

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. Bùi Tôn Hiến
TS. Phạm Ngọc Toàn
ThS. Trần Thị Thơ

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

- Trịnh Thu Nga:** Phát triển các mô hình dịch vụ thân thiện với người cao tuổi trong bối cảnh mới ở Việt Nam 1
- Đào Thị Lanh:** Một số giải pháp trọng tâm hoàn thiện tổ chức, nâng cao hiệu quả hoạt động của Bộ Nội vụ đáp ứng yêu cầu kỷ nguyên mới 19
- Nguyễn Thu Hà:** Vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương ở Việt Nam 32
- Chữ Thị Lân:** Chuyển đổi số toàn diện ở Việt Nam: Chiến lược và thách thức cho lao động là người cao tuổi ở Việt Nam 46
- Đào Mạnh Hoàn - Nguyễn Khắc Tuấn:** Kinh nghiệm áp dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc (KPIs) của công chức gắn với vị trí việc làm tại Úc và khuyến nghị cho Việt Nam 59
- Bùi Quốc Anh:** Tự chủ ở đơn vị sự nghiệp công lập - Chính sách nhân lực trong bối cảnh tự chủ đại học 74

Nghiên cứu - Trao đổi

PHÁT TRIỂN CÁC MÔ HÌNH DỊCH VỤ THÂN THIỆN VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG CAO TUỔI TRONG BỐI CẢNH MỚI Ở VIỆT NAM

*TS. Trịnh Thu Nga - Phó Viện trưởng,
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Lời nói đầu

Người cao tuổi (NCT) không chỉ là đối tượng cần chăm sóc mà còn là nguồn lực trí tuệ và kinh nghiệm quý báu cho sự phát triển bền vững của đất nước. Việt Nam đang trong thời kỳ già hóa dân số nhanh, năm 2024 cả nước có khoảng 14,2 triệu người từ 60 tuổi trở lên (chiếm gần 14,5% dân số) và con số này sẽ tăng lên gần 18 triệu vào năm 2030; đến năm 2036, Việt Nam sẽ chính thức bước vào thời kỳ “dân số già”¹. Sự thay đổi nhanh chóng này làm gia tăng gánh nặng chăm sóc sức khỏe và an sinh xã hội, nhưng đồng thời mở ra cơ hội khai thác tiềm năng của “kinh tế bạc” - thị trường sản phẩm và dịch vụ dành cho NCT. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ thân thiện với NCT trở nên cấp bách, đòi hỏi phải gắn với chuyển đổi số và chuyển đổi xanh, nhằm tạo ra các dịch vụ y tế, giáo dục, văn hóa, du lịch và giao thông dễ tiếp cận, đồng thời giảm thiểu tác động môi trường. Những mô hình này không chỉ đáp ứng nhu cầu chăm sóc và an sinh mà

còn tạo nền tảng cho sự tham gia tích cực của NCT vào khởi nghiệp, sản xuất xanh và phát triển cộng đồng, biến thách thức già hóa thành động lực cho tăng trưởng và đổi mới sáng tạo. Phát triển các mô hình dịch vụ thân thiện với NCT cũng chính là nền tảng để Việt Nam phát triển “kinh tế bạc” một cách bền vững, nhân văn và hiện đại.

1. Thực trạng phát triển dịch vụ thân thiện với người cao tuổi ở Việt Nam

Theo Tổ chức Y tế Thế giới, một môi trường thân thiện với NCT phải bao quát tám lĩnh vực thiết yếu: không gian và công trình công cộng, giao thông, nhà ở, tham gia xã hội, tôn trọng và hòa nhập xã hội, tham gia dân sự và việc làm, thông tin và truyền thông, và các dịch vụ hỗ trợ cộng đồng và y tế (WHO, 2007). Trong thời gian qua, Việt Nam đã triển khai nhiều mô hình dịch vụ dành cho NCT theo hướng thân thiện, đa dạng hóa và xã hội hóa như: Mô hình Câu lạc bộ Liên thế hệ tự giúp nhau

¹ Theo dự báo của TCTK và UNFPA (2020), tỷ lệ người từ 60 tuổi trở lên của Việt Nam sẽ đạt 20% vào năm 2036, đưa Việt Nam chính thức bước vào thời kỳ dân số già.

Nghiên cứu - Trao đổi

(CLB LTHGN), dịch vụ tại nhà và hỗ trợ cộng đồng, cơ sở bảo trợ xã hội công và tư nhân, mô hình chăm sóc bán trú và chăm sóc ban ngày (daycare), mô hình chăm sóc tích hợp cho NCT, v.v...

Mô hình Câu lạc bộ liên thế hệ tự giúp nhau - là một sáng kiến cộng đồng do Hội NCT và HelpAge International khởi xướng từ năm 2006. Sau gần 10 năm triển khai thực hiện, mô hình này đã phát triển nhanh phủ khắp 34/34 tỉnh/thành phố trên toàn quốc. Tính đến tháng 4/2025, cả nước có 9.000 CLB với sự tham gia của hơn 330.000 thành viên, trong đó có hơn 231.000 NCT (Hội NCT Việt Nam, 2025). Mô hình CLB LTHGN rất nhân văn, phù hợp với điều kiện kinh tế-xã hội, quá trình già hóa dân số của nước ta - Mô hình này tạo ra mạng lưới hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên, tích hợp các hoạt động văn hóa, thể dục, vay vốn nhỏ và chăm sóc tại nhà. Việc triển khai nhân rộng mô hình này là chủ trương đúng, hợp lòng dân, được chính quyền địa phương và người dân đồng tình hưởng ứng (Hội NCT Việt Nam, năm 2025). Mô hình này có chi phí thấp, dựa trên tinh thần tương trợ, nhưng phụ thuộc vào hỗ trợ quốc tế và chưa có cơ chế tài chính bền vững (World Bank, năm 2024).

Dịch vụ tại nhà và hỗ trợ cộng đồng: Do hội phụ nữ và đoàn thanh niên phối hợp, dựa trên tình nguyện

viên được đào tạo ngắn hạn chăm sóc NCT tại nhà. Mô hình này phù hợp với văn hóa gia đình nhưng gặp khó khăn do thiếu người chăm sóc khi con cháu đi làm xa và chưa được chuẩn hóa về chất lượng.

