thực tế làm tiêu chí đánh giá CBCCVN.

Tóm lại, tinh gọn bộ máy, sắp xếp lại CBCCVN và mô hình CQĐP hai cấp không chỉ là thiết kế một cấu trúc tổ chức mới, mà còn là phép thử về bản lĩnh lãnh đạo, năng lực điều hành và khả năng thích ứng của cả hệ thống chính trị trong bối cảnh đổi mới. Thành công bước đầu chính là tiền đề vững chắc, nhưng chặng đường phía trước vẫn còn nhiều việc phải làm, phải đối mặt với những khó khăn, thách thức mới. Theo đó, để mô hình CQĐP hai cấp vận hành đáp ứng yêu cầu “Tinh - gọn - mạnh - hiệu năng - hiệu lực - hiệu quả” cần tiếp tục giữ

vững tinh thần đổi mới, tăng cường sự lãnh đạo toàn diện của Đảng, sự phối hợp chặt chẽ giữa các cấp, các ngành, các địa phương; lấy sự hài lòng của nhân dân làm thước đo, lấy hiệu quả thực tiễn làm chuẩn mực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Nội vụ (năm 2025), *Báo cáo hàng tuần kết quả công tác tăng cường về địa phương để hướng dẫn giải quyết các vấn đề cấp thiết khi triển khai mô hình CQĐP hai cấp tại tỉnh Nghệ An.*
2. Quốc hội, *Hiến pháp năm 2013 (Sửa đổi, bổ sung 2025).*
3. Quốc hội, *Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/QH15/2025.*
4. Sở Nội vụ tỉnh Nghệ An (năm 2025), *Báo cáo kết quả hoạt động của chính quyền địa phương hai cấp.*
5. UBND tỉnh Nghệ An (năm 2025), *Báo cáo kết quả thực hiện chính quyền địa phương hai cấp*

Nghiên cứu - Trao đổi

XÂY DỰNG MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN HAI CẤP ĐÁP ỨNG YÊU CẦU KỶ NGUYÊN MỚI CỦA ĐẤT NƯỚC

ThS. Nguyễn Thị Quỳnh, Nghiên cứu viên chính
ThS. Trần Thị Ngọc Khuyên, Nghiên cứu viên
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

Tóm tắt

Bài viết phân tích quá trình triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam kể từ khi chính thức vận hành trên phạm vi toàn quốc từ ngày 01/7/2025. Trên cơ sở nghiên cứu chủ trương của Đảng, khung pháp lý mới và kết quả sắp xếp đơn vị hành chính (ĐVHC), bài viết làm rõ những thay đổi cơ bản trong tổ chức và phương thức quản trị địa phương khi chuyển từ mô hình chính quyền địa phương ba cấp sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc tổ chức chính quyền địa phương hai cấp đã góp phần tinh gọn đáng kể hệ thống tổ chức hành chính, giảm tầng nấc trung gian và tạo điều kiện tái cấu trúc vai trò giữa các cấp chính quyền.

Mở đầu

Trong tiến trình xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam của Nhân dân, do Nhân dân và vì Nhân dân, Đảng ta luôn nhất quán quan điểm: bộ

máy nhà nước phải tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, thực sự là công cụ phục vụ Nhân dân và sự phát triển của đất nước. Bước vào kỷ nguyên mới của chuyển đổi số, hội nhập và cạnh tranh thể chế, yêu cầu đổi mới mô hình tổ chức chính quyền địa phương ngày càng trở nên cấp thiết. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng mô hình chính quyền địa phương hai cấp không chỉ nhằm tinh gọn tổ chức bộ máy, mà còn hướng tới tái cấu trúc chức năng quản trị giữa các cấp chính quyền, qua đó nâng cao hiệu lực điều hành của cấp tỉnh và tăng cường vai trò phục vụ trực tiếp của cấp cơ sở đối với người dân.

1. Quá trình triển khai xây dựng mô hình chính quyền hai cấp

Xuyên suốt tiến trình cách mạng, Đảng ta luôn coi việc đổi mới tổ chức và phương thức hoạt động của bộ máy nhà nước là nhiệm vụ chiến lược trong xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa của Nhân dân, do Nhân dân và vì Nhân dân. Ngay từ

Nghiên cứu - Trao đổi

Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Hội nghị Trung ương 6 khóa XII, Đảng đã xác định yêu cầu: “Tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, phù hợp với thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”. Đây là bước ngoặt tư duy, mở đường cho các cải cách sâu rộng trong mô hình tổ chức chính quyền địa phương, tạo nền tảng cho việc hình thành mô hình chính quyền hai cấp – cấp tỉnh và cấp cơ sở – trong giai đoạn mới.

Đến Kết luận số 121-KL/TW ngày 24/01/2025 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XIII, Đảng tiếp tục khẳng định việc sắp xếp tổ chức bộ máy là “cuộc cách mạng về thể chế trong toàn bộ hệ thống chính trị”, nhằm khắc phục những điểm nghẽn trong năng lực quản trị quốc gia, đồng thời nâng cao hiệu quả phục vụ Nhân dân. Trên cơ sở đó, Bộ Chính trị ban hành các Kết luận số 126-KL/TW ngày 14/02/2025, 127-KL/TW ngày 28/02/2025 và 130-KL/TW ngày 14/03/2025, định hướng nghiên cứu sắp xếp lại ĐVHC và tổ chức mô hình chính quyền địa phương hai cấp (tỉnh và cơ sở), không tổ chức cấp hành chính trung gian. Các kết luận này đã đặt nền móng chính trị và thể chế quan trọng cho việc hình thành mô

hình chính quyền địa phương hai cấp – một bước chuyển lớn trong tiến trình đổi mới tổ chức bộ máy nhà nước ở Việt Nam.

Thực hiện chỉ đạo của Bộ Chính trị, Bộ Nội vụ được giao làm cơ quan thường trực, chủ trì phối hợp với các Bộ, ban, ngành Trung ương và các địa phương xây dựng Đề án Tổng thể về sắp xếp ĐVHC và tổ chức chính quyền hai cấp. Trên cơ sở đó, Quốc hội khóa XV đã thông qua Luật Tổ chức chính quyền địa phương⁹ và ban hành Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 về việc sắp xếp ĐVHC cấp tỉnh, cùng với các Nghị quyết của Ủy ban Thường vụ Quốc hội về sắp xếp ĐVHC cấp xã.

Từ ngày 01/7/2025, mô hình chính quyền địa phương hai cấp chính thức được vận hành trên phạm vi toàn quốc, đánh dấu bước chuyển quan trọng trong tiến trình cải cách tổ chức bộ máy hành chính nhà nước. Việc triển khai mô hình này đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong cấu trúc hệ thống chính quyền địa phương.

Trước hết, việc sắp xếp ĐVHC đã làm giảm mạnh số lượng đơn vị ĐVHC. Theo các Nghị quyết của Quốc hội và Ủy ban Thường vụ Quốc hội về sắp xếp ĐVHC năm 2025, cả nước hiện có 34 ĐVHC cấp tỉnh, gồm

⁹ Luật số 72/2025/QH15 Tổ chức chính quyền địa phương ngày 16/6/2025

Nghiên cứu - Trao đổi

06 thành phố trực thuộc Trung ương và 28 tỉnh; đồng thời còn 3.321 ĐVHC cấp xã, bao gồm 2.621 xã, 687 phường và 13 đặc khu, giảm 66,91% so với trước đây¹⁰. Việc giảm mạnh số lượng ĐVHC không chỉ góp phần tinh gọn tổ chức bộ máy mà còn tạo điều kiện để tái cấu trúc lại chức năng quản trị giữa các cấp chính quyền

Bên cạnh đó, hệ thống cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân (UBND) các cấp cũng được sắp xếp lại theo hướng tinh gọn. Đến nay, cả nước đã thành lập 465 cơ quan chuyên môn thuộc UBND cấp tỉnh và 9.916 phòng chuyên môn thuộc UBND các xã, phường và đặc khu¹¹. Việc tổ chức lại hệ thống cơ quan chuyên môn cho thấy sự chuyển dịch trong thiết kế bộ máy hành chính, theo đó giảm các tầng nấc trung gian và tăng cường vai trò của cấp cơ sở trong thực thi chính sách và cung cấp dịch vụ công.

Song song với việc sắp xếp tổ chức bộ máy, Nhà nước cũng đẩy mạnh hoàn thiện thể chế về phân cấp, phân quyền và phân định thẩm quyền giữa Trung ương và địa phương. Trong thời gian từ ngày 01/6/2025

đến 31/8/2025, gồm: 34 Luật, 34 Nghị quyết của Quốc hội, 120 Nghị định, Nghị quyết của Chính phủ và 66 Thông tư của Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ (trong đó có 30 Nghị định chuyên đề về phân cấp, phân quyền), tổng số nhiệm vụ, thẩm quyền đã được phân cấp, phân quyền, phân định thẩm quyền là 2.532 nhiệm vụ¹². Việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý này góp phần tạo điều kiện để các cấp chính quyền địa phương chủ động hơn trong quản lý, đồng thời nâng cao trách nhiệm giải trình trong thực thi công vụ.

Bên cạnh đó, quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy cũng gắn với tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) góp phần tiết kiệm chi thường xuyên ngân sách nhà nước và tạo dư địa cho cải cách tiền lương cũng như tăng đầu tư phát triển.

Quan trọng hơn, mô hình chính quyền địa phương hai cấp đã bước đầu tạo ra sự thay đổi trong phương thức quản trị nhà nước ở địa phương. Trong mô hình này, chức năng quản trị giữa các cấp chính quyền được phân định rõ hơn: cấp tỉnh tập trung

¹⁰ Kết luận số 210-KL/TW ngày 12/11/2025 của Ban Chấp hành Trung ương về tiếp tục xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị trong thời gian tới

¹¹ Theo Báo cáo số 490-BC/BTCTW ngày 25/9/2025 của Ban Tổ chức Trung ương tình hình, kết quả hoạt động của bộ máy hệ thống chính trị và chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 01/7/2025 đến nay

¹² <https://tcnld.vn/news/detail/69394/16-bo-co-quan-va-30-dia-phuong-da-bao-cao-ve-vuong-mac-khi-thuc-hien-cac-quy-dinh-ve-phan-cap-phan-quyen-phan-dinh-tham-quyen.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

vào hoạch định chiến lược phát triển, xây dựng quy hoạch, ban hành cơ chế chính sách và thực hiện chức năng điều phối, kiểm tra, giám sát đối với toàn bộ hoạt động quản lý nhà nước trên địa bàn; trong khi đó, cấp cơ sở trở thành cấp chính quyền trực tiếp gắn với người dân, đảm nhiệm việc cung cấp dịch vụ công, giải quyết thủ tục hành chính, quản lý dân cư và tổ chức thực thi chính sách trong đời sống xã hội.

Sự phân định lại vai trò giữa hai cấp chính quyền không chỉ giúp rút ngắn quá trình ra quyết định và giảm tầng nấc trung gian trong quản lý, mà còn góp phần nâng cao tính linh hoạt của bộ máy hành chính và khả năng phản ứng chính sách trước các vấn đề thực tiễn của địa phương. Đồng thời, việc tăng cường vai trò của cấp cơ sở trong cung cấp dịch vụ công cũng làm cho chính quyền gần dân hơn, nâng cao hiệu quả phục vụ người dân và doanh nghiệp.

Chính vì vậy, quá trình sắp xếp ĐVHC và xây dựng mô hình chính quyền địa phương hai cấp không chỉ là sự điều chỉnh về tổ chức bộ máy, mà còn là bước chuyển quan trọng trong tư duy quản trị nhà nước. Mô hình này tạo điều kiện tái cấu trúc chức năng quản trị giữa các cấp chính quyền, tăng cường vai trò điều phối chiến lược của cấp tỉnh và phát huy

vai trò phục vụ trực tiếp của cấp cơ sở đối với người dân. Qua đó mở ra không gian phát triển mới cho hệ thống chính quyền địa phương, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị và đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong giai đoạn mới.

2. Những khó khăn, thách thức trong quá trình vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp

Việc triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp – một chủ trương lớn, có tính chất đột phá thể chế – đã đạt được những kết quả rất quan trọng, khẳng định bước tiến mới trong cải cách tổ chức bộ máy nhà nước. Tuy nhiên, thực tiễn từ khi mô hình hai cấp chính thức vận hành (01/7/2025) đến nay cũng cho thấy nhiều khó khăn, thách thức cần được nhận diện khách quan, toàn diện để tiếp tục hoàn thiện.

Một là, thách thức về thể chế và hành lang pháp lý

Một trong những khó khăn lớn hiện nay là hệ thống pháp luật chưa hoàn toàn đồng bộ với mô hình chính quyền hai cấp. Mặc dù Luật Tổ chức chính quyền địa phương đã được Quốc hội thông qua, nhưng nhiều văn bản quy phạm pháp luật liên quan – đặc biệt là các luật chuyên ngành, các Nghị định, Thông tư hướng dẫn thi

Nghiên cứu - Trao đổi

hành – vẫn đang trong quá trình xây dựng, sửa đổi, bổ sung. Nhiều quy định tiếp tục được rà soát, điều chỉnh, dẫn đến tình trạng thiếu thống nhất trong phân cấp, phân quyền giữa cấp tỉnh và cấp xã, nhất là trong các lĩnh vực quản lý ngân sách, đầu tư công, đất đai, tài nguyên, môi trường và an sinh xã hội. Ở một số địa phương, tình trạng “vừa làm, vừa chờ hướng dẫn” vẫn diễn ra, làm giảm tính chủ động và đồng bộ trong thực thi công vụ. Việc phân định rõ thẩm quyền giữa cấp tỉnh và cấp cơ sở trong xử lý các vấn đề liên ngành – đặc biệt là quy hoạch, tài chính công và kiểm tra, thanh tra – chưa được xác định rành mạch, khiến bộ máy hai cấp tuy tinh gọn về tổ chức nhưng chưa thực sự mạnh về tính tự chủ và hiệu lực pháp lý.

Hai là, về tổ chức bộ máy và nhân sự

Trong quá trình vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp, tổ chức bộ máy bộc lộ rõ những hạn chế mang tính chuyển tiếp. Quy mô và phạm vi quản lý của cấp xã sau sáp nhập gia tăng đáng kể, trong khi tổ chức chưa được tái thiết kế tương ứng với vai trò, chức năng mới, dẫn đến tình trạng quá tải, phân công nhiệm vụ chưa hợp lý và hiệu quả phối hợp nội bộ còn hạn chế. Cơ cấu đội ngũ

cán bộ, công chức còn mất cân đối, tồn tại tình trạng “vừa thừa, vừa thiếu”, đặc biệt thiếu nhân lực có chuyên môn sâu và năng lực số; khung vị trí việc làm chưa hoàn thiện, gây lúng túng trong bố trí, sử dụng. Bên cạnh đó, điều kiện hạ tầng và nền tảng số chưa đồng bộ, làm hạn chế khả năng liên thông và hiệu quả vận hành của bộ máy. Quá trình sắp xếp tổ chức gắn với tinh giản biên chế cũng tác động đến tâm lý, động lực làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức; năng lực điều hành của một bộ phận người đứng đầu chưa theo kịp yêu cầu mới, ảnh hưởng đến hiệu lực hoạt động của chính quyền cấp cơ sở.

Ba là, hạn chế trong phân cấp, phân quyền và cơ chế tài chính

Mặc dù các Kết luận số 126, 127 và 130-KL/TW của Bộ Chính trị (năm 2025) đều nhấn mạnh yêu cầu: “Đẩy mạnh phân cấp, phân quyền, bảo đảm địa phương tự chủ, tự chịu trách nhiệm; đi đôi với tăng cường kiểm tra, giám sát và kiểm soát quyền lực”, nhưng trên thực tế việc phân cấp, phân quyền vẫn chưa đi đôi với phân bổ nguồn lực. Ví dụ như: cấp xã – nơi trực tiếp tiếp xúc và giải quyết các nhu cầu thiết yếu của người dân – được trao thêm thẩm quyền và nhiệm vụ, song lại chưa được giao nguồn lực tài chính, nhân lực và tài sản công

Nghiên cứu - Trao đổi

tương ứng. Ở nhiều địa phương, vẫn tồn tại tình trạng phải “xin – cho” trong phân bổ vốn đầu tư, dẫn đến phụ thuộc, làm giảm tính chủ động. Việc phân định trách nhiệm tài chính và cơ chế kiểm soát quyền lực giữa hai cấp còn chưa rõ ràng. Một số lĩnh vực vẫn xảy ra tình trạng “trách nhiệm bị chia nhỏ, quyền lực lại tập trung” gây khó khăn cho công tác giám sát, minh bạch tài chính công và phòng ngừa rủi ro tham nhũng. Đây là vấn đề cốt lõi cần được thể chế hóa rõ ràng hơn trong giai đoạn hoàn thiện mô hình hai cấp.

Bốn là, thách thức về chuyển đổi số và năng lực quản trị hiện đại

Một trong những mục tiêu trọng tâm của mô hình chính quyền hai cấp là hướng tới Chính quyền số, quản trị thông minh, nhưng mức độ sẵn sàng cho chuyển đổi số giữa các địa phương còn rất chênh lệch. Ở nhiều xã vùng sâu, vùng xa, hạ tầng mạng còn hạn chế, thiết bị phục vụ chuyển đổi số thiếu và yếu; cán bộ cấp cơ sở còn hạn chế về kỹ năng số, chưa thành thạo các phần mềm quản lý hành chính, khiến nhiều thủ tục trực tuyến vẫn phải thực hiện song song với hồ sơ giấy. Tinh gọn bộ máy là điều kiện cần, nhưng chuyển đổi phương thức quản trị mới là điều kiện đủ. Nếu không có năng lực số, chính

quyền hai cấp sẽ chỉ dừng lại ở thay đổi cơ cấu, chứ chưa tạo ra giá trị quản trị mới.

Năm là, tác động xã hội và tâm lý cộng đồng

Việc sáp nhập ĐVHC cấp tỉnh, cấp xã không chỉ là thay đổi địa giới hành chính, mà còn là sự điều chỉnh sâu sắc trong đời sống xã hội, văn hóa và tâm lý cộng đồng. Ở nhiều nơi, việc hợp nhất địa giới làm thay đổi trung tâm hành chính, kinh tế, văn hóa; thay đổi trụ sở cơ quan công quyền và địa danh truyền thống, ảnh hưởng đến tình cảm, nếp sinh hoạt và bản sắc văn hóa địa phương. Công tác tuyên truyền, vận động và tạo đồng thuận xã hội ở một số địa phương còn hình thức, chưa đi vào chiều sâu, khiến một bộ phận người dân và cán bộ băn khoăn, chưa thật sự yên tâm trước thay đổi lớn về tổ chức.