Cơ sở bảo trợ xã hội công và tư nhân: Tính đến năm 2023, cả nước có 425 cơ sở trợ giúp xã hội, bao gồm 190 cơ sở công lập và 235 cơ sở ngoài công lập, trong đó chỉ có 46 cơ sở chăm sóc NCT (Bộ LĐTBXH, 2024). Đây vẫn là con số khá khiêm tốn so với tổng số người cần trợ giúp chăm sóc xã hội và chỉ có dưới 10% số cơ sở có các dịch vụ tham vấn, tư vấn, đánh giá sức khỏe tâm thần, trị liệu tâm lý xã hội... Bên cạnh đó, hiện cả nước có trên 40 cơ sở dưỡng lão tư nhân, chăm sóc cho số lượng rất ít NCT với chi phí cao (khoảng 7 - 45 triệu đồng/tháng/người) và chỉ có một số ít cơ sở cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe toàn diện cho NCT (Bộ LĐTBXH, 2024). Trong hơn một thập kỷ qua, nhiều viện dưỡng lão tư nhân được thành lập tại các đô thị lớn, cung cấp dịch vụ đa dạng từ chăm sóc dài hạn đến chăm sóc giảm nhẹ và phục hồi chức năng. Tuy nhiên, mô hình này thực sự chỉ phù hợp với những NCT và gia đình có điều kiện, khó mở rộng đến đa số đối tượng NCT trong xã hội.

Mô hình chăm sóc bán trú và chăm sóc ban ngày với dịch vụ chuyên nghiệp: Một số trung tâm tại

Nghiên cứu - Trao đổi

Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh tổ chức dịch vụ chăm sóc ban ngày, cung cấp hoạt động nhóm, vật lý trị liệu, dinh dưỡng và theo dõi sức khỏe (Nguyễn Thị Liên, 2025). Trong đó, mô hình chăm sóc bán trú của Trung tâm Nhân Ái tại Hà Nội là ví dụ điển hình - Cơ sở này áp dụng triết lý chăm sóc của Nhật Bản, cung cấp hoạt động nhóm, vật lý trị liệu, bữa ăn dinh dưỡng và quản lý thuốc, giúp cải thiện khả năng nhận thức cho người bệnh Alzheimer và Parkinson (Nhân Ái Daycare, 2025). Mô hình này giúp gia đình có thời gian đi làm và NCT được giao lưu, song hiện mới xuất hiện ở một số đô thị và chưa có khung pháp lý rõ ràng.

Mô hình chăm sóc tích hợp cho NCT (Integrated Care for Older People - ICOPE): là một phương pháp tiếp cận của Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) tập trung vào việc tối ưu hóa sức khỏe và khả năng hoạt động của NCT bằng cách cung cấp các dịch vụ chăm sóc y tế và xã hội cá nhân hóa tại cộng đồng, tích hợp và can thiệp sớm cho sáu yếu tố chính liên quan đến sự suy giảm năng lực thể chất và tinh thần (WHO, 2024). Mô hình này hướng tới việc kéo dài thời gian “Sống khỏe” của NCT, ngăn ngừa sự phụ thuộc vào sự chăm sóc và hỗ trợ người chăm sóc. Việc thực hiện thí điểm mô hình ICOPE của WHO tại một số địa phương ở Việt Nam (bao gồm Quảng Nam và Bắc Ninh) đã cho thấy kết quả tích cực - hơn 70% NCT cải thiện

chức năng vận động, tỉ lệ trầm cảm nhẹ giảm 15% và nhân viên y tế nâng cao kỹ năng liên ngành (Nguyễn Thị Liên, 2025), đó là nhờ cách tiếp cận phối hợp liên ngành và dịch vụ được cá nhân hóa, tập trung vào năng lực nội tại của NCT. Mô hình này hướng tới việc chăm sóc toàn diện, giảm thiểu nguy cơ mất năng lực nội tại như suy giảm thể chất, suy dinh dưỡng, suy giảm nhận thức, và cải thiện khả năng hoạt động của NCT (Vũ Dương Châu, 2025).

Một số vấn đề đặt ra:

- *Hệ thống dịch vụ chăm sóc xã hội cho NCT dần được mở rộng, song còn thiếu tính đồng bộ và chưa chú ý đến xu hướng tăng cường cung cấp dịch vụ tại cộng đồng.* Hệ thống cung cấp dịch vụ chăm sóc xã hội, đặc biệt là chăm sóc sức khỏe dài hạn cho NCT còn yếu kém, khả năng đáp ứng của hệ thống còn hạn chế, chưa có sự kết nối giữa các hình thức chăm sóc tập trung với các hình thức chăm sóc tại cộng đồng và gia đình để bảo đảm già hóa tại chỗ.

- *Các dịch vụ phân bố không đồng đều:* Cơ sở bảo trợ xã hội và Viện dưỡng lão tập trung chủ yếu ở đô thị; NCT ở nông thôn hoặc miền núi khó tiếp cận dịch vụ. Dịch vụ tại nhà phụ thuộc vào mạng lưới tình nguyện viên, vốn mỏng ở vùng nghèo.

- *Thiếu dịch vụ chăm sóc tinh thần và hoạt động xã hội:* NCT Việt Nam đối mặt với các vấn đề sức khỏe tinh

Nghiên cứu - Trao đổi

thần và xã hội. Tỷ lệ trầm cảm và sa sút trí tuệ ở NCT cao nhưng ít cơ sở có bộ phận trị liệu tâm lý; chương trình sinh hoạt cộng đồng còn hạn chế. Sự thiếu hụt dịch vụ hỗ trợ tâm lý, hoạt động xã hội và chăm sóc sức khỏe tinh thần khiến NCT dễ bị cô đơn và suy giảm sức khỏe.

Một số nguyên nhân cốt lõi bao gồm:

- *Thiếu nguồn nhân lực chuyên môn:* Nghề chăm sóc NCT chưa trở thành ngành chuyên nghiệp, thiếu đào tạo chính quy, chưa thu hút lao động trẻ; Số điều dưỡng, nhân viên xã hội và bác sĩ lão khoa còn rất thiếu. Nhiều nhân viên tại cơ sở công lập chưa qua đào tạo chuyên sâu về chăm sóc NCT hoặc chăm sóc tâm thần, dẫn đến chất lượng chăm sóc thấp.

- *Hệ thống tài chính chăm sóc dài hạn chưa bền vững:* Ngân sách cho chăm sóc dài hạn còn thấp, các mô hình tư nhân mới manh nha, thiếu đầu tư vào hạ tầng thân thiện. Hiện nay nước ta chưa có chính sách bảo hiểm chăm sóc dài hạn là thách thức lớn cho một xã hội đang già hóa nhanh. Chi phí chăm sóc chủ yếu do gia đình chi trả hoặc nguồn từ ngân sách, thiếu quỹ bảo hiểm chăm sóc dài hạn; chi phí dịch vụ tư nhân cao làm gia tăng bất bình đẳng.