3. Một số giải pháp tiếp tục hoàn thiện mô hình chính quyền hai cấp đáp ứng yêu cầu kỷ nguyên mới của đất nước

Bối cảnh toàn cầu hiện nay được đặc trưng bởi sự chuyển hóa nhanh chóng của các yếu tố công nghệ, thể chế và quản trị. Trong bối cảnh đó, việc hoàn thiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp cần được nhìn nhận không chỉ như một cải cách tổ chức hành chính, mà còn là quá trình

Nghiên cứu - Trao đổi

đổi mới phương thức quản trị địa phương theo hướng tinh gọn, linh hoạt và phục vụ người dân tốt hơn.

Ở trong nước, sau gần 40 năm đổi mới, Việt Nam đã đạt nhiều thành tựu quan trọng về phát triển kinh tế – xã hội, nhưng vẫn đang đối mặt với thách thức của hội nhập, đô thị hóa nhanh, biến đổi khí hậu và yêu cầu của nền hành chính kiến tạo, số hóa và phục vụ. Trong bối cảnh ấy, việc xây dựng và hoàn thiện mô hình chính quyền hai cấp không chỉ là một yêu cầu cải cách hành chính, mà là bước chuyển mang tính thể chế chiến lược, nhằm cụ thể hóa tinh thần Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng về “xây dựng bộ máy nhà nước tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả, phục vụ Nhân dân và hướng tới Chính phủ số”.

Các Kết luận số 126, 127 và 130-KL/TW (năm 2025) của Bộ Chính trị đã khẳng định rõ quan điểm này, xem mô hình chính quyền hai cấp là giải pháp trọng tâm để “khắc phục tầng nấc trung gian, mở rộng không gian phát triển và tăng cường hiệu lực quản trị của Nhà nước”. Vì vậy, yêu cầu đặt ra trong giai đoạn tới – khi mô hình đã chính thức vận hành từ ngày 01/7/2025 – là tiếp tục hoàn thiện mô hình chính quyền hai cấp trên cả ba phương diện: thể chế, tổ chức và con người. Việc hoàn thiện này cần hướng tới xây dựng một hệ

thống chính quyền địa phương tinh gọn về tổ chức, rõ ràng về chức năng, hiệu quả trong điều hành và gần gũi với người dân; đồng thời nâng cao năng lực quản trị địa phương trong bối cảnh chuyển đổi số và yêu cầu phát triển mới của đất nước.

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế đồng bộ, thống nhất và thích ứng

Việc hoàn thiện mô hình chính quyền hai cấp đòi hỏi phải tiếp tục thể chế hóa đầy đủ các chủ trương của Đảng và Hiến pháp 2013 (sửa đổi năm 2025), bảo đảm sự thống nhất của hệ thống pháp luật. Vì vậy cần rà soát, sửa đổi Luật Tổ chức chính quyền địa phương cùng các luật có liên quan như Luật Ngân sách nhà nước, Luật Đầu tư công, Luật Đất đai, Luật Quy hoạch,... nhằm xác định rõ thẩm quyền, trách nhiệm và mối quan hệ phối hợp giữa hai cấp chính quyền trong bối cảnh không còn cấp huyện là cấp hành chính trung gian. Đảm bảo nguyên tắc “phân cấp, phân quyền đi đôi với kiểm soát quyền lực; quyền hạn đến đâu, trách nhiệm đến đó”. Việc thể chế hóa nguyên tắc này không chỉ giúp bộ máy hai cấp vận hành thống nhất, mà còn tạo ra cơ chế tự điều chỉnh, bảo đảm minh bạch, giảm chồng chéo, tăng cường trách nhiệm giải trình – yếu tố cốt lõi của quản trị công hiện đại.

Nghiên cứu - Trao đổi

Thứ hai, tiếp tục nghiên cứu hoàn thiện và tái thiết kế tổ chức bộ máy chính quyền địa phương hai cấp theo hướng tinh gọn, hiệu quả

Trong bối cảnh hiện nay, cần nghiên cứu và tái thiết kế tổ chức bộ máy cấp xã theo hướng tinh gọn, tích hợp chức năng và rõ trách nhiệm, phù hợp với quy mô địa bàn và yêu cầu quản lý trong điều kiện không còn cấp trung gian. Việc sắp xếp tổ chức phải bảo đảm nguyên tắc “một việc – một đầu mối chủ trì”, giảm chồng chéo, nâng cao hiệu quả phối hợp và rút ngắn quy trình xử lý công việc. Đồng thời, hoàn thiện khung vị trí việc làm gắn với tổ chức bộ máy mới, làm cơ sở cho phân công nhiệm vụ hợp lý, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Cùng với đó, cần tăng cường phân cấp gắn với kiểm soát quyền lực trong nội bộ bộ máy, bảo đảm rõ thẩm quyền, rõ trách nhiệm và cơ chế phối hợp thông suốt giữa các cấp chính quyền. Đồng thời, nâng cao năng lực tổ chức và điều hành của người đứng đầu, coi đây là nhân tố quyết định hiệu quả vận hành của bộ máy trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Thứ ba, đổi mới phương thức quản trị theo hướng số hóa, thông minh và phục vụ

Trong bối cảnh Cách mạng công

ngiệp 4.0, cải cách hành chính phải gắn với chuyển đổi số và ứng dụng dữ liệu lớn trong điều hành. Cần nhanh chóng hiện thực hóa mục tiêu của Chiến lược quốc gia về Chính phủ số đến năm 2030 (Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021) để xây dựng chính quyền hai cấp dựa trên dữ liệu, điều hành thông minh, phục vụ minh bạch. Cấp tỉnh giữ vai trò hoạch định chiến lược và điều phối vĩ mô; cấp xã là điểm tiếp xúc trực tiếp với người dân, giải quyết phần lớn dịch vụ công, phản ánh và tiếp nhận thông tin hai chiều. Cả hai cấp phải vận hành trong một hệ thống liên thông dữ liệu thống nhất, giảm chi phí xã hội và tăng năng suất hành chính. Tinh gọn bộ máy là điều kiện cần, nhưng chuyển đổi phương thức quản trị là điều kiện đủ để chính quyền hai cấp trở thành chính quyền của dân, do dân và vì dân. Đây chính là thước đo cho mức độ thành công của mô hình hai cấp trong kỷ nguyên số: không chỉ gọn hơn, mà còn thông minh, minh bạch và linh hoạt hơn.

Thứ tư, phát triển đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, số hóa và phục vụ Nhân dân

Để chính quyền hai cấp vận hành hiệu quả, cần chuyển trọng tâm từ “tinh giản số lượng” sang “nâng cao chất lượng và năng lực số của đội

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

ngũ công vụ”. Mỗi cán bộ, công chức phải có tư duy chiến lược, phẩm chất chính trị vững vàng, năng lực hành chính hiện đại, kỹ năng công nghệ và tinh thần phụng sự Nhân dân. Việc triển khai Kết luận số 14-KL/TW (2021) của Bộ Chính trị về “khuyến khích và bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung” cần được cụ thể hóa bằng cơ chế đánh giá, xếp hạng cán bộ dựa trên kết quả đầu ra và mức độ hài lòng của người dân, thay cho lối đánh giá hình thức theo niên hạn. Đồng thời, phải đẩy mạnh đào tạo cán bộ theo hướng “hai cấp – một tư duy số”, đặc biệt cho đội ngũ ở cấp xã – nơi trực tiếp chuyển hóa chủ trương thành hành động, chính sách thành dịch vụ công. Chỉ khi cán bộ cơ sở thực sự trở thành “trụ cột niềm tin hành chính”, mô hình chính quyền hai cấp mới có thể đứng vững trong lòng dân.

Thứ năm, cải cách mạnh mẽ cơ chế tài chính – ngân sách để gắn quyền hạn với nguồn lực

Một mô hình hành chính dù hoàn thiện về tổ chức vẫn không thể phát huy hiệu quả nếu thiếu nền tảng tài chính tương thích. Việc “phân cấp, phân quyền phải đi đôi với phân bổ nguồn lực và tăng cường kiểm soát quyền lực” là nguyên tắc then chốt của mô hình chính quyền hai cấp. Trên tinh thần đó, cần: Tăng quyền tự

chủ tài chính cho cấp tỉnh; đồng thời cho phép cấp xã huy động nguồn lực xã hội, đầu tư công cộng – phúc lợi thông qua cơ chế đối tác công – tư (PPP) phù hợp; Minh bạch tài chính công thông qua số hóa ngân sách, công khai chi tiêu, giám sát theo thời gian thực, vừa nâng cao hiệu quả quản lý, vừa tạo niềm tin xã hội, phòng ngừa tham nhũng, lãng phí – điều kiện căn bản để chính quyền hai cấp vận hành bền vững;...

Thứ sáu, củng cố đồng thuận xã hội và phát triển văn hóa chính trị phục vụ

Bất kỳ cải cách thể chế nào cũng là cải cách niềm tin. Việc sáp nhập ĐVHC, thay đổi ranh giới địa lý, trung tâm quyền lực và cơ cấu cán bộ tất yếu tác động đến tâm lý, sinh kế và văn hóa cộng đồng. Vì thế, công tác dân vận, thông tin, truyền thông và đối thoại xã hội cần được coi là “trục mềm” trong triển khai mô hình hai cấp. Chính quyền phải đối thoại thường xuyên, lắng nghe và giải trình công khai, minh bạch để người dân hiểu rõ lợi ích lâu dài của việc sắp xếp. Đồng thời, phát huy vai trò của Mặt trận Tổ quốc và các đoàn thể chính trị – xã hội trong phản biện, giám sát, góp phần củng cố niềm tin và sự đồng thuận. Cải cách thể chế chỉ thành công khi nó trở thành ý chí chung của cả hệ thống chính trị và

Nghiên cứu - Trao đổi

niềm tin của Nhân dân.

Hoàn thiện mô hình chính quyền hai cấp là bước tiến mới trong tư duy tổ chức và quản trị nhà nước ở Việt Nam. Không chỉ góp phần tinh gọn tổ chức bộ máy và giảm tầng nấc trung gian, mô hình này còn tạo điều kiện tái cấu trúc chức năng quản trị giữa các cấp chính quyền, trong đó cấp tỉnh đảm nhiệm vai trò hoạch định chiến lược và điều phối phát triển, còn cấp cơ sở trực tiếp cung cấp dịch vụ công và quản lý đời sống xã hội của người dân. Khi được hoàn thiện đồng bộ về thể chế, tổ chức và nguồn nhân lực, mô hình chính quyền địa phương hai cấp sẽ góp phần nâng cao hiệu lực quản trị địa phương và đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị quyết số 18-NQ/TW năm 2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam ngày 25/10/2017, tại Hội nghị lần thứ 6 BCHTW khóa XII về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị (HTCT) tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả;
2. Kết luận số 126-KL/TW ngày 14/2/2025 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 28/2/2025 về

triển khai nghiên cứu, đề xuất tiếp tục sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị;

4. Kết luận số 129-KL/TW ngày 10/3/2025 của Bộ Chính trị về chủ trương sửa đổi, bổ sung một số điều của Hiến pháp 2013;

5. Kết luận số 130-KL/TW ngày 14/3/2025 Bộ Chính trị về chủ trương sắp xếp, tổ chức lại ĐVHC các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp (cấp tỉnh và cấp cơ sở, không tổ chức cấp huyện);

6. Kết luận số 157-KL/TW của Bộ Chính trị, Ban Bí thư ngày 25/5/2025 về triển khai thực hiện các Nghị quyết, kết luận của Trung ương, Bộ Chính trị về sắp xếp tổ chức bộ máy và ĐVHC;

7. Kết luận số 195-KL/TW ngày 26/9/2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về tình hình, kết quả hoạt động của bộ máy hệ thống chính trị và chính quyền địa phương hai cấp;

8. Kết luận số 210-KL/TW ngày 12/11/2025 của Ban Chấp hành Trung ương về tiếp tục xây dựng, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị trong thời gian tới;

9. Báo cáo số 490-BC/BTCTW ngày 25/9/2025 của Ban Tổ chức Trung ương tình hình, kết quả hoạt động của bộ máy hệ thống chính trị và chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 01/7/2025 đến nay;

10. Luật số 72/2025/QH15 Tổ chức chính quyền địa phương đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XV, kỳ họp thứ 9 thông qua ngày 16/6/2025.

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ ĐÁNH GIÁ CÔNG CHỨC THEO CHỈ SỐ HIỆU SUẤT (KPIs) TRONG BỐI CẢNH TINH GỌN BỘ MÁY

*ThS. Phạm Thị Thu Huyền, Phó Trưởng phòng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Tóm tắt

Trong bối cảnh tinh gọn bộ máy và đổi mới quản lý công vụ, việc đánh giá công chức theo hướng dựa trên kết quả và hiệu suất thực thi nhiệm vụ ngày càng trở nên cần thiết. Bài viết nhằm làm rõ một số vấn đề cơ bản về đánh giá công chức theo chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs). Trên cơ sở phân tích đặc trưng của đánh giá công chức theo KPIs, các nhóm chỉ số chủ yếu, lợi ích, điều kiện và thách thức trong áp dụng, bài viết cho rằng việc triển khai KPIs ở Việt Nam là khả thi nhưng cần được thiết kế phù hợp với đặc thù khu vực công và thực hiện theo lộ trình thận trọng, gắn với hoàn thiện vị trí việc làm, tăng cường hạ tầng dữ liệu và đổi mới tư duy quản lý công vụ.

1. Đặc trưng của đánh giá công chức theo KPIs

Đánh giá công chức theo KPIs là phương thức đánh giá hiệu suất mang tính đặc thù, được thiết kế trên cơ sở bản chất phục vụ lợi ích công, tuân thủ pháp luật, trách nhiệm giải trình xã hội và mục tiêu nâng cao hiệu lực,

hiệu quả quản lý nhà nước, khác biệt căn bản với đánh giá theo KPIs trong khu vực tư. Do đó, đánh giá công chức theo KPIs có những đặc trưng cơ bản như sau:

Một là, mục tiêu đánh giá công chức theo KPIs hướng tới hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, không nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Xuất phát từ bản chất phi lợi nhuận của khu vực công, đánh giá công chức theo KPIs không nhằm đo lường giá trị kinh tế hay lợi nhuận tạo ra, mà hướng tới việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và chất lượng phục vụ người dân, xã hội. Do đó, các KPIs trong khu vực công thường phản ánh mức độ hoàn thành chức trách công vụ, chất lượng tham mưu, mức độ đáp ứng yêu cầu quản lý, sự hài lòng của người dân, thay vì các chỉ tiêu tài chính. Đây là điểm khác biệt căn bản so với đánh giá theo KPIs trong khu vực tư.

Hai là, việc đánh giá công chức theo KPIs chịu sự ràng buộc chặt chẽ của pháp luật và quy trình hành chính. Khác với người lao động trong khu

Nghiên cứu - Trao đổi

vực tư, công chức thực hiện nhiệm vụ công vụ nhân danh Nhà nước, sử dụng quyền lực công để ban hành quyết định hành chính, tổ chức thực thi chính sách và cung ứng dịch vụ công. Mọi hành vi công vụ của công chức đều phải được đặt trong khuôn khổ pháp luật, chịu sự kiểm soát chặt chẽ về tính hợp pháp, hợp lý và trách nhiệm giải trình. Vì vậy, kết quả đánh giá công chức theo KPIs không thể tách rời việc tuân thủ pháp luật. Một kết quả công việc chỉ được coi là hoàn thành khi nó được thực hiện đúng thẩm quyền, đúng trình tự, thủ tục, đúng quy định pháp luật, dù có đạt được các chỉ số về tiến độ hay khối lượng công việc.

Ba là, xuất phát trực tiếp từ tính chất phục vụ công và trách nhiệm xã hội của khu vực công, nên đánh giá công chức theo KPIs phải kết hợp giữa chỉ số đầu ra (khối lượng, tiến độ, chất lượng công việc) với chỉ số kết quả (phản ánh mức độ đóng góp vào mục tiêu quản lý, phát triển kinh tế - xã hội). Hoạt động công vụ thường tạo ra các sản phẩm trung gian như văn bản, quyết định hành chính, dịch vụ công..., trong khi tác động cuối cùng lại mang tính dài hạn, gián tiếp và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố ngoài tầm kiểm soát của cá nhân công chức nên rất khó lượng hóa.

Bốn là, do tính chất đặc thù của công vụ, đánh giá công chức theo KPIs thường là hệ thống chỉ số hỗn hợp kết hợp giữa chỉ số định lượng,

định tính và đạo đức công vụ. Do nhiều khía cạnh của hoạt động công vụ khó lượng hóa (chất lượng tham mưu, tinh thần trách nhiệm, thái độ phục vụ), đánh giá công chức theo KPIs không thể thuần túy định lượng, mà phải kết hợp với đánh giá định tính (của cấp trên, đồng nghiệp và người dân). Đặc biệt, các tiêu chí về đạo đức công vụ, liêm chính, kỷ luật hành chính là những nội dung không thể thiếu trong hệ thống KPIs khu vực công - điều không phổ biến trong đánh giá KPIs của khu vực tư.

2. Những chỉ số chính của KPIs khu vực công

Các chỉ số chính của đánh giá công chức theo KPIs trong khu vực công là hệ thống chỉ số đa chiều, phản ánh đồng thời khối lượng - chất lượng - hiệu quả - tuân thủ pháp luật - trách nhiệm phục vụ và năng lực thực thi công vụ, qua đó thể hiện rõ bản chất phục vụ lợi ích công và yêu cầu nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước.

Nhóm chỉ số về khối lượng và tiến độ thực hiện nhiệm vụ: Đây là nhóm chỉ số cơ bản nhằm đánh giá mức độ hoàn thành các nhiệm vụ được giao theo vị trí việc làm trong một khoảng thời gian nhất định. Các chỉ số thường bao gồm: số lượng nhiệm vụ, hồ sơ, công việc được giao và hoàn thành; tỷ lệ hoàn thành đúng hạn; khả năng xử lý công việc phát sinh; mức độ đáp ứng yêu cầu về tiến độ theo kế hoạch công tác của cơ quan. Kết quả thực hiện nhiệm vụ

Nghiên cứu - Trao đổi

“thông qua số lượng, chất lượng và tiến độ của sản phẩm”¹³ là tiêu chí quan trọng trong đánh giá công chức theo quy định của pháp luật về cán bộ, công chức.

Nhóm chỉ số về chất lượng thực hiện nhiệm vụ: đánh giá công chức theo KPIs đặc biệt chú trọng các chỉ số phản ánh chất lượng thực hiện nhiệm vụ, như: mức độ chính xác của sản phẩm công vụ; tỷ lệ sai sót; số lần phải chỉnh sửa, bổ sung; chất lượng tham mưu, đề xuất chính sách; mức độ phù hợp với quy định pháp luật và yêu cầu quản lý. Trong các nghiên cứu về quản lý công chức ở Việt Nam, chất lượng tham mưu và mức độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được xem là yếu tố quan trọng phản ánh hiệu quả thực thi công vụ của công chức¹⁴.

Nhóm chỉ số về tuân thủ pháp luật, kỷ luật và đạo đức công vụ: Đây là nhóm chỉ số mang tính đặc thù của đánh giá công chức theo KPIs trong khu vực công, luôn là tiêu chí bắt buộc trong các quy định của pháp luật về đánh giá công chức. Các chỉ số thường bao gồm: mức độ chấp hành pháp luật, quy trình, quy chế công tác; việc thực hiện kỷ luật hành chính; tuân thủ chuẩn mực đạo đức công vụ; phòng, chống tham nhũng, tiêu cực;

tinh thần trách nhiệm và liêm chính trong thực thi nhiệm vụ.

Nhóm chỉ số về hiệu quả và mức độ đóng góp vào mục tiêu của cơ quan: Nhóm chỉ số này nhằm đánh giá mức độ đóng góp của công chức vào việc thực hiện mục tiêu chung của bộ phận và cơ quan, bao gồm: hiệu quả tham gia xây dựng, triển khai chương trình, kế hoạch công tác; tác động của kết quả công việc đối với hiệu lực quản lý nhà nước; mức độ cải thiện chất lượng hoạt động của cơ quan sau khi hoàn thành nhiệm vụ. Do tính chất phối hợp cao của hoạt động công vụ, các chỉ số trong nhóm này thường được đánh giá ở cả cấp độ cá nhân và tập thể, bảo đảm phản ánh đúng mối quan hệ giữa trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tổ chức, theo nguyên tắc “KPI của mỗi cá nhân phải gắn liền và đóng góp trực tiếp vào mục tiêu của đơn vị cấu thành và mục tiêu chiến lược của cả cơ quan, tổ chức”¹⁵

Nhóm chỉ số về chất lượng phục vụ người dân, tổ chức: Xuất phát từ bản chất phục vụ của khu vực công, đánh giá công chức theo KPIs cần bao gồm các chỉ số phản ánh mức độ hài lòng của người dân, tổ chức đối với quá trình giải quyết công việc, như:

¹³ Luật Cán bộ, công chức số 80/2025/QH15

¹⁴ Nguyễn Thị Thu Hòa, Trần Bá Hùng (2021), Xây dựng các tiêu chí đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ <https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/08/06/xay-dung-cac-tieu-chi-danh-gia-cong-chuc-theo-ket-qua-thuc-thi-cong-vu/>

¹⁵ Hà Quang Trường (2025), Nhận diện thách thức, đưa việc đánh giá bằng KPI trở thành động lực phát triển đội ngũ công chức <https://tcnnld.vn/news/detail/70278/Nhan-dien-thach-thuc-dua-viec-danh-gia-bang-KPI-tro-thanh-dong-luc-phat-trien-voi-ngu-cong-chuc.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

thái độ phục vụ; mức độ công khai, minh bạch; thời gian giải quyết thủ tục hành chính; tỷ lệ phản ánh, kiến nghị, khiếu nại liên quan đến công chức. Nhóm chỉ số này giúp đo lường tính hướng tới người dân trong hoạt động công vụ, đồng thời là căn cứ để cải thiện chất lượng dịch vụ công. Ở Việt Nam, các chỉ số này ngày càng được chú trọng trong quá trình cải cách hành chính, đặc biệt thông qua việc đo lường Chỉ số hài lòng của người dân, tổ chức đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước (SIPAS) và công bố Chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) hằng năm.

Nhóm chỉ số về năng lực thực thi và phát triển chuyên môn: Đánh giá công chức theo KPIs không chỉ phản ánh kết quả hiện tại, mà còn hướng tới năng lực thực thi công vụ trong tương lai. Nhóm chỉ số này bao gồm: khả năng cập nhật kiến thức, kỹ năng chuyên môn; mức độ đáp ứng yêu cầu của vị trí việc làm; tham gia đào tạo, bồi dưỡng; sáng kiến, cải tiến trong thực hiện nhiệm vụ. Việc đánh giá các chỉ số này đặc biệt quan trọng vì từ đó “triển khai các hoạt động phù hợp với mục tiêu của tổ chức và phát triển các năng lực đó một cách tối ưu”¹⁶.

Nhóm chỉ số về tinh thần phối hợp và trách nhiệm tập thể: Hoạt động công vụ đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân, bộ phận và cơ quan. Vì vậy, đánh giá công chức theo

KPIs cần có các chỉ số phản ánh tinh thần hợp tác, chia sẻ trách nhiệm, phối hợp liên thông trong giải quyết công việc; mức độ tuân thủ phân công, điều hành của cấp trên; trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ chung, thường được quy định thành các tiêu chí “tinh thần trách nhiệm trong thực thi công vụ”, “khả năng phối hợp với đồng nghiệp” trong pháp luật về đánh giá công chức¹⁷. Nhóm chỉ số này góp phần bảo đảm tính thống nhất và vận hành thông suốt của bộ máy hành chính.

3. Lợi ích của việc áp dụng KPIs trong đánh giá công chức trong bối cảnh tinh gọn bộ máy

Tinh gọn bộ máy không đơn thuần là cắt giảm số lượng biên chế, mà là loại bỏ những vị trí, cá nhân hoạt động kém hiệu quả, đồng thời giữ lại và phát huy đội ngũ công chức có năng lực, trách nhiệm. KPIs với hệ thống chỉ số rõ ràng, gắn với nhiệm vụ và kết quả thực hiện công việc, giúp chuyển từ đánh giá cảm tính, bình quân sang đánh giá dựa trên hiệu suất thực chất. Thông qua kết quả KPIs, cơ quan quản lý có thể phân loại công chức theo mức độ đóng góp, làm căn cứ khoa học cho việc tinh giản, sắp xếp, bố trí lại nhân sự, hạn chế tình trạng tinh giản mang tính cơ học hoặc dựa trên thâm niên. Như vậy, trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, KPIs tạo cơ sở khách quan cho sàng lọc và

¹⁶ Nguyễn Thị Kim Huệ (2025), Quản lý công chức dựa trên năng lực - thực trạng và giải pháp <https://lyluanchinhtri.vn/quan-ly-cong-chuc-dua-tren-nang-luc-thuc-trang-va-giai-phap-6685.html>

¹⁷ Luật Cán bộ, công chức số 80/2025/QH15

Nghiên cứu - Trao đổi

giữ lại người có năng lực thực chất.

Trong điều kiện biên chế giảm, KPIs góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của công chức, gắn tinh giản với nâng cao chất lượng thực thi công việc: Tinh gọn bộ máy thường dẫn đến tăng khối lượng và áp lực công việc đối với đội ngũ công chức còn lại. Việc áp dụng KPIs giúp xác định rõ trọng tâm công việc, ưu tiên các nhiệm vụ cốt lõi, qua đó nâng cao hiệu suất sử dụng nguồn nhân lực. KPIs tạo động lực để công chức tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao năng suất cá nhân, góp phần bảo đảm bộ máy tinh gọn nhưng vẫn vận hành thông suốt, không làm gián đoạn hoạt động quản lý nhà nước và cung ứng dịch vụ công.

Một trong những thách thức lớn khi thực hiện tinh gọn bộ máy là tâm lý e ngại thay đổi và ỷ lại trong một bộ phận công chức. KPIs với các chỉ số cụ thể, công khai giúp làm rõ trách nhiệm cá nhân đối với từng nhiệm vụ được giao, qua đó giảm thiểu tình trạng “trách nhiệm tập thể”, né tránh, đùn đẩy công việc. Khi mỗi công chức đều được đánh giá dựa trên kết quả và hiệu suất, tinh gọn bộ máy sẽ trở thành động lực thúc đẩy sự chủ động, sáng tạo, thay vì chỉ là áp lực mang tính hành chính.

Tinh gọn bộ máy đặt ra yêu cầu phải sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực con người, đồng thời từng bước hình thành cơ chế đãi ngộ gắn với hiệu quả công việc. KPIs cung cấp căn cứ để phân biệt mức độ đóng góp giữa các

công chức, từ đó hỗ trợ xây dựng chính sách khen thưởng, đào tạo, đề bạt phù hợp. Về lâu dài, việc áp dụng KPIs giúp chuyển từ quản lý công chức theo số lượng sang quản lý theo chất lượng, tạo điều kiện thu hút, giữ chân và phát huy nhân tài trong khu vực công.

4. Khả năng áp dụng đánh giá công chức theo KPIs trong bối cảnh tinh gọn bộ máy hiện nay

4.1. Những tiền đề thuận lợi

Về mặt chủ trương, Đảng và Nhà nước Việt Nam đã nhiều lần khẳng định yêu cầu đổi mới công tác đánh giá cán bộ, công chức theo hướng lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ làm thước đo chủ yếu. Các Nghị quyết, Kết luận của Trung ương về sắp xếp tổ chức bộ máy, tinh giản biên chế và cải cách chế độ công vụ đều nhấn mạnh việc khắc phục tình trạng đánh giá hình thức, nể nang, thiếu thực chất.

Về mặt pháp lý, hệ thống pháp luật hiện hành về cán bộ, công chức đã từng bước tạo hành lang cho việc áp dụng các phương thức đánh giá dựa trên kết quả và hiệu quả công việc, gắn với vị trí việc làm. Đây là nền tảng quan trọng cho việc nghiên cứu, thí điểm và từng bước triển khai đánh giá công chức theo KPIs trong khu vực công. Đặc biệt là việc ban hành Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng đối với cơ quan hành chính nhà nước và công chức. Nghị định này đã cụ thể hóa nguyên tắc đánh giá dựa trên kết quả

Nghiên cứu - Trao đổi

thực hiện nhiệm vụ, tăng cường tính định lượng, yêu cầu xác định rõ sản phẩm công việc và trách nhiệm cá nhân trong thực thi công vụ.

Quá trình xây dựng và hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm trong các cơ quan nhà nước đã đạt được những kết quả bước đầu. Việc xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tiêu chuẩn của từng vị trí là tiền đề không thể thiếu để xây dựng KPIs cá nhân một cách phù hợp. Việc ban hành Nghị định số 361/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 quy định về vị trí việc làm công chức đánh dấu bước hoàn thiện quan trọng trong quản lý công chức theo vị trí việc làm, có thể được xem là nền tảng cấu trúc cho việc áp dụng đánh giá theo KPIs trong khu vực công.

Cải cách hành chính và chuyển đổi số trong khu vực công đang được đẩy mạnh, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu phục vụ đánh giá công chức theo KPIs. Các hệ thống quản lý công việc, một cửa điện tử, cơ sở dữ liệu hành chính góp phần nâng cao khả năng đo lường và theo dõi hiệu suất công vụ.

Yêu cầu tinh gọn bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức đặt ra áp lực thực tiễn buộc các cơ quan nhà nước phải đổi mới phương thức đánh giá. Trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, việc lựa chọn và giữ lại những công chức có năng lực, hiệu quả làm việc cao trở thành yêu cầu tất yếu.

4.2. Những khó khăn, thách thức trong việc áp dụng đánh giá

công chức theo KPIs

Mặc dù có nhiều lợi ích, việc áp dụng KPIs trong đánh giá công chức, đặc biệt trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, cũng đặt ra không ít thách thức có thể kể đến như sau:

Thứ nhất, khó khăn trong xác định KPIs phù hợp khi chức năng, nhiệm vụ thay đổi: Tinh gọn bộ máy gắn với việc sáp nhập, giải thể, điều chỉnh chức năng, nhiệm vụ của cơ quan và vị trí việc làm. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng hệ thống KPIs ổn định, có thể đánh giá đúng, đủ việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ của công chức gặp nhiều khó khăn. Nhiều vị trí công tác vừa thay đổi nhiệm vụ, vừa phải đảm nhiệm khối lượng công việc tăng lên, dễ khiến KPIs rơi vào tình trạng thiếu cập nhật, không phản ánh đúng thực tiễn, làm giảm độ tin cậy của kết quả đánh giá.

Thứ hai, khó phân định trách nhiệm cá nhân trong môi trường làm việc liên thông. Tinh gọn bộ máy làm tăng tính phối hợp liên ngành, liên cấp, liên đơn vị, nhiều kết quả công việc là sản phẩm chung của tập thể. Trong điều kiện đó, việc quy trách nhiệm cá nhân thông qua KPIs gặp khó khăn, dễ dẫn đến đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ đóng góp thực chất của từng công chức hay tâm lý né tránh nhiệm vụ phức tạp, mang tính phối hợp cao hoặc xảy ra mâu thuẫn nội bộ trong phân chia kết quả đánh giá.

Thứ ba, tư duy và văn hóa đánh giá truyền thống vẫn còn phổ biến,

Nghiên cứu - Trao đổi

coi đánh giá chủ yếu là thủ tục hành chính cuối năm, chưa thực sự gắn với quản lý hiệu suất và phát triển năng lực. Điều này có thể dẫn tới tâm lý e ngại, thiếu đồng thuận khi triển khai đánh giá theo KPIs.

Thứ tư, hạn chế về dữ liệu, công nghệ và hạ tầng quản lý. Đánh giá công chức theo KPIs đòi hỏi hệ thống dữ liệu đầy đủ, chính xác, kịp thời, đặc biệt trong bối cảnh tinh gọn khi yêu cầu quản lý trở nên phức tạp hơn. Với hệ thống thông tin và dữ liệu chưa đồng bộ, nhất là ở cấp cơ sở, làm hạn chế khả năng đo lường chính xác và liên tục các chỉ số KPIs.

Thứ năm, mối liên kết giữa kết quả đánh giá và các chính sách nhân sự (đãi ngộ, thăng tiến, đào tạo, ...) chưa đủ mạnh. Trong bối cảnh tinh gọn, nếu áp lực công việc tăng nhưng chế độ khuyến khích không tương xứng, KPIs có thể trở thành gánh nặng hành chính, làm giảm động lực làm việc.

Trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, đánh giá công chức theo KPIs vừa là yêu cầu tất yếu để nâng cao hiệu quả quản trị, vừa đối mặt với nhiều thách thức về thiết kế chỉ số, phân định trách nhiệm, hạ tầng dữ liệu và tâm lý tổ chức; nếu không được triển khai thận trọng, KPIs có thể làm gia tăng áp lực mà không đạt được mục tiêu tinh gọn thực chất.

4.3. Lộ trình áp dụng phù hợp với bối cảnh Việt Nam

Trên cơ sở phân tích các yếu tố

thuận lợi và rào cản, có thể khẳng định rằng đánh giá công chức theo KPIs ở Việt Nam hiện nay là khả thi, nhưng do những đặc thù về thể chế, văn hóa công vụ và mức độ phát triển của hệ thống quản lý, việc triển khai KPIs cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp, tránh áp dụng nóng vội, máy móc theo mô hình khu vực tư hoặc kinh nghiệm quốc tế.

Giai đoạn chuẩn bị: tạo lập nền tảng pháp lý và tổ chức cho việc áp dụng đánh giá công chức theo KPIs. Theo đó, việc đầu tiên đó là phải chuẩn hóa hệ thống vị trí việc làm và mô tả công việc. Đánh giá theo KPIs chỉ có ý nghĩa khi mỗi vị trí việc làm được xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và đầu ra công việc. Trong bối cảnh Việt Nam, việc hoàn thiện vị trí việc làm cần được coi là điều kiện tiên quyết, tránh tình trạng xây dựng KPIs khi vị trí việc làm còn chông chéo, hình thức. Tiếp đó, Nhà nước cần ban hành khung định hướng các nhóm chỉ số cơ bản (khối lượng, chất lượng, tiến độ, tuân thủ pháp luật, thái độ phục vụ...), làm cơ sở để các Bộ, ngành, địa phương cụ thể hóa phù hợp với đặc thù của mình, bảo đảm tính thống nhất trong toàn hệ thống. Đồng thời với các hoạt động trên, cần từng bước hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý công chức, hồ sơ công việc điện tử, cơ sở dữ liệu dùng chung, tạo điều kiện cho việc thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu phục vụ đánh giá theo KPIs.

Nghiên cứu - Trao đổi

Giai đoạn thí điểm: Việc áp dụng KPIs không thể thực hiện đồng loạt, đại trà và càng không thể sao chép máy móc mô hình khu vực tư. Trước mắt, cần lựa chọn cách tiếp cận thận trọng, từng bước, có chọn lọc, ưu tiên các lĩnh vực, vị trí có đầu ra tương đối rõ ràng và có điều kiện dữ liệu tốt (giải quyết thủ tục hành chính, tài chính - kế toán, quản lý dự án, thanh tra, kiểm tra...), đồng thời tránh thí điểm ở những lĩnh vực có tính chất chính trị - chiến lược cao trong giai đoạn đầu. Trong giai đoạn này, KPIs không nên thay thế hoàn toàn các phương thức đánh giá truyền thống, mà đóng vai trò bổ trợ, nhằm tạo sự ổn định tâm lý cho đội ngũ công chức và hạn chế phản ứng tiêu cực. Thông qua thí điểm, cần thường xuyên tổng kết, rút kinh nghiệm, điều chỉnh chỉ số chưa phù hợp.

Giai đoạn mở rộng và phát triển: Khi mô hình đánh giá theo KPIs đã được kiểm nghiệm qua thực tiễn, có thể từng bước mở rộng và tích hợp vào hệ thống quản lý công chức, được chuẩn hóa thành quy trình đánh giá công chức theo KPIs trên phạm vi toàn hệ thống, làm căn cứ cho đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch, bổ nhiệm, khen thưởng và từng bước gắn với chế độ đãi ngộ, nhằm phát huy vai trò động lực của đánh giá. Trong giai đoạn này, cần thường xuyên rà soát, cập nhật hệ thống KPIs để có thể đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới, quá trình chuyển đổi số và yêu cầu quản trị hiện đại.

Trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh tinh gọn bộ máy, cải cách chế độ công vụ và chuyển đổi mô hình quản lý theo vị trí việc làm, đánh giá công chức theo KPIs là một hướng tiếp cận có nhiều tiềm năng. Tuy nhiên, khả năng áp dụng phương thức này phụ thuộc lớn vào mức độ hoàn thiện thể chế, năng lực quản lý và sự thay đổi tư duy trong đội ngũ công chức. Chỉ khi được thiết kế phù hợp với bản chất khu vực công và triển khai theo lộ trình hợp lý, KPIs mới thực sự trở thành công cụ góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả nền công vụ Việt Nam./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị định số 335/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 của Chính phủ quy định về đánh giá, xếp loại chất lượng đối với cơ quan hành chính nhà nước và công chức
2. Nghị định số 361/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm công chức
3. Bùi Thị Ngọc Mai (2023), Những khó khăn khi áp dụng đánh giá KPI trong khu vực công, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2023/10/23/nhung-kho-khan-khi-ap-dung-danh-gia-kpi-trong-khu-vuc-cong/>
4. Trần Phú Dũng (2026), Đánh giá cán bộ, công chức, viên chức theo KPI - Yêu cầu tất yếu của cải cách công vụ hiện nay, <https://tapchinganhang.gov.vn/danh-gia-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-theo-kpi-yeu-cau-tat-yeu-cua-cai-cach-cong-vu-hien-nay-16873.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

THU HÚT NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CHO NGÀNH NỘI VỤ

*TS. Bùi Thái Quyên, Phó Trưởng phòng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Tóm tắt

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số toàn cầu, ngành Nội vụ đối mặt với yêu cầu cấp thiết về phát triển nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là đội ngũ công chức có năng lực công nghệ, tư duy đổi mới sáng tạo và khả năng hội nhập quốc tế. Bài viết phân tích thực trạng nhân lực ngành Nội vụ dựa trên số liệu điều tra gần đây nhất của Viện Khoa học Tổ chức nhà nước vào năm 2021 (nay là Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động) cho thấy hạn chế về kỹ năng số, ngoại ngữ và năng lực thích ứng với môi trường hành chính số hóa từ đó, đề xuất một số giải pháp phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao, gồm: xây dựng khung năng lực số ngành Nội vụ; tăng cường liên kết đào tạo giữa Bộ Nội vụ, các cơ sở giáo dục và doanh nghiệp công nghệ; thực hiện chương trình học bổng, thực tập và tuyển dụng đặc cách cho nhân tài công nghệ; đồng thời mở rộng hợp tác quốc

tế, thu hút chuyên gia và kiều bào Việt Nam tham gia đào tạo, tư vấn chính sách và chuyển giao tri thức. Việc triển khai các giải pháp này sẽ giúp ngành Nội vụ hình thành đội ngũ công chức “số”, góp phần hiện đại hóa nền hành chính và dẫn dắt tiến trình chuyển đổi số Quốc gia giai đoạn 2025–2035.

1. Mở đầu

Trong kỷ nguyên Cách mạng công nghiệp 4.0 và xu thế chuyển đổi số toàn cầu, công nghệ - đặc biệt là công nghệ số, dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo - đã trở thành động lực quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời đặt ra yêu cầu cao hơn với năng lực quản trị nhà nước hiện đại.

Nghị quyết số 57-NQ/TW năm 2024 của Trung ương¹⁸ đã xác định rõ ràng phát triển khoa học – công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là “động lực chính của quá trình phát triển nhanh và bền vững đất nước”. Bên cạnh đó, chương trình

¹⁸ Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia

Nghiên cứu - Trao đổi

Chuyển đổi số quốc gia¹⁹ đã xác định trọng tâm phát triển Chính phủ số, kinh tế số và xã hội số, tạo hành lang pháp lý và định hướng triển khai cho các Bộ, ngành, địa phương.

Ngành Nội vụ, luôn giữ vai trò trung tâm trong quản trị bộ máy nhà nước, công chức - viên chức, tổ chức hành chính cấp Trung ương và địa phương, việc ứng dụng khoa học, công nghệ và chuyển đổi số trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Bộ Nội vụ đã chủ động ban hành Kế hoạch thực hiện Nghị quyết số 71/NQ-CP (Quyết định số 416/QĐ-BNV ngày 26/4/2025²⁰) nhằm đẩy mạnh ứng dụng khoa học, công nghệ, đổi mới và chuyển đổi số trong quản lý nhà nước nội vụ.

Ứng dụng công nghệ trong quản lý nhà nước không chỉ giúp tăng hiệu quả xử lý, minh bạch hóa hoạt động công, mà còn hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu thông qua phân tích thông minh. Ví dụ, công nghệ cho phép đánh giá khối lượng công việc, phân bổ công chức hợp lý, lập mô hình dự báo nhu cầu con người trong cơ quan hành chính. Trong các hoạt động quản lý nhà nước, trí tuệ nhân tạo (AI) đã được gọi mở như một công cụ tăng

tốc xử lý hồ sơ, giảm thời gian chờ của người dân, nâng cao độ chính xác và tiết kiệm nguồn lực hành chính.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy, năng lực khoa học, công nghệ nội tại của ngành Nội vụ còn nhiều hạn chế: đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức (CBCCVC) ít người có kiến thức chuyên sâu về dữ liệu, AI, quản trị số; cơ chế thu hút chuyên gia công nghệ vào ngành còn chưa rõ ràng; cơ sở hạ tầng dữ liệu, liên thông thông tin giữa các cơ quan chưa đồng bộ. Những hạn chế này đặt ra thách thức lớn cho việc thực thi chuyển đổi số toàn ngành Nội vụ, nếu không có sự chuẩn bị chiến lược và đầu tư cho nguồn nhân lực chất lượng cao.

Trên cơ sở đó, bài viết nhằm phân tích nhu cầu nhân lực chất lượng cao và đề xuất giải pháp phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao trong ngành Nội vụ góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện chức năng quản lý nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời tăng cường khả năng dẫn dắt đổi mới sáng tạo trong hệ thống quản trị quốc gia.

Trong khuôn khổ bài viết, phạm vi nghiên cứu được giới hạn ở đội ngũ công chức thực hiện chức năng quản

¹⁹ Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số Quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”

²⁰ Xem tại: https://moha.gov.vn/KND/TT/Lists/TinTuc/Attachments/57128/284202513551825-4-22_Ke%20hoach%20thuc%20hien%20NQ%2071_NQ03_NQ%2057_suaQD86_capnhatNQ71_trinhky.pdf

Nghiên cứu - Trao đổi

lý nhà nước về tổ chức bộ máy, công vụ, công chức, viên chức và cải cách hành chính – là các lĩnh vực cốt lõi của ngành Nội vụ theo nghĩa truyền thống.

Mặc dù trong giai đoạn gần đây, phạm vi quản lý của ngành Nội vụ đã được mở rộng sang một số lĩnh vực như lao động, việc làm, bình đẳng giới..., tuy nhiên các nội dung này không thuộc trọng tâm phân tích của nghiên cứu. Vì vậy, số liệu sử dụng trong bài viết chủ yếu phản ánh thực trạng đội ngũ công chức trong khối

quản lý hành chính nhà nước về nội vụ, nhằm bảo đảm tính nhất quán giữa phạm vi nghiên cứu và nội dung phân tích.

2. Thực trạng nhân lực ngành Nội vụ

2.1 Hiện trạng đội ngũ công chức ngành Nội vụ

Theo Viện Khoa học Tổ chức nhà nước (2021)²¹, cho thấy, nhìn chung, chất lượng đội ngũ công chức ngành Nội vụ ở mức khá cao, có trình độ chuyên môn và năng lực quản lý tốt.

Bảng 1. Số lượng, trình độ và kinh nghiệm của đội ngũ công chức quản lý nhà nước ngành Nội vụ (năm 2020)

	Tổng số	Nam	Nữ	Từ 40 tuổi trở lên	Trên 10 năm công tác	Đại học	Thạc sỹ	Tiến sỹ	Tin học cơ bản	Ngoại ngữ trung cấp	Ngoại ngữ cao cấp
Cả nước	9.131	4.823	4.308	4.013	3.519	6.662	2.075	58	6.001	1.542	243
Bộ Nội vụ	437			271	162	219	193	22			
Các tỉnh	8.694			3.742	3.422	6.443	1.882	36			

Đơn vị: Người

Nguồn: Báo cáo Dự án điều tra khảo sát cấp bộ DA.03/19, “Điều tra thực trạng, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công chức ngành Nội vụ”, 2021

²¹ Báo cáo Dự án Điều tra khảo sát cấp bộ DA.03/19, “Điều tra thực trạng, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công chức ngành Nội vụ”, 2021

Nghiên cứu - Trao đổi

Về cơ cấu, tổng số công chức ngành Nội vụ là 9.131 người (tháng 6/2020), trong đó phần lớn là công chức địa phương (95,5%), cho thấy đội ngũ này đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ quản lý nhà nước ở cơ sở.

Về giới tính và độ tuổi, nam giới chiếm 54%; nhóm công chức trên 40 tuổi chiếm 44%, phản ánh đội ngũ có kinh nghiệm và thâm niên công tác cao (40% có trên 10 năm công tác).

Về trình độ học vấn, tỷ lệ công chức có trình độ đại học trở lên đạt 97%, trong đó đại học chiếm 73%, thạc sĩ 23%, và tiến sĩ 1%. Đây là tỷ lệ rất cao, thể hiện đội ngũ có trình độ chuyên môn vững vàng.

Về trình độ quản lý nhà nước, có tới 96,4% công chức đạt trình độ từ chuyên viên trở lên, trong đó chuyên viên chính chiếm 36,4%, chứng tỏ năng lực hành chính và hiểu biết về quản lý nhà nước của đội ngũ này tương đối tốt.

Về vị trí công tác, 37% công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý, cho thấy tỷ lệ cán bộ có năng lực tổ chức, điều hành khá cao.

Trình độ tin học của công chức ngành Nội vụ, theo báo cáo, chủ yếu dừng ở mức cơ bản, 65,7% công chức

được đào tạo, bồi dưỡng về tin học cơ bản, cho thấy đội ngũ này có khả năng sử dụng máy tính và các phần mềm văn phòng ở mức đáp ứng được yêu cầu công việc hành chính thông thường. Tuy nhiên, vẫn còn tỷ lệ đáng kể (29%) công chức chưa được đào tạo hoặc chưa có chứng chỉ tin học đạt chuẩn theo quy định hiện hành²², cho thấy vẫn tồn tại hạn chế về kỹ năng CNTT trong một bộ phận công chức của ngành. Bên cạnh đó, chỉ 5,3% công chức có chứng chỉ tin học nâng cao, phản ánh tỷ lệ công chức có năng lực tin học chuyên sâu còn thấp.

Trình độ ngoại ngữ của công chức ngành Nội vụ nhìn chung còn ở mức thấp; tỷ lệ công chức đạt trình độ trung cấp và cao cấp còn rất hạn chế, tương ứng là 17% và 2,6%. Còn lại là trình độ sơ cấp hoặc có chứng chỉ nhưng chưa đạt chuẩn (tỷ lệ công chức có chứng chỉ ngoại ngữ khác đạt 48,8%).

Những số liệu này đã phản ánh thực trạng năng lực nhân lực ngành nội vụ trong giai đoạn hiện nay, đặc biệt là khoảng trống về kỹ năng số và ngoại ngữ.

2.2 Một số thách thức về nhân lực của ngành Nội vụ trong bối cảnh phát triển khoa học công nghệ

²² Theo yêu cầu của Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT ngày 11/03/2014 của Bộ Thông tin và Truyền thông: Quy định Chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin.

Nghiên cứu - Trao đổi

và chuyển đổi số quốc gia

Trong bối cảnh sáp nhập tổ chức, tinh gọn bộ máy, và việc ngành phải kiêm nhiệm nhiều lĩnh vực mới (khoa học, công nghệ, chuyển đổi số, dữ liệu quốc gia Chính quyền số...). Ngành Nội vụ phải xây dựng đội ngũ có năng lực quản trị số và khoa học, công nghệ, đáp ứng nhiệm vụ Chính quyền điện tử, dữ liệu công vụ và cải cách thể chế số; Bảo đảm tinh gọn nhưng chuyên nghiệp, linh hoạt sau sáp nhập; Tăng cường liên kết, phối hợp liên ngành và năng lực làm việc đa lĩnh vực; và đặc biệt là đáp ứng mục tiêu mà Bộ Nội vụ đã đặt ra: “đến năm 2030, phần lớn dịch vụ công được cung cấp trực tuyến toàn trình; 100% hồ sơ, dữ liệu hành chính được số hóa và chia sẻ; 100% CBC-CVC có mã định danh điện tử; và 80% người dân, doanh nghiệp sử dụng dịch vụ công trực tuyến”²³. Những mục tiêu này cho thấy yêu cầu rất cao về năng lực số, năng lực quản trị dữ liệu và khả năng vận hành Chính quyền điện tử trong toàn ngành.

Từ đó, có thể nhận diện bốn nhóm thách thức chủ yếu mà nhân lực ngành Nội vụ đang phải đối mặt:

Thứ nhất, thách thức về năng lực ứng dụng CNTT trong công việc.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, khi các quy trình, dữ liệu và dịch vụ hành chính công ngày càng số hóa, việc thiếu kỹ năng công nghệ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả triển khai Chính phủ điện tử, Chính phủ số. Với tỷ lệ lớn công chức mới dừng ở mức tin học cơ bản (65,7%) cho thấy khả năng khai thác các phần mềm quản lý, hệ thống dữ liệu và nền tảng số còn hạn chế, đây là một thách thức lớn trong ngành Nội vụ.

Thứ hai, thách thức về năng lực ngoại ngữ và hội nhập quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hợp tác quốc tế và trao đổi thông tin, chính sách với các tổ chức nước ngoài ngày càng nhiều, hạn chế ngoại ngữ trở thành rào cản lớn trong việc tiếp cận tri thức mới, học hỏi mô hình quản lý tiên tiến, cũng như tham gia hiệu quả vào tiến trình cải cách hành chính hiện đại. Phần lớn công chức ngoại ngữ mới đạt trình độ sơ cấp hoặc có chứng chỉ nhưng chưa đạt chuẩn (80,4%) điều này tạo ra không ít khó khăn cho ngành Nội vụ trong quá trình hội nhập và tiếp cận kinh nghiệm quốc tế, đây là một trong các thách thức lớn đối với ngành Nội vụ.

Thứ ba, thách thức về năng lực thích ứng và tư duy đổi mới trong môi trường số. Dù phần lớn công chức có

²³ Quyết định số 416/QĐ-BNV ngày 26/4/2025 ban hành Kế hoạch thực hiện Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ.

Nghiên cứu - Trao đổi

trình độ học vấn cao (97% từ đại học trở lên) nhưng khả năng đổi mới sáng tạo, tư duy số và thích ứng với phương thức làm việc trong môi trường công nghệ cao còn hạn chế. Quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính truyền thống sang quản lý dữ liệu, quy trình điện tử, và ra quyết định dựa trên phân tích số liệu đòi hỏi đội ngũ công chức phải có tư duy linh hoạt và tinh thần học tập suốt đời, đây là điểm mà nhiều công chức lớn tuổi (chiếm 44% trên 40 tuổi) có thể gặp khó khăn.

Thứ tư, thách thức trong việc nâng cao vai trò dẫn dắt chuyển đổi số của ngành Nội vụ. Ngành Nội vụ giữ vai trò “xương sống” trong công tác tổ chức bộ máy, CBCCVC, do đó nếu chính bản thân đội ngũ công chức của ngành chưa làm chủ được công nghệ, thì việc tham mưu, hướng dẫn và triển khai chuyển đổi số trong toàn hệ thống hành chính nhà nước sẽ gặp trở ngại.

2.3 Nhu cầu nhân lực chất lượng cao ngành Nội vụ (2025 – 2035)

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ, đặc biệt là CNTT, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và Chính phủ điện tử, yêu cầu đối với đội ngũ công chức ngành Nội vụ không chỉ dừng lại ở trình độ chuyên môn nghiệp vụ truyền

thống, mà cần năng lực công nghệ, tư duy đổi mới và kỹ năng số hóa. Nhân lực chất lượng cao không chỉ “biết làm việc”, mà còn phải “làm chủ công nghệ, làm chủ dữ liệu và chủ động thích ứng với thay đổi”. Đây vừa là thách thức lớn, vừa là động lực quan trọng để ngành Nội vụ đổi mới toàn diện công tác tổ chức, đào tạo và phát triển đội ngũ công chức, đáp ứng yêu cầu xây dựng nền hành chính hiện đại, chuyên nghiệp và số hóa.

Ngành Nội vụ cần những nhóm nhân lực chất lượng cao phục vụ các nhiệm vụ, bao gồm:

Nhóm thứ 1: Nhân lực cho nhiệm vụ chuyển đổi số và dữ liệu hành chính công, đây là những người thực hiện quản trị dữ liệu, phân tích dữ liệu nhân sự, an ninh mạng, hạ tầng số.

Nhóm thứ 2: Nhân lực thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu khoa học-chính sách công, đây là những người phân tích chính sách dựa trên bằng chứng, sử dụng AI trong hoạch định chính sách.

Nhóm thứ 3: Nhân lực thực hiện quản trị nhân sự và hành chính công hiện đại, đây là những người thiết kế tổ chức, đánh giá công vụ bằng công cụ số (HR analytics).

Nhóm thứ 4: Nhân lực thực hiện lưu trữ, hồ sơ điện tử, Chính phủ số,

Nghiên cứu - Trao đổi

đây là những người biết các công nghệ số hóa tài liệu, quản trị hồ sơ quốc gia, blockchain lưu trữ, v.v.

Nhóm thứ 5: Nhân lực về quản trị chiến lược và cải cách hành chính, thực hiện xây dựng và triển khai chiến lược cải cách hành chính nhà nước (đơn giản hóa thủ tục, tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu quả quản lý công); Phân tích thể chế, xây dựng hệ thống pháp luật phù hợp với chuyển đổi số, Chính quyền số, v.v.

Nhóm thứ 6: Nhân lực về truyền thông công vụ, hợp tác quốc tế, đổi mới sáng tạo, thực hiện các hoạt động truyền thông chính sách, cải cách hành chính tạo niềm tin xã hội, xử lý khủng hoảng truyền thông. Thúc đẩy hợp tác quốc tế trong đào tạo, cải cách thể chế và quản lý công. Triển khai các sáng kiến đổi mới trong quản lý nhà nước: mô hình sandbox, AI hỗ trợ hành chính công, chính sách thử nghiệm.

Bên cạnh nhu cầu về năng lực CNTT và kỹ năng số chuyên sâu, công chức ngành Nội vụ cần được trang bị nhiều năng lực bổ trợ khác như: ngoại ngữ, tư duy chiến lược và đổi mới sáng tạo, năng lực lãnh đạo số, cùng với cơ chế thu hút và phát triển nhân tài phù hợp. Kỹ năng ngoại ngữ cho công chức ngành Nội vụ phải chú trọng về ngoại ngữ chuyên ngành hành chính - công vụ, CNTT và quản

trị công để công chức có thể học hỏi, trao đổi quốc tế hiệu quả hơn.

Nhóm công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý cần được trang bị năng lực lãnh đạo chuyên đổi số: hiểu biết về dữ liệu, quản trị hệ thống số, ra quyết định trên nền tảng thông tin điện tử và lãnh đạo sự thay đổi trong tổ chức.

Để đáp ứng yêu cầu phát triển, ngành Nội vụ cần đổi mới cơ chế tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ nhằm thu hút nhân lực có trình độ cao về CNTT, ngoại ngữ, quản trị công. Cần kết hợp đào tạo lại (reskilling) và nâng cấp kỹ năng (upskilling) cho đội ngũ hiện có, đồng thời thu hút nguồn nhân lực trẻ, có tư duy số và năng lực sáng tạo.

3. Giải pháp phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao trong ngành Nội vụ

Ngày 25/10/2024, Bộ Nội vụ đã ban hành Quyết định số 760/QĐ-BNV về việc Ban hành Kế hoạch thực hành chiến lược Quốc gia về thu hút và trọng dụng nhân tài đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 của Bộ Nội vụ. Theo đó, Bộ Nội vụ không chỉ chú trọng “thu hút” nhân tài về làm việc, mà còn tập trung “giữ chân và phát huy” thông qua chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, và cơ chế đánh giá minh bạch.