- *Khoảng cách số hoá và chuyển đổi xanh:* Chương trình chuyển đổi số quốc gia đặt mục tiêu “không ai bị bỏ lại phía sau”, song nhiều NCT chưa

có kỹ năng sử dụng công nghệ (MDPI, 2022); hạ tầng chuyển đổi xanh (nhà ở tiết kiệm năng lượng, giao thông bền vững) chưa được tích hợp vào các mô hình chăm sóc.

- *Cơ chế phối hợp liên ngành còn lỏng lẻo:* Việc sắp xếp lại Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội năm 2025 và chuyển chức năng chăm sóc NCT sang Bộ Y tế và các bộ ngành khác tạo cơ hội tích hợp nhưng cũng gây xáo trộn; thiếu cơ quan đầu mối về chăm sóc NCT khiến việc thực thi chính sách thiếu đồng bộ.

- *Đổi mới chính sách chậm so với tốc độ già hóa:* Mặc dù Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách, hệ thống an sinh và y tế vẫn cần điều chỉnh lớn để phù hợp.

2. Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam

2.1. Kinh nghiệm một số quốc gia và sáng kiến toàn cầu về mô hình dịch vụ thân thiện với người cao tuổi

Nhật Bản - Bảo hiểm chăm sóc dài hạn và hệ thống tích hợp cộng đồng: Nhật Bản là một trong những quốc gia già nhất thế giới và đã triển khai hệ thống bảo hiểm chăm sóc dài hạn (Kaigo Hoken) từ năm 2000 (Bộ Y tế, Lao động và Phúc lợi Nhật Bản, năm 2000). Ở Nhật, những người từ 40 tuổi trở lên bắt buộc phải đóng phí, còn người trên 65 tuổi được sử dụng dịch vụ mà chỉ đóng chi trả 10-20%. Gói dịch vụ bao gồm chăm sóc tại

Nghiên cứu - Trao đổi

nhà, hỗ trợ điều dưỡng, phục hồi chức năng, trang thiết bị và chăm sóc ban ngày; người dùng chỉ phải đồng chi trả 10%, phần còn lại do bảo hiểm chi trả. Năm 2008, khoảng 4,6 triệu người Nhật được chứng nhận cần chăm sóc dài hạn, tương đương 13-14% dân số trên 65 tuổi.

Nhằm giúp NCT tiếp tục sống ở cộng đồng, Nhật Bản phát triển mô hình Hệ thống Chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng (Community-based Integrated Care System - CBICS) với mục tiêu NCT “già hóa tại chỗ” - NCT được sống tại nơi quen thuộc ngay cả khi cần chăm sóc (MHLW, 2020). Hệ thống tích hợp năm yếu tố: nhà ở, chăm sóc y tế, chăm sóc dài hạn, phòng ngừa và hỗ trợ sinh hoạt. Trong đó, chính quyền địa phương đóng vai trò quản lý, kết nối dịch vụ y tế - xã hội và huy động cộng đồng và chú trọng hỗ trợ người sa sút trí tuệ. Dịch vụ cụ thể gồm chăm sóc tại nhà, điều dưỡng tại nhà, chăm sóc ban ngày, chăm sóc nhóm nhỏ, chăm sóc ngắn ngày, cung cấp thiết bị hỗ trợ và dịch vụ 24 giờ (JICA, năm 2022).

Đức - Bảo hiểm chăm sóc dài hạn bắt buộc và cải cách liên tục (Barmettler, J., Böcking, W. và cộng sự., năm 2020): Đức thiết lập bảo hiểm chăm sóc dài hạn bắt buộc năm 1995 như nhánh thứ năm của hệ thống an sinh xã hội. Chương trình cung cấp trợ cấp tiền mặt, dịch vụ chăm sóc tại nhà và chăm sóc nội trú

tùy theo mức độ phụ thuộc. Các cải cách năm 2001, 2008 và 2016 mở rộng dịch vụ, tăng lương cho người chăm sóc và đưa vào phân loại 5 mức độ phụ thuộc, bao gồm cả bệnh nhân sa sút trí tuệ. Đức cũng yêu cầu toàn bộ người dân tham gia bảo hiểm chăm sóc dài hạn (bảo hiểm LTC), với năm mức độ phụ thuộc khác nhau và cho phép người thụ hưởng tự chọn giữa nhận tiền mặt để gia đình tự chăm sóc hoặc nhận dịch vụ chuyên nghiệp. Điều này giúp huy động gia đình và xã hội đồng thời đảm bảo quyền tự chủ của NCT. Tại Đức, gần 80% người thụ hưởng bảo hiểm LTC chọn chăm sóc tại nhà thay vì nội trú.

Hàn Quốc - Bảo hiểm chăm sóc dài hạn quốc gia và mô hình tích hợp chăm sóc cộng đồng cho NCT (Ga Hyeong, 2024): Hàn Quốc thực hiện bảo hiểm chăm sóc dài hạn quốc gia từ năm 2008 do Cơ quan Bảo hiểm Y tế Quốc gia quản lý. Chương trình dành cho người từ 65 tuổi trở lên có hạn chế chức năng hoặc người dưới 65 tuổi mắc bệnh mạn tính; mức phí được đóng riêng (tách khỏi bảo hiểm y tế) và gói dịch vụ được xác định sau khi đánh giá mức độ phụ thuộc và bảo hiểm chi trả 80-100% chi phí. Hệ thống đánh giá mức độ phụ thuộc, xác định gói dịch vụ và giám sát chất lượng; từ năm 2016 đã vận hành hệ thống dữ liệu tích hợp toàn quốc để chuẩn hóa hồ sơ và kết nối dữ liệu y tế với chăm sóc dài hạn. Việc sử dụng công nghệ thông tin hỗ trợ đánh giá

Nghiên cứu - Trao đổi

nhu cầu và tối ưu hoá phân bổ nguồn lực là bài học quan trọng đối với Việt Nam.

Hàn Quốc thí điểm chăm sóc cộng đồng tích hợp từ năm 2019, kết hợp chăm sóc y tế, phòng bệnh, chăm sóc dài hạn và hỗ trợ đời sống; Luật Hỗ trợ chăm sóc cộng đồng ban hành năm 2024 sẽ triển khai toàn quốc từ năm 2026.

Thái Lan - Chương trình chăm sóc dài hạn cộng đồng (Nanthavong và cộng sự, 2023): Thái Lan thí điểm chương trình chăm sóc dài hạn dựa vào cộng đồng từ năm 2016 tại 1.000 xã với mục tiêu phục vụ 100.000 đối tượng. Chương trình huy động quỹ y tế địa phương, chính quyền cơ sở, trạm y tế và tình nguyện viên để cung cấp dịch vụ thăm khám tại nhà, chăm sóc ban ngày và phục hồi chức năng. Đến năm 2018, hơn 5.639 trên 7.776 đơn vị chính quyền tham gia chương trình; tuy nhiên, nguồn tài chính hạn chế và thiếu nhân lực chuyên môn khiến việc mở rộng quy mô gặp khó khăn. Kinh nghiệm Thái Lan gợi mở rằng sự phối hợp giữa y tế cơ sở và chính quyền địa phương rất quan trọng khi nguồn lực còn hạn chế.

Singapore - Hệ thống bảo hiểm CareShield Life và không gian tích hợp (ERIA, 2021): Singapore đang đối mặt với sự gia tăng nhanh dân số già; người trên 65 tuổi dự kiến chiếm

khoảng 25% dân số vào năm 2030. Nước này đã cải cách hệ thống tài chính với chương trình *CareShield Life* - bảo hiểm bắt buộc cho công dân từ 30 tuổi cung cấp khoản chi trả hàng tháng bắt đầu từ 600 SGD năm 2020 và tăng 2% mỗi năm khi người tham gia mất khả năng thực hiện ba hoạt động hằng ngày. Ngoài ra còn có quỹ *MediSave Care* cho phép rút tiết kiệm y tế và quỹ *ElderFund* hỗ trợ người có hoàn cảnh khó khăn. Singapore phát triển các khu dân cư tích hợp như *Kampung Admiralty* - một “làng thẳng đứng” gồm nhà ở, phòng khám, trung tâm chăm sóc ban ngày dành cho NCT, nhà trẻ, khu ẩm thực, trung tâm sinh hoạt, vườn cộng đồng và công viên (Urban Land Institute, 2023). Dự án áp dụng thiết kế không rào cản, thông gió tự nhiên, nhiều không gian nghỉ ngơi và được chứng nhận xanh, tạo điều kiện cho NCT “già hóa tại chỗ”.

Thụy Điển và các nước EU - Hệ thống chăm sóc xã hội toàn dân (OECD & WHO, 2021): Thụy Điển và nhiều nước Bắc Âu xây dựng hệ thống chăm sóc dài hạn phổ quát được tài trợ chủ yếu bằng thuế. Luật Dịch vụ xã hội và Luật Y tế quy định trách nhiệm của chính quyền địa phương trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc tại nhà, hỗ trợ sinh hoạt và dịch vụ lưu trú. Năm 2018, Thụy Điển chi khoảng 3,4% GDP cho

Nghiên cứu - Trao đổi

chăm sóc dài hạn, trong đó 93,3% kinh phí từ ngân sách công; khoảng 4,4% dân số trên 65 tuổi sống trong cơ sở chăm sóc và 11,8% nhận chăm sóc tại nhà. Thụy Điển thiết kế hệ thống LTC nhằm giữ người phụ thuộc ở nhà lâu nhất có thể; năm 2018 chỉ 4,4% người trên 65 tuổi ở cơ sở nội trú, còn 11,8% nhận chăm sóc tại nhà. Người thụ hưởng được lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và hệ thống *Open Comparisons* giám sát chất lượng, trong khi các gia đình chăm sóc được hưởng trợ cấp và nghỉ phép. Bài học từ Thụy Điển cho thấy hệ thống tài chính bền vững và quyền lựa chọn giúp nâng cao chất lượng dịch vụ.

Hoa Kỳ, Úc và xu hướng quốc tế (WHO, 2021): Khảo sát ở Hoa Kỳ cho thấy khoảng 90% NCT muốn “già hóa tại chỗ” và ở lại nhà trong 5-10 năm tới. Mô hình Aging in Place kết hợp cải tạo nhà ở, thiết bị trợ giúp, hỗ trợ người chăm sóc và dịch vụ y tế tại nhà để giúp NCT duy trì sự độc lập. Tại Úc cũng đang chuyển từ chăm sóc nội trú sang chăm sóc tại nhà với chương trình Home Care Packages và hệ thống đánh giá nhu cầu Aged Care Assessment. Kinh nghiệm quốc tế nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tăng cường dịch vụ tại nhà, áp dụng công nghệ thông tin, bảo vệ quyền lựa chọn và phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp.

Một số sáng kiến điển hình về

chăm sóc thân thiện với NCT:

- “*Khung 4Ms*” (What Matters, Medication, Mentation và Mobility) là một phần của sáng kiến “Hệ thống y tế thân thiện với NCT” do Viện Cải thiện chăm sóc sức khỏe (IHI) phối hợp với Quỹ John A. Hartford khởi xướng từ năm 2017 và được cập nhật vào năm 2022 và được áp dụng rộng rãi nhất tại Hoa Kỳ (IHI, 2022). Khung 4Ms là một bộ các yếu tố bằng chứng để tổ chức chăm sóc: What Matters, Medication, Mentation và Mobility. 4Ms được mô tả là “không phải một chương trình mà là một khuôn khổ”, tổ chức việc chăm sóc NCT dựa trên những vấn đề cốt lõi này và giúp hệ thống y tế tập trung vào sức khỏe và thể mạnh của NCT.

Một số quốc gia đã triển khai khung 4Ms trong chương trình Hệ thống Y tế Thân thiện NCT. Theo tài liệu “Age-Friendly Health Systems: Evidence-Based Care for All Older Adults” (2025), các cơ sở y tế được IHI công nhận đang cung cấp dịch vụ 4Ms ở nhiều nước, bao gồm Australia, Brazil, Ireland, Lebanon, Portugal, Qatar, Saudi Arabia, South Korea, United Arab Emirates và Hoa Kỳ (IHI, 2025). Ngoài ra, một số hệ thống y tế ở Canada đã đạt chứng nhận “Age-Friendly Health System” của IHI; ví dụ, Peterborough Regional Health Centre (Ontario) là một trong những bệnh viện đầu tiên ở Canada được trao

Nghiên cứu - Trao đổi

danh hiệu này (PRHC, 2025). Nhìn chung, sáng kiến Age-Friendly Health Systems đã đào tạo học viên từ 53 quốc gia, cho thấy sự quan tâm rộng rãi tới khung 4Ms. Tuy nhiên, theo các nguồn công khai, hiện mới chỉ có các cơ sở được công nhận và triển khai 4Ms ở những nước nêu trên (IHI, 2025).