Nghiên cứu - Trao đổi

Căn cứ dự báo nhu cầu nhân lực trong giai đoạn mới, việc phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao của ngành Nội vụ cần được triển khai theo ba nhóm giải pháp chủ đạo sau:

3.1 Phát triển và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao trong nước

Để đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và hiện đại hóa nền hành chính, ngành Nội vụ cần tập trung phát triển nguồn nhân lực trong nước thông qua các giải pháp đồng bộ, hướng tới hình thành đội ngũ công chức có năng lực số, tư duy đổi mới sáng tạo và khả năng làm chủ công nghệ.

Thứ nhất, chuẩn hóa và áp dụng “Khung năng lực số ngành Nội vụ”. Bộ Nội vụ cần chuẩn hóa Khung năng lực số dành riêng cho công chức, viên chức trong ngành, dựa trên tham chiếu Khung năng lực số Quốc gia và các mô hình quốc tế (như DigComp - Digital Competence Framework for Citizens của Liên minh Châu Âu²⁴); Khung năng lực này sẽ là cơ sở đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của đội ngũ, đồng thời làm căn cứ cho việc đào tạo, tuyển dụng, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ; Nội dung khung nên bao gồm: năng lực sử dụng và bảo mật dữ liệu; năng lực làm việc trong môi trường số; kỹ năng khai thác, phân tích dữ liệu phục vụ ra

quyết định; và năng lực thích ứng với công nghệ mới (AI, Big Data, Blockchain...).

Thứ hai, đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tăng cường liên kết đào tạo giữa Bộ Nội vụ – Học viện Hành chính và Quản trị công – Bộ Khoa học và Công nghệ và các trường đại học trọng điểm; Thiết lập mạng lưới hợp tác đào tạo nhân lực công nghệ và quản trị công hiện đại, trong đó Học viện Hành chính và Quản trị công giữ vai trò trung tâm, phối hợp cùng các viện nghiên cứu, các trường đại học CNTT (như Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Công nghệ thuộc Đại học Quốc gia Hà Nội...); Xây dựng chương trình đào tạo liên ngành (Quản trị công – CNTT – Chính sách công – Phân tích dữ liệu) nhằm đào tạo thế hệ công chức có tư duy số, có khả năng vận hành, quản lý và phân tích hệ thống dữ liệu công vụ; tổ chức các khóa bồi dưỡng ngắn hạn về chuyển đổi số, an ninh mạng, quản trị dữ liệu cho cán bộ đương chức; đồng thời mời chuyên gia trong và ngoài nước tham gia giảng dạy.

Thứ ba, hình thành Chương trình học bổng và thực tập công vụ công nghệ cao. Thiết kế Chương trình học bổng “Công chức số tương lai” hướng

²⁴ Xem tại: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en

Nghiên cứu - Trao đổi

tới sinh viên, học viên cao học ngành CNTT, Dữ liệu, Chính sách công và Quản trị công; Học bổng bao gồm hỗ trợ tài chính, cơ hội thực tập tại các cơ quan thuộc Bộ Nội vụ, sở Nội vụ địa phương, hoặc tham gia dự án chuyển đổi số trong khu vực công; phối hợp với cơ chế “cam kết phục vụ”: học viên sau khi được đào tạo sẽ có cơ hội tuyển dụng ưu tiên vào ngành Nội vụ, góp phần bổ sung nhân lực trẻ, có trình độ cao và tư duy số hóa; Khuyến khích doanh nghiệp công nghệ, tổ chức quốc tế (như UNDP, KOICA, JICA) đồng tài trợ học bổng và chương trình thực tập, nhằm gắn kết khu vực công với khu vực tư trong phát triển nhân lực công nghệ.

Thứ tư, cơ chế khuyến khích và đãi ngộ nhân tài trong nước. Xây dựng chính sách tuyển dụng đặc cách hoặc ưu tiên đối với sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, chuyên gia trong lĩnh vực CNTT, dữ liệu, phân tích chính sách; áp dụng chính sách lương, thưởng, phụ cấp và môi trường làm việc linh hoạt cho nhân lực công nghệ cao nhằm giữ chân và phát huy năng lực của họ trong khu vực công; thiết lập mạng lưới “Công chức trẻ sáng tạo”, nhằm tạo môi trường kết nối, học tập, chia sẻ kinh nghiệm đổi mới hành chính, chuyển đổi số trong toàn ngành Nội vụ.

3.2 Phát triển và thu hút nguồn

nhân lực chất lượng cao từ nước ngoài

Song song với việc phát triển nhân lực trong nước, ngành Nội vụ cần mở rộng hợp tác quốc tế và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao từ nước ngoài, nhằm tiếp nhận tri thức, công nghệ và mô hình quản trị tiên tiến, qua đó rút ngắn khoảng cách trong quá trình chuyển đổi số và hiện đại hóa nền hành chính.

Thứ nhất, thiết lập cơ chế hợp tác quốc tế về đào tạo và chuyển giao tri thức: Bộ Nội vụ cần phối hợp liên bộ (Bộ Ngoại giao, Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Giáo dục và Đào tạo) trong việc tăng cường ký kết các thỏa thuận hợp tác với các tổ chức quốc tế, viện nghiên cứu, trường đại học hàng đầu về quản trị công và công nghệ số như OECD, UNDP, World Bank, Singapore Civil Service College, hoặc các đại học ở Hàn Quốc, Nhật Bản, EU; Xây dựng chương trình đào tạo liên kết quốc tế về “Quản trị công số”, “Phân tích chính sách bằng dữ liệu” hoặc “Lãnh đạo chuyển đổi số trong khu vực công”, giúp công chức Việt Nam tiếp cận các mô hình hành chính tiên tiến và chuẩn hóa kỹ năng theo tiêu chuẩn quốc tế; đẩy mạnh chương trình trao đổi cán bộ, chuyên gia ngắn hạn giữa Bộ Nội vụ Việt Nam và các cơ quan công vụ nước ngoài, qua đó tạo điều kiện cho đội

Nghiên cứu - Trao đổi

ngũ công chức được học hỏi thực tế và áp dụng vào bối cảnh Việt Nam.

Thứ hai, thu hút chuyên gia, nhà khoa học và kiều bào Việt Nam ở nước ngoài tham gia chuyển đổi số ngành Nội vụ: Ban hành chính sách thu hút chuyên gia Việt kiều đang làm việc trong lĩnh vực công nghệ, dữ liệu, quản trị nhà nước, thông qua cơ chế mời làm cố vấn chính sách, chuyên gia chuyển giao công nghệ, giảng viên thỉnh giảng cho Học viện Hành chính và Quản trị công; tạo điều kiện để chuyên gia quốc tế và Việt kiều tham gia các dự án tư vấn, thiết kế hệ thống dữ liệu công vụ, xây dựng nền tảng số quản trị CBCCVC; xây dựng và thí điểm “Chương trình chuyên gia công vụ toàn cầu” (Global Public Experts Program) – mô hình hợp tác cho phép chuyên gia nước ngoài hỗ trợ Bộ Nội vụ trong giai đoạn nhất định (6–12 tháng), tương tự như chương trình chuyên gia của UNDP hoặc OECD.

Thứ ba, tạo cơ chế linh hoạt trong tuyển dụng và sử dụng nhân tài quốc tế. Cho phép áp dụng hình thức hợp đồng chuyên gia ngắn hạn, tư vấn theo dự án hoặc làm việc từ xa (remote work) đối với nhân lực công nghệ cao ở nước ngoài, đặc biệt trong các dự án số hóa, phân tích dữ liệu, hoặc quản trị thông tin công; cần đơn giản hóa thủ tục tiếp nhận chuyên gia,

bảo đảm điều kiện làm việc, bảo mật thông tin và quyền lợi nghề nghiệp, để tạo môi trường hấp dẫn cho chuyên gia quốc tế hợp tác lâu dài; xây dựng quỹ hỗ trợ hợp tác quốc tế về nhân lực số, dùng cho việc tài trợ các chương trình mời chuyên gia, trao đổi nghiên cứu và học bổng quốc tế.

Thứ tư, hợp tác nghiên cứu và phát triển chính sách với tổ chức quốc tế. Tăng cường tham gia các mạng lưới nghiên cứu quốc tế về quản trị công, dữ liệu công, và cải cách hành chính số để cập nhật xu hướng mới, đồng thời quảng bá hình ảnh ngành Nội vụ ra thế giới; Khuyến khích công chức, viên chức tham gia các dự án nghiên cứu chung với đối tác quốc tế, nhằm nâng cao năng lực tư duy khoa học, phương pháp phân tích chính sách dựa trên bằng chứng và khả năng vận dụng công nghệ trong công vụ.

Bên cạnh đó, phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao chỉ thực sự bền vững khi đi đôi với cơ chế đãi ngộ hợp lý, môi trường làm việc chuyên nghiệp và văn hóa công vụ hiện đại. Do đó, ngành Nội vụ cần tập trung hoàn thiện hệ thống chính sách và môi trường công tác để duy trì, phát huy và giữ chân nhân tài lâu dài.

Một là, hoàn thiện chính sách tiền lương, đãi ngộ và khuyến khích

Nghiên cứu - Trao đổi

vật chất – tinh thần: Tiếp tục đổi mới chính sách tiền lương gắn với năng lực, vị trí việc làm và hiệu quả công việc, đặc biệt là đổi mới nhân lực có trình độ cao trong lĩnh vực CNTT, dữ liệu, và chuyển đổi số; thí điểm chính sách phụ cấp chuyên môn đặc thù cho công chức làm việc trong lĩnh vực số hóa dữ liệu, phân tích chính sách, an ninh mạng hoặc nghiên cứu hành chính công ứng dụng công nghệ cao; áp dụng cơ chế thưởng theo kết quả, theo sáng kiến cải tiến hành chính hoặc dự án số hóa thành công, tạo động lực cho công chức đổi mới và cống hiến; song song với khuyến khích vật chất, cần quan tâm chế độ tôn vinh, khen thưởng tinh thần, như trao danh hiệu “Công chức số tiêu biểu”, “Nhà sáng tạo hành chính công”, góp phần lan tỏa động lực cống hiến và niềm tự hào nghề nghiệp.

Hai là, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, minh bạch và sáng tạo. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý công việc, triển khai các nền tảng làm việc trực tuyến, hồ sơ điện tử, giúp công chức giảm áp lực hành chính và tập trung vào công việc mang tính sáng tạo, phân tích; xây dựng môi trường làm việc “mở”, khuyến khích chia sẻ tri thức, đổi mới sáng kiến, và làm việc nhóm đa ngành giữa công chức quản lý, kỹ sư dữ liệu, chuyên gia CNTT, và nhà nghiên cứu

chính sách; tạo điều kiện cho công chức được làm việc linh hoạt, đào tạo liên tục và tiếp cận công nghệ mới, qua đó hình thành “văn hóa học tập suốt đời” trong cơ quan hành chính; thực hiện minh bạch, công bằng trong đánh giá, bổ nhiệm và quy hoạch cán bộ, bảo đảm nhân tài có năng lực thực sự được trọng dụng, không bị cản trở bởi cơ chế hành chính cứng nhắc.

Ba là, cơ chế phát triển nghề nghiệp và lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân tài. Thiết lập hệ thống đánh giá năng lực định kỳ dựa trên vị trí việc làm, làm cơ sở cho quy hoạch, đào tạo, đề bạt và bổ nhiệm nhân tài; xây dựng lộ trình thăng tiến minh bạch, gắn kết giữa năng lực thực tiễn và kết quả công việc, giúp công chức có định hướng nghề nghiệp rõ ràng, tránh tâm lý trì trệ, thụ động; mở rộng cơ hội đi học, tập huấn hoặc công tác ngắn hạn ở nước ngoài, tạo động lực phát triển bản thân và giữ chân nhân sự trẻ, có năng lực, đam mê với công vụ.

Bốn là, tăng cường văn hóa công vụ và niềm tin nghề nghiệp. Xây dựng văn hóa tổ chức dựa trên các giá trị cốt lõi: minh bạch – sáng tạo – hợp tác – phục vụ, tạo môi trường mà nhân tài cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội khẳng định bản thân; đẩy mạnh truyền thông nội bộ về tầm quan trọng của chuyển đổi số và đổi

Nghiên cứu - Trao đổi

mới sáng tạo, qua đó khuyến khích công chức thấy được vai trò, ý nghĩa công việc của mình đối với sự phát triển của ngành và đất nước.

4. Kết luận

Phát triển nhân lực chất lượng cao và thu hút đội ngũ chuyên gia không chỉ là yêu cầu cấp thiết, mà còn là nền tảng chiến lược để ngành Nội vụ thực hiện thành công quá trình chuyên đổi số, hiện đại hóa quản trị công vụ và cải cách hành chính nhà nước. Trong bối cảnh khoa học, công nghệ phát triển nhanh chóng và sâu rộng, Bộ Nội vụ cần vượt lên vai trò truyền thống là cơ quan tổ chức bộ máy, để trở thành trung tâm nghiên cứu, đổi mới sáng tạo và dẫn dắt quá trình chuyên đổi mô hình quản trị nhà nước hiện đại.

Việc đầu tư phát triển nguồn nhân lực không chỉ nhằm nâng cao năng lực thực thi công vụ, mà còn hướng tới hình thành đội ngũ công chức “số” – có tư duy chiến lược, năng lực phân tích dữ liệu, khả năng sáng tạo và thích ứng với thay đổi công nghệ. Khi đội ngũ này được bồi dưỡng toàn diện về chuyên môn, kỹ năng số và tư duy đổi mới, ngành Nội vụ sẽ có đủ điều kiện để dẫn dắt tiến trình cải cách hành chính, xây dựng Chính phủ số, xã hội số và công dân số, góp phần hiện thực hóa mục tiêu phát triển quốc gia đến năm 2035 và

tầm nhìn đến năm 2045.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quyết định số 416/QĐ-BNV ngày 26/4/2025 của Bộ Nội vụ về việc Ban hành Kế hoạch thực hiện Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ sửa đổi, bổ sung cập nhật Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia;

2. Kỷ yếu Hội thảo khoa học Quốc gia: Đột phá chiến lược về nguồn nhân lực nhất là nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh mới, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật, 2025;

3. Báo cáo Dự án Điều tra khảo sát cấp bộ DA.03/19, “Điều tra thực trạng, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công chức ngành Nội vụ”, 2021;

4. Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT ngày 11/03/2014 của Bộ Thông tin và Truyền thông: Quy định Chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin;

5. Quyết định số 2823/QĐ-BNV ngày 01/12/2017 của Bộ Nội vụ phê duyệt chiến lược phát triển ngành Nội vụ đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2035;

6. Quyết định số 760/QĐ-BNV ngày 25/10/2024 của Bộ Nội vụ Ban hành kế hoạch thực hiện Chiến lược Quốc gia về thu hút và trọng dụng nhân tài đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 của Bộ Nội vụ.

Nghiên cứu - Trao đổi

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ PHÁT TRIỂN VIỆC LÀM XANH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI NĂNG LƯỢNG CÔNG BẰNG VÀ HÀM Ý CHO VIỆT NAM

*ThS. Nguyễn Thị Hoàng Nguyên, Phó Giám đốc
ThS. Lê Thị Lương, Nghiên cứu viên
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Tóm tắt

Bài viết phân tích kinh nghiệm quốc tế về phát triển việc làm xanh trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng thông qua tổng quan các nghiên cứu và thực tiễn triển khai chính sách tại một số khu vực và quốc gia tiêu biểu như Liên minh Châu Âu (EU), Pháp, Đức, Thái Lan và Indonesia. Nghiên cứu tập trung xem xét các chiến lược phát triển năng lượng tái tạo, chính sách thị trường lao động, phát triển kỹ năng xanh và các cơ chế tài chính, thể chế hỗ trợ quá trình chuyển đổi. Kết quả phân tích cho thấy quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế xanh có tiềm năng tạo ra nhiều cơ hội việc làm mới trong các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, công nghiệp xanh và dịch vụ bền vững. Tuy nhiên, quá trình này cũng dẫn đến sự dịch chuyển trong cơ cấu việc làm và làm gia tăng yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề và khả năng thích ứng của người lao động. Trên cơ sở đó, bài viết rút ra một số hàm ý chính sách cho Việt Nam nhằm thúc đẩy phát triển việc làm xanh gắn với bảo đảm nguyên tắc

chuyển đổi năng lượng công bằng.

1. Việc làm xanh và một số kết quả từ quá trình chuyển đổi năng lượng công bằng đến thị trường lao động và việc làm

1.1 Việc làm xanh

Cùng với xu hướng phát triển bền vững và quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế xanh, khái niệm việc làm xanh (green jobs) ngày càng được các tổ chức quốc tế quan tâm và phát triển theo các cách tiếp cận khác nhau. Theo Chương trình Môi trường Liên hợp quốc (UNEP, 2008), việc làm xanh là những việc làm trong các lĩnh vực như nông nghiệp, sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R&D), hành chính và dịch vụ có đóng góp đáng kể vào việc bảo tồn hoặc phục hồi chất lượng môi trường, bao gồm bảo vệ hệ sinh thái, sử dụng hiệu quả tài nguyên, thúc đẩy quá trình khử carbon và giảm thiểu chất thải gây hại.

Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 2016) tiếp cận khái niệm này theo hướng kết hợp giữa mục tiêu môi trường và mục tiêu xã hội của thị trường lao động. Theo đó, việc làm

Nghiên cứu - Trao đổi

xanh là những việc làm thỏa đáng (decent work) góp phần bảo tồn hoặc phục hồi môi trường, có thể tồn tại trong các ngành kinh tế truyền thống như chế biến, chế tạo, xây dựng và các ngành xanh mới nổi như năng lượng tái tạo và nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng.

Bên cạnh đó, cách tiếp cận dựa trên nhiệm vụ công việc (task-based approach) do Bộ Lao động Hoa Kỳ phát triển xác định việc làm xanh dựa trên hệ thống phân loại nghề nghiệp và cơ sở dữ liệu kỹ năng nghề nghiệp (O*NET)²⁵. Theo đó, việc làm xanh được hiểu là các nhiệm vụ nghề nghiệp liên quan đến việc phát triển hoặc áp dụng công nghệ và thực hành nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Cách tiếp cận này tập trung vào nội dung công việc cụ thể mà người lao động thực hiện trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ.

Nhìn chung, mặc dù có sự khác biệt về cách tiếp cận, các định nghĩa đều thống nhất rằng việc làm xanh là những công việc vừa góp phần bảo vệ môi trường, vừa thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững và nâng cao chất lượng việc làm cho người lao động.