- *Mô hình Time-bank* (ngân hàng thời gian): Time-bank là một mô hình cộng đồng tự quản nhằm trao đổi thời gian giúp đỡ lẫn nhau. Mô hình này bắt nguồn từ sáng kiến của Teruko Mizushima tại Nhật Bản vào năm 1973 và được Edgar Cahn tiếp tục phát triển, phổ biến rộng rãi ở Hoa Kỳ vào thập niên 1980 (Hungyi Chen và cộng sự, 2022) và hiện được nhiều nước áp dụng để bổ sung cho hệ thống chăm sóc chính thức (Bennett Marcus, 2025). Mô hình này là một hệ thống trao đổi dịch vụ theo thời gian, trong đó các thành viên tích lũy “tín dụng thời gian” bằng cách giúp đỡ người khác và có thể sử dụng lại những giờ đã tích lũy khi họ cần hỗ trợ trong tương lai. Bản chất đây là một mạng lưới tương trợ cộng đồng: người tham gia đóng góp các việc nhỏ như mua sắm, trông trẻ, sửa chữa hoặc đưa đón người già đi khám bệnh; mỗi giờ công được ghi vào “tài khoản thời gian” và có giá trị tương đương một giờ hỗ trợ mà họ sẽ nhận lại (Michaela Haas, 2024).

Các mô hình Time-bank đã xuất

hiện ở nhiều quốc gia. Ví dụ ở Áo, hệ thống Zeitpolster cho phép người dân giúp NCT hoặc người khuyết tật làm việc nhà, mua thực phẩm, chăm vườn...và tích lũy giờ để đổi lại hỗ trợ khi họ già đi (Bennett Marcus, 2025). Ở Thụy Sĩ, chương trình Foundation Time Care tại thành phố St. Gallen chỉ nhận thành viên trên 50 tuổi; các tình nguyện viên hỗ trợ người già mua sắm, đi khám bệnh và bầu bạn, và chính quyền đô thị bảo trợ chương trình với mục tiêu giúp NCT ở lại nhà lâu hơn (Michaela Haas, 2024). Theo bài báo “Banking the Most Valuable Currency: Time”, có hàng nghìn ngân hàng thời gian với hàng trăm nghìn thành viên ở ít nhất 37 quốc gia; các chương trình này xây dựng vốn xã hội và hỗ trợ chăm sóc NCT khi hệ thống chăm sóc chính thức còn nhiều khoảng trống (Michaela Haas, 2024).

2.2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Thứ nhất, xây dựng và triển khai bảo hiểm LTC như một trụ cột của hệ thống an sinh xã hội (kinh nghiệm của các nước Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc): cần nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm chăm sóc dài hạn bắt buộc hoặc tự nguyện, góp phần chia sẻ chi phí giữa Nhà nước, người dân và doanh nghiệp, đồng thời thiết kế mức đồng chi trả hợp lý.

Thứ hai, phát triển mô hình chăm sóc tích hợp cộng đồng và phi tập

Nghiên cứu - Trao đổi

trung (kinh nghiệm của Nhật Bản và Hàn Quốc): phát triển mô hình chăm sóc đa tầng tích hợp (tuyến cộng đồng - trung tâm ban ngày - bệnh viện) do chính quyền địa phương điều phối; áp dụng khung 4Ms của hệ thống y tế thân thiện với NCT; gắn hoạt động CLB LTHGN với y tế cơ sở, dịch vụ xã hội và phòng ngừa; huy động mạng lưới tình nguyện viên, người dân và tổ chức phi Chính phủ.

Thứ ba, ưu tiên chăm sóc tại nhà và “già hóa tại chỗ” (kinh nghiệm của Đức, Thụy Điển và Hoa Kỳ): tăng cường dịch vụ chăm sóc tại nhà, phục hồi chức năng tại cộng đồng và hỗ trợ người chăm sóc gia đình. Khuyến khích mô hình “già hóa tại chỗ” bằng cách cải tạo nhà ở, lắp đặt thiết bị trợ giúp, hỗ trợ chi phí và đào tạo kỹ năng cho người chăm sóc; phát triển mô hình “Time-bank” - người khỏe mạnh tích lũy giờ chăm sóc để đổi lấy dịch vụ khi về già.

Thứ tư, bảo đảm quyền lựa chọn và sự tham gia của NCT (kinh nghiệm của Đức và Thụy Điển): Tôn trọng ý kiến NCT trong thiết kế dịch vụ; xây dựng cơ chế linh hoạt cho phép NCT lựa chọn loại hình dịch vụ (tiền mặt, dịch vụ tại nhà, trung tâm ban ngày, viện dưỡng lão), đồng thời xây dựng hệ thống đánh giá chất lượng và công khai minh bạch giúp người dân dễ lựa chọn.

Thứ năm, kết hợp không gian tích hợp và quy hoạch đô thị thân thiện

(kinh nghiệm Singapore): quy hoạch các khu dân cư đa chức năng, tích hợp nhà ở, y tế, thương mại và không gian xanh; áp dụng thiết kế không rào cản, tăng tính bền vững môi trường và thu hút cộng đồng; ưu tiên xây dựng trung tâm dịch vụ chăm sóc ban ngày, nhà dưỡng lão trong khu dân cư gần bến xe buýt và trung tâm y tế.

Thứ sáu, huy động cộng đồng và tình nguyện viên (kinh nghiệm Thái Lan): khuyến khích mô hình CLB LTHGN phát triển rộng khắp; huy động mạng lưới tình nguyện viên, tổ chức xã hội và trạm y tế xã; kết hợp văn hóa truyền thống với mô hình hiện đại: Vận dụng giá trị “kính lão đắc thọ” và mô hình câu lạc bộ, đồng thời khuyến khích các gia đình tham gia mô hình chăm sóc bán trú, chăm sóc cuối đời và viện dưỡng lão.

Thứ bảy, ứng dụng công nghệ thông tin và đào tạo nhân lực chuyên nghiệp và hỗ trợ thân nhân chăm sóc NCT (kinh nghiệm của các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Đức, Hoa Kỳ): Xây dựng cơ sở dữ liệu thống nhất về NCT và hồ sơ sức khỏe điện tử liên thông; áp dụng trí tuệ nhân tạo, cảm biến thông minh để giám sát sức khỏe, cảnh báo nguy cơ té ngã, sa sút trí tuệ; đồng thời bảo đảm an toàn dữ liệu cá nhân. Đầu tư mạnh mẽ cho đào tạo điều dưỡng, bác sĩ lão khoa, nhân viên công tác xã hội; hỗ trợ đào tạo và trợ cấp cho người chăm sóc không chuyên.

Nghiên cứu - Trao đổi

Thứ tám, tài chính công bền vững và quyền địa phương (kinh nghiệm của Thụy Điển/EU): cần phân cấp rõ ràng trách nhiệm của chính quyền địa phương trong quản lý dịch vụ, đồng thời duy trì sự giám sát của Trung ương. Nguồn tài chính nên đa dạng hóa (thuế, bảo hiểm, đóng góp xã hội) và có cơ chế giám sát, kiểm định chất lượng.

3. Đề xuất và giải pháp phát triển mô hình dịch vụ thân thiện với người cao tuổi ở Việt Nam

3.1. Bối cảnh mới và cơ hội - thách thức đối với phát triển mô hình dịch vụ thân thiện với người cao tuổi

Bước vào giai đoạn 2026-2030, Việt Nam vừa đối mặt với áp lực già hóa nhanh vừa triển khai mạnh mẽ chương trình chuyển đổi số² và chuyển đổi xanh³. Kinh tế số phát triển mở ra cơ hội ứng dụng công nghệ vào chăm sóc NCT: các nền tảng y tế từ xa, thiết bị đeo theo dõi sức khỏe, trí tuệ nhân tạo hỗ trợ chẩn đoán và robot chăm sóc có thể cải thiện chất lượng dịch vụ và giảm chi phí. Quốc gia đặt mục tiêu phổ cập điện thoại thông minh và kỹ năng số cho toàn dân nhằm đảm bảo không ai bị bỏ lại phía sau (Nguyễn, T. X. H, và cộng sự, 2022). Đồng thời, chiến lược chuyển đổi xanh thúc đẩy xây

dựng hạ tầng tiết kiệm năng lượng, nhà ở thân thiện với NCT, giao thông công cộng không phát thải và không gian công cộng xanh.

Tuy nhiên, bối cảnh mới cũng đặt ra thách thức: khoảng cách số giữa các thế hệ khiến nhiều NCT chưa tiếp cận được dịch vụ số; chi phí đầu tư vào công nghệ và hạ tầng xanh cao; rủi ro thiên tai và biến đổi khí hậu có thể ảnh hưởng tới sức khỏe và an sinh của NCT. Hơn nữa, số lượng NCT cần hỗ trợ tinh thần cao do cô đơn, trầm cảm và thiếu dịch vụ tham vấn. Do đó, việc thiết kế mô hình dịch vụ NCT trong bối cảnh mới phải tích hợp cả yếu tố công nghệ, môi trường bền vững và chăm sóc sức khỏe tinh thần.

Cơ hội lớn là nhu cầu “kinh tế bạc” trong nước sẽ bùng nổ nếu kịp thời đáp ứng. Hiện nay, Chính phủ đặt mục tiêu đến năm 2030 Việt Nam lọt top 30 kinh tế số hàng đầu thế giới, vì vậy việc số hóa dịch vụ y tế, ngân hàng, thương mại... cần phải tính đến NCT. Đồng thời, dân số già sẽ tạo ra nhu cầu lớn cho dịch vụ công tác xã hội, du lịch dành riêng cho người già, thị trường bất động sản (nhà ở, chung cư “silver”), và nhiều lĩnh vực phụ trợ. Thách thức là phải đảm bảo công nghệ số thân thiện, thiết kế trực quan và có hướng

² 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.

³ Quyết định số 1658/QĐ-TTg ngày 1/10/2021 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn 2050.

Nghiên cứu - Trao đổi

dẫn; đồng thời bảo vệ quyền riêng tư và ngăn chặn lừa đảo cho NCT sử dụng dịch vụ trực tuyến. Trong chuyển đổi xanh, vừa phải khuyến khích NCT tham gia các hoạt động bảo vệ môi trường (như nông nghiệp hữu cơ), vừa phải đảm bảo cảnh quan, nhà ở, bệnh viện dễ tiếp cận (không bị ảnh hưởng xấu do môi trường).

Quan trọng hơn cả, theo Quyết định số 379/QĐ-TTg ngày 20/02/2025⁴ và Quyết định số 383/QĐ-TTg ngày 21/02/2025⁵, Chính phủ Việt Nam đã xác lập định hướng chiến lược để biến quá trình già hóa dân số thành cơ hội phát triển. Hai quyết định này tạo khung pháp lý và tài chính vững chắc để Việt Nam triển khai các mô hình dịch vụ thân thiện với NCT - từ mở rộng câu lạc bộ liên thế hệ, phát triển dịch vụ tại nhà, trung tâm ban ngày đến ứng dụng công nghệ số và xanh. Đây chính là cơ hội vàng để kết nối nguồn lực công - tư - cộng đồng, thúc đẩy “kinh tế bạc” và xây dựng hệ sinh thái dịch vụ bền vững, đa tầng, đáp ứng nhu cầu chăm sóc y tế và an sinh, đồng thời phát huy vai trò của NCT trong phát triển đất nước.

3.2 Đề xuất mô hình dịch vụ thân thiện với người cao tuổi ở Việt Nam

3.2.1. Phát triển mạng lưới dịch vụ đa tầng và tích hợp

a. Mở rộng và nâng cấp mô hình câu lạc bộ liên thế hệ tự giúp nhau (CLB LTHGN)

Theo Đề án nhân rộng câu lạc bộ liên thế hệ tự giúp nhau đến năm 2035⁶, Việt Nam đặt mục tiêu đến năm 2030 có CLB LTHGN hoặc mô hình tương đương tại ít nhất 80 % số xã/phường, trở thành mạng lưới chăm sóc cộng đồng rộng nhất cả nước; đạt khoảng 12.000 CLB LTHGN vào năm 2035. Để đạt mục tiêu này, cần gắn chỉ tiêu phát triển câu lạc bộ với chương trình mục tiêu quốc gia và đưa vào kế hoạch đầu tư công trung hạn.

Đa dạng hóa và nâng cấp hoạt động của các CLB LTHGN thông qua bổ sung các nội dung: chuyển đổi số và chuyển đổi xanh (lớp học kỹ năng số, truyền thông chống lừa đảo trực tuyến, tập huấn phân loại rác, trồng cây và xây dựng “vườn trị liệu”,...); chăm sóc tinh thần, tích hợp sàng lọc sa sút trí tuệ và suy dinh dưỡng.

⁴ Quyết định số 379/QĐ-TTg ngày 20/2/2025 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm”.

⁵ Quyết định số 383/QĐ-TTg ngày 21/2/2025 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược quốc gia về người cao tuổi đến năm 2035, tầm nhìn đến năm 2045.

⁶ Quyết định số 1648/QĐ-TTg ngày 1/8/2025 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Đề án nhân rộng câu lạc bộ liên thế hệ tự giúp nhau đến năm 2035.