1.2 Quan điểm về chuyển đổi năng lượng công bằng

Trong bối cảnh chuyển đổi sang nền kinh tế xanh, **chuyển đổi công**

bằng được coi là nguyên tắc quan trọng để đảm bảo quá trình xanh hóa vừa mang lại lợi ích môi trường, vừa tạo ra kết quả kinh tế – xã hội tích cực. Theo ILO (2023), chuyển đổi công bằng là quá trình thúc đẩy nền kinh tế xanh theo hướng bao trùm, tạo cơ hội việc làm thỏa đáng và không để bất kỳ nhóm nào bị bỏ lại phía sau. Quan điểm này được nhấn mạnh tại Hội nghị Lao động Quốc tế lần thứ 111, khi chuyển đổi công bằng được xác định là công cụ gắn kết phát triển bền vững, tạo việc làm, giảm bất bình đẳng và tăng cường quyền lợi người lao động.

Khái niệm chuyển đổi năng lượng công bằng cũng được đề cập rõ trong Quan hệ đối tác Chuyển đổi năng lượng công bằng (JETP, 2023), đây là cơ chế hỗ trợ các nền kinh tế phụ thuộc than đá chuyển dịch khỏi nhiên liệu hóa thạch, đồng thời giải quyết các hệ quả xã hội, bao gồm đào tạo, tái đào tạo và tạo việc làm thay thế cho người lao động bị ảnh hưởng. Tương tự, ILO nhấn mạnh rằng quá trình chuyển dịch sang năng lượng carbon thấp phải diễn ra bao trùm, công bằng và hợp lý đối với người lao động, cộng đồng và các nhóm dễ bị tổn thương. Nhìn chung, chuyển đổi năng lượng công bằng là khuôn khổ quan trọng để kết hợp phát triển việc làm xanh với công bằng xã hội trong

²⁵ O*NET là hệ thống cơ sở dữ liệu nghề nghiệp quốc gia của Hoa Kỳ, cung cấp thông tin chi tiết về nhiệm vụ công việc, kỹ năng, kiến thức, công nghệ sử dụng và điều kiện làm việc của hàng trăm nghề nghiệp.

Nghiên cứu - Trao đổi

quá trình chuyển đổi bền vững.

1.3. Ảnh hưởng của quá trình chuyển đổi năng lượng công bằng đến việc làm và việc làm xanh

Chuyển đổi năng lượng có tác động tích cực đến tăng trưởng việc làm tổng thể. Đầu tư vào năng lượng tái tạo và hạ tầng xanh tạo ra nhiều việc làm hơn so với số việc làm mất đi trong các ngành nhiên liệu hóa thạch. Ước tính, các biện pháp thực hiện Thỏa thuận Paris có thể tạo ra khoảng 24 triệu việc làm mới vào năm 2030, trong khi chỉ có khoảng 6 triệu việc làm bị mất đi (ILO, 2018). Tác động ròng toàn cầu dự kiến là tăng thêm khoảng 9,6 triệu việc làm (WEF, 2025), và đầu tư vào năng lượng tái tạo thường tạo việc làm nhiều hơn so với năng lượng hóa thạch (Bochun Ma & Aang Wang, 2025).

Quá trình chuyển đổi năng lượng thay đổi đáng kể yêu cầu kỹ năng, gia tăng nhu cầu đối với lao động có trình độ cao, đặc biệt trong các lĩnh vực STEM, trong khi nhu cầu đối với lao động giản đơn giảm. Tại Việt Nam, tỷ lệ lao động trình độ trung bình và cao trong việc làm xanh đạt khoảng 92%, so với 74% trong các việc làm không xanh (WB, 2024). Tuy nhiên, khoảng cách kỹ năng vẫn là rào cản lớn, khi nguồn cung lao động chưa đáp ứng kịp nhu cầu (IRENA & ILO, 2024), và tỷ lệ chuyển đổi thành công từ các ngành thâm dụng carbon sang ngành

xanh vẫn thấp (Curtis và cộng sự, 2023).

Chuyển đổi năng lượng thúc đẩy phát triển việc làm xanh thông qua các ngành công nghiệp mới như sản xuất pin và xe điện. Các công nghệ năng lượng tái tạo thường thâm dụng lao động hơn công nghệ hóa thạch, tạo nhiều cơ hội việc làm hơn trên mỗi đơn vị sản xuất (CEEW & NRDC, 2015). Dự báo đến 2030, Việt Nam có thể tạo thêm hàng chục nghìn việc làm xanh trong sản xuất xe điện và vận tải đường sắt (UNDP & Cambridge Econometrics, 2025). Tuy nhiên, việc làm xanh hiện chủ yếu tập trung ở nam giới và lao động có trình độ cao, làm gia tăng rủi ro bị bỏ lại phía sau đối với phụ nữ, thanh niên và lao động kỹ năng thấp. Phụ nữ gặp nhiều rào cản trong các vị trí kỹ thuật và quản lý, đồng thời mức thu nhập chưa thể hiện lợi thế rõ so với các việc làm khác cùng trình độ (WB, 2024; IRENA & ILO, 2024).

Bên cạnh đó, chuyển đổi năng lượng cũng tạo ra sự mất cân đối về địa lý, khi việc làm mới trong năng lượng tái tạo không xuất hiện tại cùng địa điểm với các việc làm bị mất trong ngành hóa thạch. Điều này gây khó khăn cho người lao động trong di chuyển, thích ứng và tìm việc mới, đồng thời đòi hỏi các chính sách hỗ trợ phù hợp để bảo đảm an sinh xã hội và chuyển đổi công bằng (Hanna và cộng sự, 2024).

Nghiên cứu - Trao đổi

2. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển việc làm xanh trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng

2.1 Liên minh Châu Âu (EU)

Quá trình chuyển đổi năng lượng theo hướng công bằng tại Liên minh Châu Âu đang diễn ra nhanh, kéo theo những thay đổi đáng kể trong cấu trúc thị trường lao động và yêu cầu kỹ năng. EU hiện là một trong những khu vực dẫn đầu thế giới về năng lượng sạch, dù năng lực sản xuất thiết bị còn phân hóa giữa các công nghệ. EU-27 có thể tự chủ khoảng 85% thiết bị điện gió nhưng chỉ đáp ứng khoảng 3% nhu cầu pin mặt trời. Sự phát triển của năng lượng tái tạo đã tạo ra quy mô việc làm lớn, với khoảng 2,05 triệu việc làm năm 2023, trong đó EU-27 đóng góp khoảng 1,81 triệu việc làm (IRENA & ILO, 2024). Đồng thời, việc làm xanh tại EU-15 chiếm khoảng 20% tổng việc làm (CFCCP & CFEP, 2021).

Việc phát triển việc làm xanh tại EU được hỗ trợ bởi các cơ chế chính sách và tài chính mạnh mẽ. Tiêu biểu là Cơ chế chuyển đổi công bằng (JTM) trong khuôn khổ Thỏa thuận Xanh Châu Âu, với mục tiêu huy động khoảng 150 tỷ Euro đến năm 2027 để hỗ trợ các khu vực và người lao động chịu tác động từ chuyển đổi, đặc biệt tại các vùng khai thác than (European Commission, 2020). EU cũng thúc đẩy phát triển kỹ năng thông qua các cơ chế hợp tác như Pact

for Skills nhằm gắn kết đào tạo với nhu cầu doanh nghiệp (IRENA & ILO, 2024).

Ở cấp quốc gia, các chính sách công nghiệp xanh tiếp tục thúc đẩy tạo việc làm. Ví dụ, Green Industry Bill tại Pháp (2023) hỗ trợ đầu tư vào các công nghệ trọng điểm và dự kiến tạo thêm việc làm, đồng thời gắn kết đào tạo với nhu cầu thị trường (IRENA & ILO, 2024). Đan Mạch lồng ghép giáo dục môi trường và khí hậu vào toàn bộ hệ thống giáo dục và đào tạo nghề, tạo nền tảng kỹ năng xanh từ sớm (CEDEFOP, 2018).

Thực tiễn cho thấy chuyển đổi năng lượng mang lại tác động tích cực đến thị trường lao động, bao gồm tăng việc làm ròng và cải thiện chất lượng việc làm. Tại Đức, các kịch bản cho thấy việc làm và GDP đều tăng trong dài hạn, dù một số khu vực phụ thuộc vào than có thể đối mặt rủi ro nếu thiếu hỗ trợ (Richard Hanna và cộng sự, 2023). Việc làm xanh thường ổn định hơn và ít bị thay thế bởi tự động hóa, nhưng cũng làm tăng nhu cầu đối với lao động kỹ thuật và trình độ cao (CFCCP & CFEP, 2021). Các nước Bắc Âu có lợi thế hơn về kỹ năng xanh nhờ hệ thống đào tạo thích ứng tốt (OECD, 2023).

Để bảo đảm quá trình chuyển đổi năng lượng diễn ra theo hướng công bằng, nhiều quốc gia EU đã triển khai nhiều nhóm giải pháp chính sách, bao gồm: (i) Hỗ trợ tài chính

Nghiên cứu - Trao đổi

thông qua cơ chế chuyển đổi công bằng (Just Transition Mechanism) đến các khu vực thâm dụng carbon và người lao động chịu tác động từ quá trình chuyển đổi (CFCCP & CFEP, 2021); (ii) Phát triển kỹ năng xanh thông qua các cơ chế hợp tác như Pact for Skills (IRENA & ILO, 2024); (iii) Luật hóa chính sách công nghiệp xanh như ban hành Green Industry Bill tại Pháp (IRENA & ILO, 2024); (iv) Đầu tư chiến lược vào các dự án công nghệ sạch và tạo việc làm xanh tại địa phương (IRENA & ILO, 2024); và (v) Lồng ghép nội dung về môi trường và khí hậu trong hệ thống giáo dục và đào tạo nghề, điển hình tại Đan Mạch (OECD, 2017).

2.2 Kinh nghiệm của Cộng hòa Pháp

Quá trình chuyển đổi năng lượng tại Cộng hòa Pháp được thúc đẩy bởi khung pháp lý tương đối hoàn thiện, hướng tới giảm phụ thuộc vào năng lượng truyền thống và mở rộng phát triển năng lượng tái tạo (NLTT), trong đó điện gió giữ vai trò trụ cột. Cùng với việc mở rộng quy mô NLTT và phát triển chuỗi cung ứng công nghiệp nội địa, số lượng việc làm xanh trong lĩnh vực này đã gia tăng đáng kể, đạt gần 200.000 việc làm vào năm 2022 (IRENA & ILO, 2024).

Để thúc đẩy phát triển việc làm xanh, Pháp triển khai nhiều công cụ chính sách quan trọng, tiêu biểu là Dự luật Công nghiệp Xanh (2023), tập

trung hỗ trợ các công nghệ trọng điểm như điện gió, điện mặt trời, pin điện, bơm nhiệt và hydro xanh thông qua các cơ chế ưu đãi đầu tư (IRENA & ILO, 2024). Đồng thời, hệ thống Đài quan sát quốc gia về việc làm và kỹ năng kinh tế xanh (Onemev) được thiết lập nhằm theo dõi, dự báo nhu cầu kỹ năng và quy mô việc làm, qua đó hỗ trợ quá trình hoạch định chính sách (OECD, 2017).

Các nghiên cứu cho thấy đầu tư vào NLTT và các giải pháp tiết kiệm năng lượng có tác động tích cực đến việc làm ròng, đồng thời thúc đẩy gia tăng nhu cầu đối với các vị trí kỹ thuật và quản lý trong lĩnh vực xanh (Richard Hanna và cộng sự, 2023; IRENA & ILO, 2024). Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi cũng đặt ra thách thức về thiếu hụt nguồn nhân lực kỹ thuật chất lượng cao, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ mới như hydro xanh và pin điện (WEF, 2025; IRENA & ILO, 2024).

Để bảo đảm quá trình chuyển đổi năng lượng vừa thúc đẩy phát triển kinh tế xanh vừa hạn chế tác động tiêu cực đến thị trường lao động, Chính phủ Pháp triển khai một số nhóm giải pháp chính sách tổng thể. Trước hết là các hỗ trợ tài chính chiến lược thông qua gói tín dụng thuế công nghiệp xanh khoảng 500 triệu Euro nhằm khuyến khích đầu tư tư nhân vào các dự án công nghệ xanh (WEF, 2025). Đồng thời, Pháp chú trọng đào

Nghiên cứu - Trao đổi

tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua sự hợp tác giữa cơ sở đào tạo nghề, các trường đại học và doanh nghiệp trong các ngành công nghệ xanh.

2.3 Kinh nghiệm của Cộng hòa liên bang Đức

Quá trình chuyển đổi năng lượng tại Cộng hòa Liên bang Đức, gắn với chiến lược Energiewende, được xem là một mô hình tiêu biểu trong việc kết hợp mục tiêu giảm phát thải khí nhà kính với phát triển thị trường lao động xanh. Thông qua chiến lược này, Đức từng bước chuyển dịch từ nhiên liệu hóa thạch sang năng lượng tái tạo (NLTT), đồng thời thúc đẩy đổi mới công nghệ và hình thành các ngành công nghiệp xanh. Nhờ đó, Đức trở thành quốc gia dẫn đầu EU về phát triển NLTT, với sự mở rộng nhanh đã tạo ra quy mô việc làm xanh lớn. Năm 2023, ngành NLTT của Đức đóng góp đáng kể vào tổng số việc làm của EU-27, trong đó riêng lĩnh vực điện mặt trời ghi nhận mức tăng trưởng mạnh, dù việc làm trong ngành điện gió có xu hướng giảm do các rào cản về cấp phép và địa điểm (IRENA & ILO, 2024).

Sự phát triển việc làm xanh tại Đức gắn chặt với các chính sách hỗ trợ chuyển đổi năng lượng, đặc biệt thông qua các cơ chế trợ cấp và ưu đãi thuế nhằm thúc đẩy đầu tư vào công nghiệp xanh. Đồng thời, Đức chú trọng phát triển kỹ năng thông qua hệ thống giáo dục và đào tạo nghề

(TVET), được coi là nền tảng của quá trình chuyển đổi công bằng. Hệ thống này cho phép người lao động tiếp cận kỹ năng kỹ thuật xanh mà không nhất thiết phải qua đào tạo đại học, qua đó đáp ứng nhanh nhu cầu nhân lực của nền kinh tế xanh (Bochun Ma và cộng sự, 2025).

Các đánh giá cho thấy chuyển đổi năng lượng mang lại tác động tích cực đến tăng trưởng kinh tế và việc làm trong trung và dài hạn, dù lợi ích phân bố không đồng đều giữa các vùng. Những khu vực có lợi thế phát triển NLTT được hưởng lợi nhiều hơn, trong khi các vùng phụ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch đối mặt với nhiều thách thức (Richard Hanna và cộng sự, 2023). Đức cũng được đánh giá có chỉ số kỹ năng xanh cao, với hệ thống đào tạo nghề chất lượng giúp mở rộng cơ hội tiếp cận việc làm xanh, kể cả với lao động không có trình độ đại học (OECD, 2023; CFCCP & CFEP, 2021).

Để bảo đảm quá trình chuyển đổi năng lượng diễn ra công bằng và hạn chế tác động tiêu cực đến thị trường lao động, Chính phủ Đức triển khai một số nhóm giải pháp chính sách quan trọng. Trước hết, các cơ sở sản xuất linh kiện NLTT thường được ưu tiên đặt tại các trung tâm công nghiệp truyền thống, đặc biệt là những khu vực chịu ảnh hưởng từ việc đóng cửa các mỏ than, qua đó tạo cơ hội việc làm mới cho người lao

Nghiên cứu - Trao đổi

động địa phương (Richard Hanna và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, Đức phát triển mạnh hệ thống đào tạo nghề song hành (dual vocational training system) thông qua các chương trình học nghề được triển khai với sự phối hợp chặt chẽ giữa Nhà nước và doanh nghiệp. Cơ chế này giúp người lao động trong các ngành công nghiệp hóa thạch được đào tạo lại và nâng cấp kỹ năng để chuyển sang làm việc trong các ngành kinh tế xanh một cách tương đối thuận lợi (Bochun Ma và cộng sự, 2025).

2.4 Kinh nghiệm của Thái Lan

Trong những năm gần đây, Thái Lan đã đạt nhiều tiến triển trong mở rộng năng lượng tái tạo (NLTT) và thực hiện các cam kết giảm phát thải khí nhà kính. Công suất NLTT tăng nhanh, đi kèm với các mục tiêu dài hạn về trung hòa carbon và phát thải ròng bằng “0”. Theo Kế hoạch Phát triển năng lượng thay thế (AEDP), Thái Lan hướng tới nâng cao tỷ trọng NLTT trong cơ cấu điện và tiến tới sử dụng hoàn toàn NLTT trong dài hạn (ILO, 2023). Đồng thời, quốc gia này đã trở thành một trung tâm sản xuất thiết bị năng lượng mặt trời quan trọng trong khu vực, góp phần vào chuỗi cung ứng toàn cầu (IRENA & ILO, 2024; Decharut Sukkumnoed và cộng sự, 2018).

Việc phát triển việc làm xanh được thúc đẩy thông qua nhiều mô hình chính sách, nổi bật là mô hình

kinh tế BCG (Bio–Circular–Green Economy), định hướng phát triển các ngành công nghiệp sinh học và thân thiện môi trường (Thailand, NSTDA, 2021). Chương trình “Energy for All” góp phần mở rộng NLTT gắn với tạo việc làm tại khu vực nông thôn (ILO, 2023). Trong lĩnh vực kỹ năng, Đạo luật Thúc đẩy phát triển kỹ năng yêu cầu doanh nghiệp tham gia đào tạo lao động, đồng thời các công cụ tài chính xanh như tín dụng xanh và trái phiếu bền vững được triển khai nhằm huy động nguồn lực cho phát triển kinh tế xanh (Thailand, MOL, 2017; Thailand, MOF, 2020).

Các đánh giá cho thấy chuyển đổi năng lượng đang từng bước tái cấu trúc thị trường lao động, tạo thêm việc làm trong các ngành NLTT và các lĩnh vực liên quan, đồng thời làm gia tăng nhu cầu đối với các kỹ năng kỹ thuật và công nghệ mới (ILO, 2023; Decharut Sukkumnoed và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, thị trường lao động vẫn đối mặt với thách thức về thiếu hụt kỹ năng, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ và đổi mới sáng tạo (ILO, 2023). Để giải quyết vấn đề này, Chính phủ Thái Lan đã triển khai các giải pháp phát triển kỹ năng toàn diện, bao gồm tích hợp nội dung NLTT và phát triển bền vững vào giáo dục đại học, tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn cho người lao động và mở rộng cơ hội tiếp cận đào tạo cho các nhóm yếu thế. Cách tiếp cận này góp phần nâng cao chất lượng

Nghiên cứu - Trao đổi

nguồn nhân lực và bảo đảm tính bao trùm trong quá trình chuyển đổi năng lượng (Decharut Sukkumnoed và cộng sự, 2018).

2.5 Kinh nghiệm của Indonesia

Indonesia thể hiện cam kết mạnh mẽ trong giảm phát thải khí nhà kính và thúc đẩy chuyển dịch năng lượng thông qua các khuôn khổ hợp tác quốc tế và chính sách quốc gia mang tính hệ thống. Quốc gia này đặt mục tiêu đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm 2060 hoặc sớm hơn, đồng thời tham gia JETP từ năm 2022 với gói hỗ trợ khoảng 20 tỷ USD nhằm thúc đẩy chuyển đổi năng lượng và đưa phát thải ngành điện đạt đỉnh vào năm 2030 (ILO, 2023). Trong chiến lược năng lượng, Indonesia hướng tới tỷ trọng năng lượng tái tạo đạt ít nhất 34% vào năm 2030 và khoảng 43 GW công suất theo Quy hoạch Điện Quốc gia (GGGI, 2020). Tuy nhiên, hệ thống năng lượng hiện vẫn phụ thuộc đáng kể vào than đá, chiếm gần hai phần ba sản lượng điện năm 2021 (Nhquang & Associates và VNEEC, 2023).

Để thúc đẩy việc làm xanh, Indonesia triển khai đồng bộ nhiều chính sách như mô hình hợp tác công – tư trong JETP, ban hành Phân loại Xanh năm 2022 và tích hợp Sáng kiến Phát triển Phát thải Thấp (LCDI) vào Kế hoạch phát triển trung hạn (RPJMN 2020–2024). Đồng thời, việc phát triển hệ sinh thái pin xe điện thông qua Tổng công ty Pin Indonesia

(IBC) góp phần hình thành chuỗi giá trị công nghệ xanh và mở rộng cơ hội việc làm (ILO, 2023).

Các đánh giá cho thấy chuyển dịch năng lượng có tiềm năng tạo ra khoảng 3,7 triệu việc làm trực tiếp và 7,2 triệu việc làm trong toàn nền kinh tế vào năm 2030 (GGGI, 2020), song cũng đặt ra thách thức đối với khoảng 1,2 triệu lao động trong ngành than (ILO, 2023). Đồng thời, cơ cấu kỹ năng lao động đang thay đổi rõ rệt: các lĩnh vực như điện mặt trời đòi hỏi tỷ lệ cao lao động trình độ cao, trong khi giai đoạn xây dựng lại cần nhiều lao động kỹ năng thấp (GGGI, 2020). Mặc dù vậy, tình trạng thiếu hụt kỹ năng xanh vẫn tồn tại (WEF, 2025), và việc làm xanh hiện chủ yếu tập trung ở nam giới trẻ, đặt ra yêu cầu tăng cường tính bao trùm (Devanto S. Pratomo và cộng sự, 2024).

Nhằm bảo đảm chuyển đổi công bằng, Indonesia đã thành lập Ban Thư ký JETP và các nhóm công tác liên quan từ năm 2023 để xây dựng Kế hoạch Chính sách và Đầu tư (IP Plan) và lồng ghép các nguyên tắc ESG (Devanto S. Pratomo và cộng sự, 2024). Đồng thời, các chương trình đào tạo kỹ năng xanh thông qua hệ thống BLK và các cơ sở như ITPLN đang góp phần nâng cao năng lực lực lượng lao động, đáp ứng yêu cầu của quá trình chuyển dịch năng lượng (ILO, 2023).

3. Bài học kinh nghiệm và hàm ý chính sách cho Việt Nam

Nghiên cứu - Trao đổi

3.1 Bài học kinh nghiệm

Kinh nghiệm về phát triển việc làm xanh gắn với quá trình chuyển đổi năng lượng từ Liên minh Châu Âu (EU), Pháp, Đức, Thái Lan và Indonesia có thể rút ra một số bài học quan trọng:

Thứ nhất, quá trình chuyển đổi năng lượng và mở rộng phát triển năng lượng tái tạo có thể tạo ra nhiều cơ hội việc làm mới trong nền kinh tế. Tại các quốc gia này, sự phát triển của các ngành năng lượng tái tạo như điện gió, điện mặt trời và các công nghệ năng lượng sạch đã thúc đẩy hình thành các ngành công nghiệp xanh và mở rộng quy mô và tạo ra nhiều việc làm mới không chỉ trực tiếp trong các ngành này mà còn trong cả các lĩnh vực liên quan. Dù việc làm trong một số ngành kinh tế truyền thống bị mất đi nhưng tổng số việc làm mới (việc làm ròng) tạo ra vẫn cao hơn. Điều này cho thấy chuyển đổi năng lượng không chỉ góp phần giảm phát thải khí nhà kính mà còn có thể trở thành động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm bền vững.

Thứ hai, các chính sách phát triển năng lượng tái tạo và công nghiệp xanh đang làm thay đổi cấu trúc và động lực của thị trường lao động. Quá trình chuyển đổi năng lượng thúc đẩy sự xuất hiện của nhiều ngành nghề mới liên quan đến công nghệ sạch, kỹ thuật năng lượng và quản lý bền vững. Tuy nhiên, quá

trình này cũng có thể tạo ra sự dịch chuyển việc làm giữa các ngành và các khu vực, đặc biệt tại những địa phương phụ thuộc nhiều vào nhiên liệu hóa thạch. Vì vậy, các chính sách chuyển đổi cần được thiết kế phù hợp nhằm hạn chế các tác động tiêu cực đối với thị trường lao động và bảo đảm quá trình chuyển đổi diễn ra theo hướng công bằng.

Thứ ba, đào tạo và phát triển kỹ năng xanh đóng vai trò then chốt trong việc giúp lực lượng lao động thích ứng với quá trình chuyển đổi năng lượng. Các quốc gia như Đức, Thái Lan và Indonesia đều chú trọng đào tạo lại (reskilling) và nâng cao kỹ năng (upskilling) cho người lao động nhằm đáp ứng nhu cầu của các ngành kinh tế xanh. Các nước này cũng đã triển khai nhiều mô hình đào tạo khác nhau như hệ thống đào tạo nghề gắn với doanh nghiệp, hợp tác giữa các cơ sở giáo dục và doanh nghiệp, cũng như các chương trình đào tạo kỹ năng do nhà nước và khu vực tư nhân phối hợp thực hiện. Đồng thời, nội dung về năng lượng tái tạo và phát triển bền vững cũng được tích hợp vào hệ thống giáo dục và đào tạo nghề nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực phù hợp cho các ngành kinh tế xanh trong tương lai. Những kinh nghiệm này cho thấy việc xây dựng hệ thống đào tạo linh hoạt, gắn với nhu cầu của thị trường lao động là yếu tố quan trọng để bảo đảm quá trình chuyển đổi năng lượng diễn ra theo hướng bao trùm và bền

Nghiên cứu - Trao đổi

vững, đặc biệt là cho nhóm lao động trong các ngành chịu tác động của quá trình chuyển dịch năng lượng.

Thứ tư, kinh nghiệm của Liên minh Châu Âu, Pháp và Đức cho thấy việc lồng ghép mục tiêu tạo việc làm trong các chiến lược năng lượng, khí hậu và tăng trưởng xanh là yếu tố then chốt để bảo đảm quá trình chuyển đổi mang lại lợi ích kinh tế – xã hội toàn diện. Các chiến lược này không chỉ hướng tới giảm phát thải mà còn gắn với phát triển thị trường lao động, kỹ năng và việc làm xanh. Cách tiếp cận tích hợp giúp hạn chế tác động tiêu cực đến việc làm, đồng thời tận dụng các cơ hội từ nền kinh tế các-bon thấp. Do đó, phát triển việc làm xanh cần được tích hợp một cách hệ thống trong các chiến lược quốc gia về năng lượng, tăng trưởng xanh và công nghiệp.

Thứ năm, mở rộng các ngành công nghiệp xanh và chuỗi giá trị liên quan được xem là động lực quan trọng cho tạo việc làm. Các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, sản xuất thiết bị, lưu trữ năng lượng và xe điện đã hình thành các hệ sinh thái công nghiệp mới, tạo việc làm ở nhiều khâu từ nghiên cứu, sản xuất đến vận hành và dịch vụ. Đồng thời, nhiều quốc gia đã triển khai các cơ chế tài chính xanh như trái phiếu xanh, tín dụng xanh và phân loại xanh để huy động vốn cho các dự án bền vững. Kinh nghiệm này cho thấy cần gắn phát triển công nghiệp xanh với hoàn

thiện cơ chế tài chính nhằm mở rộng nguồn lực và cơ hội việc làm.

Thứ sáu, bảo đảm chuyển đổi công bằng là điều kiện quan trọng để giảm thiểu tác động tiêu cực của chuyển đổi năng lượng đối với người lao động và các địa phương. Việc thu hẹp các ngành phát thải cao có thể ảnh hưởng đến việc làm nếu thiếu chính sách hỗ trợ phù hợp. Do đó, các quốc gia đã triển khai các chương trình đào tạo lại, hỗ trợ chuyển đổi nghề, phát triển kinh tế địa phương và tăng cường an sinh xã hội. Cách tiếp cận này cần ưu tiên các khu vực phụ thuộc vào ngành phát thải lớn, qua đó bảo đảm quá trình chuyển đổi diễn ra theo hướng bao trùm và bền vững.

3.2 Hàm ý chính sách cho Việt Nam

Từ các bài học kinh nghiệm quốc tế về phát triển việc làm xanh gắn với chuyển đổi năng lượng công bằng, có thể rút ra một số hàm ý chính sách quan trọng cho Việt Nam trong bối cảnh đất nước đã và đang đạt được nhiều thành tựu kinh tế nổi bật trên chặng đường hướng đến phát triển trở thành nước có thu nhập trung bình cao, đồng thời cũng đang phải đối mặt với nhiều thách thức – một trong số đó là vấn đề già hóa dân số. Điều này đòi hỏi các chính sách phát triển thị trường lao động và việc làm xanh cần tận dụng lợi thế của lực lượng lao động trẻ hiện nay, đồng thời chuẩn bị cho những thay đổi dài hạn

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

của cơ cấu dân số.

Thứ nhất, cần xây dựng khung chính sách và chiến lược phát triển thị trường lao động gắn với chuyển đổi năng lượng và tăng trưởng xanh. Việt Nam đã ban hành nhiều chiến lược quan trọng như Chiến lược tăng trưởng xanh, các cam kết đạt phát thải ròng bằng “0” và các quy hoạch phát triển năng lượng. Tuy nhiên, nội dung phát triển việc làm xanh và chuyển đổi công bằng cho người lao động cần được lồng ghép rõ ràng hơn trong các chiến lược và quy hoạch phát triển kinh tế – xã hội. Việc xây dựng một khung chính sách tổng thể về phát triển thị trường lao động trong bối cảnh chuyển đổi xanh sẽ giúp định hướng cho doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động chuẩn bị nguồn lực phù hợp, đồng thời bảo đảm quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế gắn với tạo việc làm bền vững.

Thứ hai, thúc đẩy phát triển các ngành công nghiệp xanh và hệ sinh thái việc làm xanh gắn với hỗ trợ hướng nghiệp và kết nối thị trường lao động cho thanh niên. Việt Nam có lợi thế về lực lượng lao động trẻ tương đối lớn so với nhiều quốc gia đang bước vào giai đoạn già hóa dân số. Do đó, phát triển các ngành năng lượng tái tạo, công nghiệp sản xuất thiết bị năng lượng sạch, công nghệ môi trường, kinh tế tuần hoàn và nông nghiệp bền vững có thể trở thành động lực quan trọng tạo việc làm mới cho thanh niên. Bên cạnh việc thu hút

đầu tư vào các ngành công nghiệp xanh, cần tăng cường hệ thống tư vấn hướng nghiệp, thông tin thị trường lao động và dịch vụ giới thiệu việc làm xanh cho thanh niên. Các trung tâm dịch vụ việc làm, cơ sở giáo dục và tổ chức đoàn thể có thể đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin về xu hướng nghề nghiệp xanh, nhu cầu kỹ năng mới và các cơ hội việc làm trong các ngành kinh tế xanh. Điều này không chỉ giúp thanh niên định hướng nghề nghiệp sớm mà còn góp phần thu hẹp khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu của thị trường lao động.

Thứ ba, đẩy mạnh phát triển kỹ năng xanh và “xanh hóa” hệ thống giáo dục nghề nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực cho nền kinh tế carbon thấp. Trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng và chuyển đổi số diễn ra đồng thời, nhu cầu về lao động có kỹ năng kỹ thuật và khả năng thích ứng sẽ ngày càng tăng. Vì vậy, Việt Nam cần từng bước tích hợp các nội dung về phát triển bền vững, sử dụng năng lượng hiệu quả, công nghệ sạch và kinh tế tuần hoàn vào chương trình đào tạo của hệ thống giáo dục nghề nghiệp và đào tạo đại học. Quá trình “xanh hóa” giáo dục nghề nghiệp không chỉ dừng lại ở việc bổ sung các môn học mới mà còn cần điều chỉnh tiêu chuẩn kỹ năng nghề, chương trình đào tạo và phương pháp giảng dạy theo hướng gắn với các ngành công nghiệp xanh.

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Bên cạnh đó, Việt Nam cần phát triển các Trung tâm Đào tạo nghề chất lượng cao và các Trung tâm Đào tạo kỹ năng xanh trong các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, sản xuất thiết bị điện – điện tử xanh, công nghệ môi trường và quản lý năng lượng. Các Trung tâm này có thể được xây dựng theo mô hình hợp tác giữa Nhà nước, doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo nhằm bảo đảm chương trình đào tạo bám sát nhu cầu của thị trường lao động. Đồng thời, cần thúc đẩy các chương trình đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho người lao động đang làm việc trong các ngành có nguy cơ bị tác động bởi quá trình chuyển đổi năng lượng, giúp họ có thể chuyển đổi sang các ngành nghề xanh mới. Việc phát triển hệ thống đào tạo linh hoạt, học tập suốt đời và đào tạo ngắn hạn cũng rất quan trọng để giúp người lao động ở nhiều độ tuổi khác nhau có thể cập nhật kỹ năng mới.

Thứ tư, phát triển hệ thống thông tin và dự báo thị trường lao động trong bối cảnh chuyển đổi xanh. Hiện nay, dữ liệu về việc làm xanh và nhu cầu kỹ năng xanh tại Việt Nam còn tương đối hạn chế. Do đó, cần từng bước xây dựng hệ thống thống kê và cơ sở dữ liệu về việc làm xanh, bao gồm các thông tin về quy mô việc làm, xu hướng phát triển ngành nghề và nhu cầu kỹ năng trong các lĩnh vực kinh tế xanh. Hệ thống thông tin này sẽ giúp các cơ quan quản lý nhà nước,

cơ sở đào tạo và doanh nghiệp có cơ sở để xây dựng chính sách và chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động.

Thứ năm, huy động nguồn lực tài chính cho phát triển năng lượng tái tạo và các ngành công nghiệp xanh nhằm tạo việc làm bền vững. Quá trình chuyển đổi năng lượng đòi hỏi nguồn vốn đầu tư rất lớn cho phát triển hạ tầng năng lượng sạch, công nghệ sản xuất và các dự án phát triển bền vững. Việt Nam cần tiếp tục hoàn thiện các cơ chế tài chính xanh như tín dụng xanh, trái phiếu xanh và các hình thức hợp tác công – tư để thu hút nguồn lực từ khu vực tư nhân và các tổ chức tài chính quốc tế. Việc định hướng dòng vốn đầu tư vào các lĩnh vực công nghệ sạch và hạ tầng xanh sẽ không chỉ góp phần giảm phát thải mà còn tạo ra nhiều cơ hội việc làm mới cho nền kinh tế.

Thứ sáu, bảo đảm nguyên tắc chuyển đổi công bằng và bao trùm trong quá trình phát triển việc làm xanh. Quá trình chuyển đổi năng lượng có thể tạo ra những tác động khác nhau đối với các ngành kinh tế và các nhóm lao động. Do đó, các chính sách cần chú trọng hỗ trợ các địa phương và người lao động chịu tác động từ việc thu hẹp các ngành sử dụng nhiều nhiên liệu hóa thạch hoặc các ngành có mức phát thải cao. Các chương trình đào tạo lại, hỗ trợ chuyển đổi nghề nghiệp và phát triển

Nghiên cứu - Trao đổi

kinh tế địa phương cần được triển khai đồng bộ nhằm giúp người lao động thích ứng với sự thay đổi của thị trường lao động. Đồng thời, các chính sách phát triển việc làm xanh cũng cần chú trọng tính bao trùm, tạo điều kiện để phụ nữ, thanh niên và các nhóm lao động yếu thế có thể tiếp cận các cơ hội việc làm trong các ngành kinh tế xanh.

3.3 Một số khuyến nghị

Các khuyến nghị nhằm thúc đẩy phát triển việc làm xanh quá trình chuyển đổi năng lượng công bằng ở Việt Nam có thể được xem xét trên bốn nhóm chủ thể chính gồm cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động.

Đối với cơ quan quản lý nhà nước

Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện khung chính sách và pháp lý liên quan đến kinh tế xanh, thị trường lao động xanh và chuyển đổi công bằng. Trước hết, cần xây dựng các khái niệm và tiêu chí thống nhất về việc làm xanh và kỹ năng xanh để làm cơ sở cho việc thiết kế và triển khai các chính sách phát triển kinh tế – xã hội và phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời, cần xây dựng lộ trình quốc gia về phát triển việc làm xanh gắn với các chiến lược tăng trưởng xanh và chuyển dịch năng lượng. Cần tăng cường cơ chế phối hợp giữa các bộ, ngành và địa phương nhằm bảo đảm sự gắn kết giữa chính sách môi trường, phát triển kinh tế và thị trường lao động. Việc

xây dựng hệ thống dữ liệu và dự báo thị trường lao động xanh cũng rất cần thiết để hỗ trợ hoạch định chính sách. Nhà nước cũng cần thúc đẩy các cơ chế tài chính xanh và khuyến khích đầu tư vào năng lượng tái tạo, sản xuất sạch và kinh tế tuần hoàn. Ngoài ra, cần phát triển hệ sinh thái việc làm xanh cho thanh niên thông qua các chương trình tư vấn hướng nghiệp, thông tin thị trường lao động và hỗ trợ khởi nghiệp xanh trong các lĩnh vực như công nghệ môi trường, kinh tế tuần hoàn và năng lượng sạch.

Đối với các doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần chủ động xây dựng chiến lược chuyển đổi xanh trong hoạt động sản xuất – kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo việc làm mới. Việc đầu tư vào công nghệ sạch, sử dụng hiệu quả tài nguyên và áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn sẽ góp phần mở rộng nhu cầu đối với các vị trí việc làm xanh. Một trong các yếu tố quan trọng để nâng cao kỹ năng cho người lao động là doanh nghiệp cũng cần xác định được trách nhiệm và vai trò của mình trong việc tăng cường đào tạo và nâng cao kỹ năng cho người lao động thông qua các chương trình đào tạo tại chỗ hoặc hợp tác với các cơ sở đào tạo. Sự hợp tác giữa doanh nghiệp, nhà nước và các cơ sở đào tạo cũng có thể góp phần hình thành hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế xanh.