Nghiên cứu - Trao đổi

Tạo cơ chế quỹ nội bộ và coi CLB như “hàng hóa xã hội”. Mỗi CLB cần có quỹ tăng thu nhập và quỹ tâm lòng vàng để hỗ trợ thành viên khó khăn. Nhà nước nên công nhận CLB là dịch vụ công cộng, cấp kinh phí hạt giống và khuyến khích doanh nghiệp, đoàn thể tài trợ. Các CLB cũng có thể tham gia thị trường kinh tế bậc bằng cách sản xuất nông sản hữu cơ, sản phẩm thủ công hay dịch vụ du lịch cộng đồng, giúp tăng thu nhập cho thành viên.

b. Nhân rộng mô hình chăm sóc tích hợp cho người cao tuổi (ICOPE)

Áp dụng lộ trình 4 bước của ICOPE 2.0 của Tổ chức Y tế thế giới năm 2024, bao gồm: (1) Đánh giá cơ bản và can thiệp cộng đồng - ngoài sàng lọc sức khỏe còn đánh giá nhu cầu xã hội, người chăm sóc và hỗ trợ ngay tại cộng đồng; (2) Đánh giá chuyên sâu; (3) Lập kế hoạch chăm sóc cá nhân hóa; và (4) Triển khai và giám sát (WHO, 2024). ICOPE 2.0 là phiên bản mới, nhấn mạnh sự tham gia của cộng đồng và người chăm sóc ở tất cả các bước, phù hợp với văn hóa “láng giềng thân thiện” tại Việt Nam.

Tổ chức mạng lưới dịch vụ chăm sóc “một cửa”. Kết nối cơ sở y tế, cơ sở bảo trợ xã hội, gia đình và cộng đồng để cung cấp dịch vụ y tế - xã hội tổng hợp. Sử dụng bộ công cụ đánh giá toàn diện (chức năng, tâm lý, xã hội) và lập kế hoạch chăm sóc đa

ngành; kết hợp áp dụng Khung 4Ms của hệ thống y tế thân thiện với NCT.

Tạo nền tảng công nghệ hỗ trợ chăm sóc. Phát triển ứng dụng quản lý kế hoạch chăm sóc, tích hợp hồ sơ sức khỏe điện tử, trí tuệ nhân tạo dự đoán nguy cơ suy giảm năng lực nội tại, và hệ thống định tuyến dịch vụ. Khuyến khích sử dụng bộ cảm biến thông minh trong nhà để theo dõi vận động, dinh dưỡng và gửi cảnh báo sớm.

c. Phát triển dịch vụ chăm sóc tại nhà và hỗ trợ tại gia

Chuyên nghiệp hóa nguồn nhân lực, đào tạo điều dưỡng cộng đồng, nhân viên công tác xã hội và tình nguyện viên theo chuẩn lão khoa, nhấn mạnh kỹ năng phục hồi chức năng, chăm sóc sức khỏe tâm thần và hỗ trợ gia đình. Thiết lập hệ thống chứng chỉ hành nghề cho người chăm sóc tại nhà (cả y tá gia đình, người giúp việc có kỹ năng) và khung đánh giá chất lượng dịch vụ.

Khuyến khích dịch vụ chăm sóc tại gia tư nhân. Ban hành quy định cấp phép và ưu đãi thuế cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chăm sóc tại nhà. Cung cấp gói tín dụng lãi suất thấp và hỗ trợ đào tạo để phát triển mô hình “Time-bank” - người khỏe mạnh tích lũy giờ chăm sóc để đổi lấy dịch vụ khi về già.

Ở một số nước trên thế giới đã sử dụng giải pháp khám chữa bệnh từ xa (Telehealth) phổ biến ở nhiều nơi trên

Nghiên cứu - Trao đổi

thế giới. Đây là giải pháp sử dụng nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin và viễn thông để giúp kết nối các cơ sở y tế, bệnh viện với nhau hoặc cơ sở y tế, bệnh viện với người bệnh để có thể chẩn đoán điều trị, tư vấn giải đáp thắc mắc, xử lý các tình huống khẩn cấp. Phát triển nền tảng khám bệnh từ xa cho NCT tại nhà; thiết bị đeo theo dõi sinh hiệu và chức năng; hệ thống cảnh báo té ngã; và dịch vụ tư vấn tâm lý trực tuyến.

d. Xây dựng mô hình chăm sóc ban ngày và chăm sóc cuối đời (hospice)

Mở rộng trung tâm ban ngày: Mỗi xã/phường nên có một trung tâm chăm sóc ban ngày cung cấp phòng ngừa bệnh mạn tính, phục hồi chức năng, hoạt động văn hóa và hỗ trợ dinh dưỡng. Mô hình này giúp giải tỏa gánh nặng cho gia đình và tạo không gian giao lưu của NCT.

Phát triển dịch vụ chăm sóc cuối đời và chăm sóc giảm nhẹ. Xây dựng hành lang pháp lý, chuẩn đào tạo và cơ chế chi trả cho dịch vụ chăm sóc cuối đời nhân đạo. Khuyến khích doanh nghiệp xã hội và tổ chức tôn giáo hợp tác mở cơ sở Hospice (nơi chăm sóc người bệnh giai đoạn cuối cùng của cuộc đời) tại các trung tâm y tế.

Sử dụng kết hợp công nghệ và tương tác trực tiếp. Mô hình ban ngày và chăm sóc cuối đời cần tích hợp

thiết bị tập luyện thông minh, robot hỗ trợ và chương trình giải trí trực tuyến để duy trì sự gắn kết khi người bệnh không thể di chuyển.

e. Phát triển khu dân cư và đô thị tích hợp đa thế hệ

Thí điểm khu dân cư hỗn hợp: Phát triển các khu “làng đô thị” tích hợp nhà ở, trung tâm y tế, nhà dưỡng lão, nhà trẻ, siêu thị và không gian xanh, nhằm tối ưu hạ tầng và tăng cường kết nối liên thế hệ. Mỗi khu dân cư nên có vườn trị liệu, sân tập thể dục, đường dạo và các tiện ích phù hợp NCT; sử dụng công nghệ AI để quản lý năng lượng, an ninh và phân bổ dịch vụ.

Xây dựng “thành phố thân thiện NCT” và “thôn/xóm chống chịu lão hóa”: Ở đô thị, quy hoạch giao thông công cộng không rào cản, xe buýt điện có bệ nâng; thiết kế đường dạo, bãi đỗ xe ưu tiên. Ở nông thôn, phát triển nhà văn hóa đa năng, sân chơi chung và vườn cộng đồng để NCT tham gia lao động sản xuất xanh.

Kết nối hạ tầng số: Ưu tiên đầu tư mạng băng rộng, trạm sạc xe điện và nền tảng số (đặt lịch khám, mua thuốc, thanh toán trợ cấp) thân thiện với NCT. Các khu dân cư cần có trung tâm hỗ trợ kỹ thuật số miễn phí.