Nghiên cứu - Trao đổi

Đối với các cơ sở đào tạo, đặc biệt là hệ thống giáo dục nghề nghiệp

Các cơ sở đào tạo cần cập nhật chương trình đào tạo theo hướng “xanh hóa”, tích hợp các nội dung về năng lượng tái tạo, quản lý môi trường, sản xuất bền vững và kinh tế tuần hoàn. Đồng thời, cần tăng cường liên kết với doanh nghiệp để thiết kế chương trình đào tạo gắn với nhu cầu thực tế của thị trường lao động. Bên cạnh đó, cần phát triển các trung tâm đào tạo nghề chất lượng cao trong các lĩnh vực công nghệ xanh như năng lượng tái tạo, công nghệ môi trường và quản lý năng lượng. Các cơ sở đào tạo cũng cần mở rộng các chương trình đào tạo lại và nâng cao kỹ năng cho người lao động nhằm hỗ trợ quá trình chuyển đổi nghề nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi xanh và già hóa dân số.

Đối với người lao động

Người lao động, đặc biệt là thanh niên, cần chủ động tham gia các chương trình đào tạo và học tập suốt đời nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng xanh. Việc phát triển các kỹ năng liên quan đến công nghệ, môi trường và sản xuất bền vững sẽ giúp người lao động thích ứng tốt hơn với sự thay đổi của thị trường lao động. Trong bối cảnh các ngành kinh tế đang chuyển dịch theo hướng ít phát thải, người lao động cũng cần sẵn sàng tâm thế và năng lực để có thể

chuyển đổi sang các lĩnh vực có tiềm năng phát triển như năng lượng tái tạo, nông nghiệp bền vững và các dịch vụ hỗ trợ cho nền kinh tế xanh.

Tóm lại, kinh nghiệm quốc tế cho thấy phát triển việc làm xanh gắn với chuyển đổi năng lượng công bằng đòi hỏi một cách tiếp cận tổng thể, trong đó các mục tiêu môi trường, kinh tế và xã hội cần được lồng ghép trong chiến lược phát triển quốc gia và các chính sách phát triển thị trường lao động. Vì vậy, bên cạnh việc thúc đẩy phát triển các ngành kinh tế xanh và năng lượng tái tạo để tạo việc làm mới, cần đặc biệt chú trọng phát triển kỹ năng xanh, xanh hóa hệ thống giáo dục nghề nghiệp và tăng cường hệ thống thông tin, dự báo thị trường lao động đặc biệt là cho thanh niên và lao động yếu thế.

Để hiện thực hóa mục tiêu phát triển việc làm xanh, cần triển khai các giải pháp đồng bộ với sự tham gia của nhiều chủ thể, trong đó, Nhà nước giữ vai trò định hướng thông qua việc hoàn thiện thể chế, xây dựng khung chính sách phát triển thị trường lao động xanh và thúc đẩy hệ sinh thái việc làm xanh. Các cơ sở đào tạo, nhất là hệ thống giáo dục nghề nghiệp, cần đổi mới chương trình theo hướng “xanh hóa”, phát triển các trung tâm đào tạo chất lượng cao và tăng cường liên kết với doanh nghiệp. Doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sản xuất bền

Nghiên cứu - Trao đổi

vững, đầu tư công nghệ sạch và tham gia đào tạo, nâng cao kỹ năng cho người lao động. Đồng thời, người lao động cũng cần chủ động học tập suốt đời, nâng cao kỹ năng và khả năng thích ứng nghề nghiệp để tận dụng các cơ hội việc làm mới trong nền kinh tế xanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bochun Ma và cộng sự. (2025). Exploring the role of renewable energy in green job creation and sustainable economic development: An empirical approach;
2. CFCCP & CFEP. (2021). Are Green Jobs Good Jobs;
3. Curtis và cộng sự. (2023). Workers and the green-energy transition: evidence from 300 million job transitions;
4. CEEW & NRDC. (2015). Clean energy Powers local Job growth in india;
5. CEDEFOD. (2018). Skills for Green Jobs. 2018 Update;
6. Decharut Sukkumnoed và cộng sự. (2018). Renewable Energy Job Creation in Thailand;
7. Devanto S. Pratomo và cộng sự. (2024). Analyzing the Factors Influencing Green Job Participation and Income Effects Using National Labor Force Data;
8. GGGI. (2020). Employment assessment of renewable energy: Indonesian power sector pathways;
9. Hanna và cộng sự. (2024). Job creation in a low carbon transition to renewables and energy efficiency: a review of international evidence;
10. ILO. (2016), What is a green job;
11. ILO. (2023). Achieving a Just Transition towards Environmentally

Sustainable Economies and Societies for All;

12. ILO. (2018). World Employment and Social Outlook 2018: Greening with Jobs;

13. ILO. (2023). Green Jobs Policy Readiness Assessment in Thailand;

14. ILO. (2023). Green jobs and just transition policy readiness assessment in Indonesia;

15. OECD. (2017). Employment Implications of Green Growth: Linking Jobs, Growth, and Green Policies;

16. OECD. (2023b). OECD environmental performance reviews: Germany 2023;

17. Richard Hanna và cộng sự. (2023). Job creation in a low carbon transition to renewables and energy efficiency: a review of international evidence;

18. Thailand, NSTDA (2021). Press Release on BCG Policy Broad Approves Strategic Plans and Policy Measures to Drive BCG Model;

19. Thailand, MOL (Ministry of Labour). (2017). Press Release on Ministry of Labour Joins ASEAN Forum on Green Jobs Promotion, 20 September;

20. Thailand, MOF (Ministry of Finance). (2020). Sustainable Financing Framework, July;

21. UNEP. (2008). Green jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world;

22. WEF. (2025). Making the Green Transition Work for People and the Economy;

23. WB. (2024). Green Jobs, Upskilling and Reskilling Vietnam's Workforce for a Greener Economy.

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP BỘ “MỐI QUAN HỆ GIỮA NHÀ NƯỚC VỚI CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI Ở VIỆT NAM - NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN”.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Luận giải những vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về mối quan hệ giữa nhà nước và các tổ chức xã hội; đề xuất các giải pháp hoàn thiện quan hệ giữa Nhà nước và các tổ chức xã hội ở nước ta hiện nay.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa nhà nước pháp quyền XHCN với các tổ chức xã hội.

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

Đề tài đã hệ thống hóa được lý luận về mối quan hệ giữa Nhà nước pháp quyền XHCN và các hội, đồng thời cung cấp bức tranh thực trạng diện mạo các tổ chức xã hội tại Việt Nam tính đến năm 2024. Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần làm sâu sắc hơn các quan điểm về quyền tự do lập hội, xác lập khung phân tích hiện đại về quản trị xã hội và tiếp thu có chọn lọc các mô hình đối tác, hỗ trợ từ kinh nghiệm quốc tế. Về mặt thực tiễn, đề tài là luận cứ khoa học quan trọng giúp các cơ quan quản lý đổi

mới tư duy từ “kiểm soát” sang “kiến tạo và thúc đẩy”, hỗ trợ trực tiếp cho việc xây dựng Luật về Hội và hoàn thiện Nghị định 126/2024/NĐ-CP. Những đề xuất về tinh gọn bộ máy, chuyển đổi số và cơ chế chuyển giao dịch vụ công không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước mà còn thúc đẩy các hội phát huy tối đa vai trò phản biện xã hội, đại diện lợi ích và tự quản, từ đó giải quyết triệt để tình trạng “hành chính hóa” trong hoạt động của các tổ chức quần chúng hiện nay.

+ **Khuyến nghị chính sách:**

Đối với Bộ Nội vụ: Hoàn thiện cơ sở dữ liệu quốc gia và ứng dụng CNTT để hiện đại hóa công tác quản lý; tăng cường thanh tra, giám sát việc thành lập và vận hành hội, quỹ.

Đối với các Bộ, ngành: Thực hiện quản lý nhà nước đối với hội, quỹ trong lĩnh vực phụ trách theo quy định; tăng cường kiểm tra, xử lý vi phạm; tiếp tục sắp xếp, tinh gọn các hội quần chúng do Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ; nghiên cứu sửa đổi Chỉ thị số 17-CT/TW.

Đối với UBND cấp tỉnh: Tăng cường quản lý nhà nước đối với hội, quỹ trên địa bàn; kiểm tra, giám sát hoạt động của các hội; xử lý vi phạm và thực hiện ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý.

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đối với các hội: Tuân thủ pháp luật và điều lệ; nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành; đổi mới phương thức hoạt động; tinh gọn tổ chức; rà soát, sắp xếp các đơn vị trực thuộc; thực hiện đầy đủ chế độ báo cáo.

Định hướng sắp xếp các hội do Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ: Tiếp tục rà soát, tinh gọn cơ cấu tổ chức và sáp nhập, hợp nhất các hội có lĩnh vực hoạt động tương đồng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: ThS. Nguyễn Thị Thu Huyền – Nguyên Trưởng phòng Quản lý Khoa học, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP BỘ “GIẢI PHÁP THU THẬP TÀI LIỆU LƯU TRỮ SỐ HÌNH THÀNH TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH DÙNG CHUNG CẤP TỈNH VÀO LƯU TRỮ LỊCH SỬ”.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Làm rõ cơ sở lý luận và pháp lý về thu nộp tài liệu lưu trữ số vào Lưu trữ lịch sử; Khảo sát, đánh giá thực trạng quản lý và thu nộp tài liệu lưu trữ số hình thành trong Hệ thống quản lý và điều hành dùng chung cấp tỉnh hiện nay; Đề xuất giải pháp thu nộp tài liệu lưu trữ số hình thành trong Hệ thống quản

lý và điều hành dùng chung cấp tỉnh vào Lưu trữ lịch sử.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Tài liệu lưu trữ số hình thành trong Hệ thống quản lý và điều hành dùng chung cấp tỉnh và hoạt động thu nộp tài liệu lưu trữ số hình thành trong Hệ thống quản lý và điều hành dùng chung cấp tỉnh vào Lưu trữ lịch sử; Hoạt động thu nộp tài liệu lưu trữ số hình thành trong Hệ thống quản lý và điều hành dùng chung cấp tỉnh vào Lưu trữ lịch sử.

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

Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận và pháp lý về thu thập, quản lý, nộp lưu tài liệu lưu trữ số từ các hệ thống điều hành dùng chung của cơ quan nhà nước. Thông qua khảo sát thực tiễn tại nhiều Bộ, ngành và địa phương, nghiên cứu đã phân tích sâu sắc thực trạng lập hồ sơ điện tử, chỉ rõ những hạn chế và nguyên nhân tồn tại, từ đó xác định rõ danh mục tài liệu dùng chung và quy trình chuyên giao dữ liệu sang hệ thống lưu trữ. Về mặt lý luận, đề tài góp phần làm giàu kho tàng tri thức về lưu trữ điện tử thông qua việc xây dựng khung khái niệm, nguyên tắc quản trị thông tin và xác lập cơ sở khoa học cho các tiêu chuẩn nghiệp vụ trong bối cảnh chuyển đổi số. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu là luận cứ quan trọng

Nghiên cứu - Trao đổi

để hoàn thiện cơ chế, chính sách và quy định pháp luật về lưu trữ số. Các mô hình và quy trình giải pháp tổng thể do đề tài đề xuất có giá trị ứng dụng cao, giúp các cơ quan nhà nước tổ chức thu thập tài liệu số khoa học, bảo đảm tính toàn vẹn, an toàn dữ liệu lâu dài và nâng cao hiệu quả điều hành. Đây chính là bước tiến quan trọng thúc đẩy hiện đại hóa công tác văn thư lưu trữ, đáp ứng yêu cầu xây dựng Chính phủ số hiện nay.

+ Khuyến nghị chính sách:

Ở cấp Trung ương, Chính phủ và Bộ Nội vụ: cần tập trung hoàn thiện hành lang pháp lý và chiến lược phát triển lưu trữ số mang tầm quốc gia. Điều này bao gồm việc ban hành các quy định thống nhất về kết nối kỹ thuật giữa các hệ thống quản lý tài liệu trên toàn quốc, đồng thời xây dựng kế hoạch chuyển đổi số riêng biệt cho ngành lưu trữ. Bên cạnh đó, việc đưa chỉ số giao nộp tài liệu số vào bộ tiêu chí đánh giá cải cách hành chính và triển khai các chương trình đào tạo cấp chứng chỉ hành nghề chuyên sâu là những giải pháp then chốt để đảm bảo tính thực thi và chất lượng nguồn nhân lực.

Đối với chính quyền địa phương, UBND cấp tỉnh và Sở Nội vụ: đóng vai trò quyết định trong việc cụ thể hóa các quy định trung ương phù hợp với đặc thù của tỉnh. Các đơn

vị này cần sớm ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết quy trình giao nộp tài liệu, đồng thời ưu tiên nguồn lực đầu tư xây dựng hạ tầng Kho lưu trữ số cấp tỉnh đạt chuẩn kỹ thuật. Công tác giám sát, kiểm tra định kỳ tình hình thực hiện tại các cơ quan trên địa bàn cũng cần được chú trọng để kịp thời đôn đốc và tháo gỡ khó khăn trong quá trình vận hành thực tế.

Tại các cơ quan trực tiếp hình thành hồ sơ, các Sở, Ngành và UBND cấp xã: cần chủ động xây dựng quy trình nghiệp vụ nội bộ để rà soát, phân loại tài liệu điện tử một cách định kỳ. Việc bố trí nhân sự có năng lực về kỹ năng số phụ trách công tác lưu trữ là yêu cầu cấp thiết để đảm bảo tính khoa học trong quản lý. Đặc biệt, đối với cấp xã, nhiệm vụ trọng tâm là tập trung thống kê và bảo quản tốt các tài liệu có giá trị lâu dài, chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết để sẵn sàng thực hiện việc thu nộp tài liệu số vào lưu trữ lịch sử.

Cuối cùng, sự phối hợp của các đơn vị hỗ trợ và đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thiện hệ sinh thái lưu trữ số. Các nhà cung cấp giải pháp công nghệ phải tuân thủ nghiêm ngặt các chuẩn dữ liệu và gói tin nghiệp vụ (SIP, AIP, DIP) nhằm đảm bảo khả năng liên thông giữa hệ thống điều hành và lưu trữ. Song song đó, các cơ sở đào tạo cần tích cực cập

Nghiên cứu - Trao đổi

nhật giáo trình, đưa các nội dung về an toàn thông tin và quản trị dữ liệu số vào chương trình giảng dạy để cung cấp đội ngũ chuyên môn đáp ứng tốt yêu cầu hiện đại hóa ngành lưu trữ.

+ **Thông tin liên hệ:** TS. Nguyễn Thị Chinh, Trưởng Phòng Quản lý Nghiệp vụ Văn thư - Lưu trữ, Cục Văn thư và Lưu trữ nhà nước, Bộ Nội vụ.

ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CẤP BỘ “PHÂN CẤP QUẢN LÝ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC GIỮA TRUNG ƯƠNG VÀ THÀNH PHỐ TRỰC THUỘC TRUNG ƯƠNG - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CỦA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.

+ **Mục tiêu nghiên cứu:** Hướng tới làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của phân cấp quản lý ngân sách nhà nước giữa Trung ương và thành phố trực thuộc Trung ương, trên cơ sở nghiên cứu trường hợp thành phố Hồ Chí Minh, để đánh giá những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế, từ đó đề xuất các giải pháp đổi mới phân cấp quản lý ngân sách giữa Trung ương và thành phố trực thuộc Trung ương.

+ **Đối tượng nghiên cứu:** Là những vấn đề lý luận và thực tiễn

phân cấp quản lý ngân sách nhà nước giữa Trung ương và thành phố trực thuộc Trung ương (nghiên cứu trường hợp thành phố Hồ Chí Minh).

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

Thứ nhất, đề tài khái quát cơ sở lý thuyết về phân cấp quản lý ngân sách nhà nước giữa Trung ương và các thành phố trực thuộc Trung ương, làm rõ khái niệm, đặc điểm, nguyên tắc, nội dung, tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng; qua đó tạo nền tảng cho phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp.

Thứ hai, thông qua nghiên cứu trường hợp TP. Hồ Chí Minh, đề tài phân tích thực trạng phân cấp ngân sách giữa Trung ương và thành phố; chỉ ra những kết quả tích cực như tăng quyền tự chủ, phù hợp xu hướng phát triển, nâng cao minh bạch và trách nhiệm giải trình, đồng thời nhận diện các hạn chế về thể chế, chính sách, phân cấp nguồn thu và nhiệm vụ chi, làm cơ sở đề xuất giải pháp.

Thứ ba, trên cơ sở lý luận và thực tiễn, đề tài đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ nhằm đổi mới phân cấp quản lý ngân sách, tập trung vào hoàn thiện thể chế tài khóa, phân định rõ nhiệm vụ thu – chi, điều chỉnh cơ chế phân chia nguồn thu hợp lý, tăng quyền chủ động cho địa phương, nâng cao minh bạch, trách nhiệm giải trình và năng lực đội ngũ, đáp ứng yêu cầu

Nghiên cứu - Trao đổi

phát triển và hội nhập.

+ Khuyến nghị chính sách:

Đối với Quốc hội

Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống pháp luật có liên quan đến ngân sách và phân cấp quản lý ngân sách như: sửa đổi, bổ sung pháp luật về thuế, về phí và lệ phí, về đầu tư, tài sản công, đầu tư theo phương thức đối tác công tư,...

Thứ hai, xem xét bổ sung chế định, cơ chế, chính sách của chính quyền đô thị trong phân cấp quản lý ngân sách.

Thứ ba, nghiên cứu lộ trình điều chỉnh tỷ lệ điều tiết cho Thành phố những năm tới theo định hướng giữ ổn định tỷ lệ điều tiết ngân sách Thành phố theo mức hiện nay đến hết năm 2025, và xem xét tỷ lệ điều tiết phù hợp với tình hình kinh tế, xã hội, quy mô dân số và nhu cầu đầu tư của các thành phố trực thuộc Trung ương.

Đối với Chính phủ

Thứ nhất, tiếp tục hoàn thiện

chính sách cụ thể hóa các luật đã ban hành, đặc biệt là Luật Ngân sách nhà nước năm 2025.

Thứ hai, ban hành các nghị định quy định chi tiết và biện pháp thi hành Luật Ngân sách nhà nước năm 2025, chú trọng chế định phân cấp cho chính quyền địa phương hai cấp, đặc biệt là cấp xã.

Thứ ba, Chính phủ, các Bộ, ngành cùng đồng hành tháo gỡ vướng mắc thực tiễn xảy ra tại Thành phố trực thuộc Trung ương bằng việc kịp thời ban hành các văn bản hướng dẫn Luật Ngân sách nhà nước năm 2025, văn bản giải quyết một số vấn đề khó khăn, vướng mắc khi triển khai các Nghị quyết về cơ chế đặc thù, xây dựng cơ chế phối hợp linh hoạt để giải quyết các vấn đề phát sinh vượt thẩm quyền của Thành phố.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Mai Đình Lâm – Trưởng khoa, Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công tại thành phố Hồ Chí Minh.