3.2.2. Triển khai thí điểm “Mô hình chăm sóc tích hợp cộng đồng đa tầng” (giai đoạn 2026-2035)

Nghiên cứu - Trao đổi

a. *Cấu trúc đa tầng* - Mô hình ba tầng này cho phép chăm sóc liên tục, giúp người cao tuổi giữ được năng lực tự chủ tối đa, cụ thể:

Tầng 1 (cấp thôn/xóm/tổ dân phố)
- CLB LTHGN ở thôn/xóm đóng vai trò hạt nhân, cung cấp các dịch vụ chính sau: tổ chức hoạt động sinh kế, lớp học sức khỏe và kỹ năng số, nhóm hỗ trợ tâm lý; phối hợp với trạm y tế xã và cán bộ dân số; lập quỹ nội bộ để hỗ trợ thành viên khó khăn.

Tầng 2 (cấp xã/phường) - Trung tâm dịch vụ chăm sóc ban ngày ở cấp xã: Mỗi xã/phường có 1 trung tâm ban ngày cung cấp dịch vụ tích hợp y tế sơ cấp (phục hồi chức năng và vận động trị liệu, tư vấn tâm lý), sinh hoạt văn hóa, hoạt động xã hội và trợ giúp gia đình; trang bị Telehealth và kết nối hồ sơ điện tử.

Tầng 3 (cấp tỉnh, khu vực) - Mạng lưới y tế và phục hồi chức năng gồm: các bệnh viện/phòng khám, các trung tâm lão khoa/phục hồi chức năng cấp tỉnh/khu vực; áp dụng mô hình Chăm sóc tích hợp cho NCT của WHO và khung 4Ms của hệ thống y tế thân thiện với NCT; hồ sơ sức khỏe điện tử kết nối với tuyến cơ sở; đào tạo tuyến dưới, giám sát chất lượng và nghiên cứu lão khoa.

b. Nguyên tắc vận hành

Một là, lấy người cao tuổi làm trung tâm.

Hai là, tích hợp y tế - xã hội - gia

đình.

Ba là, ứng dụng công nghệ số và dữ liệu lớn.

Bốn là, thân thiện môi trường và chuyển đổi xanh.

Năm là, bền vững tài chính.

Sáu là, đào tạo và hỗ trợ người chăm sóc.

c. Lộ trình thực hiện

Giai đoạn 2026-2028: Xây dựng đề án thí điểm, lựa chọn 5-7 tỉnh đại diện (miền núi, đồng bằng, đô thị, ven biển); thành lập ban chỉ đạo liên ngành; đầu tư hạ tầng số và đào tạo nhân lực; hoàn thiện bộ công cụ đánh giá và tuyển dụng tình nguyện viên.

Giai đoạn 2029-2032: Triển khai thí điểm và đánh giá định kỳ; điều chỉnh mô hình theo phản hồi của NCT; ban hành tiêu chuẩn, quy chuẩn dịch vụ; thử nghiệm mô hình “time-bank” và thẻ tích lũy giờ chăm sóc.

Giai đoạn 2033-2035: Mở rộng mô hình ra toàn quốc; tích hợp với chương trình chuyển đổi số và chuyển đổi xanh; đẩy mạnh truyền thông; phát triển hệ thống giám sát chất lượng và hạnh phúc NCT bằng trí tuệ nhân tạo.

3.3. Giải pháp phát triển mô hình dịch vụ thân thiện với NCT ở Việt Nam trong bối cảnh mới

3.3.1. Hoàn thiện khung pháp lý và cơ chế điều phối

Nghiên cứu - Trao đổi

Thiết kế chính sách bảo hiểm chăm sóc dài hạn, có thể ở dạng bắt buộc hoặc tự nguyện mở rộng. Đây là bước đi chiến lược, để tăng năng lực tài chính cho hệ thống dịch vụ, tạo thị trường mới cho doanh nghiệp, đồng thời giảm gánh nặng cho gia đình (vốn đang chăm sóc tới 80% NCT). Dựa vào kinh nghiệm của các nước Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc, xây dựng chính sách bảo hiểm chăm sóc dài hạn chia sẻ chi phí giữa người dân, doanh nghiệp và Nhà nước; cho phép NCT chọn nhận tiền mặt hoặc dịch vụ; quy định rõ công tác đánh giá và chất lượng.

Ưu đãi đất đai và thuế: Miễn giảm tiền thuê đất, thuế thu nhập, tín dụng ưu đãi cho doanh nghiệp và tổ chức đầu tư vào cơ sở chăm sóc dài hạn, trung tâm ban ngày và mô hình cộng đồng.

Thu hẹp khoảng cách vùng miền và giới: Chính sách cần ưu tiên NCT vùng sâu, dân tộc thiểu số, phụ nữ; phát triển dịch vụ ở nông thôn và miền núi; bảo đảm cơ hội tiếp cận dịch vụ công bằng.

Giám sát bằng dữ liệu: Thiết lập hệ thống theo dõi chất lượng dịch vụ và chỉ số hạnh phúc NCT; dùng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo để phân tích nhu cầu, lập dự báo chính sách.

3.3.2. Thiết lập quỹ bảo hiểm chăm sóc dài hạn và cơ chế tài chính bền vững

Xây dựng quỹ bảo hiểm chăm sóc dài hạn; phân định rõ phương thức đóng góp và chi trả; kết nối với quỹ bảo hiểm y tế và xã hội để đồng bộ dữ liệu; khuyến khích hình thức bảo hiểm tự nguyện và phiếu dịch vụ.

Ưu đãi tài chính cho nhà đầu tư; hỗ trợ vốn vay, miễn thuế đối với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chăm sóc; xây dựng khung giá dịch vụ công - tư để tránh thương mại hóa quá mức.

Đa dạng hóa nguồn vốn; huy động đóng góp cộng đồng, quỹ xã hội hóa, đầu tư mạo hiểm trong lĩnh vực công nghệ chăm sóc và nhà thông minh.

3.3.3. Tăng cường đào tạo nhân lực và phát triển nghề chăm sóc người cao tuổi

Đa dạng chương trình đào tạo: Mở ngành lão khoa, điều dưỡng và công tác xã hội ở bậc đại học, cao đẳng và trung cấp; lồng ghép nội dung chăm sóc NCT vào đào tạo y khoa; tổ chức khóa ngắn hạn cho tình nguyện viên và người chăm sóc gia đình.

Xây dựng khung nghề nghiệp và chế độ đãi ngộ: Xác định rõ lộ trình nghề nghiệp, hệ số lương, phụ cấp, phúc lợi để thu hút và giữ chân nhân lực.

Hợp tác quốc tế và chuyển giao công nghệ: Tăng cường trao đổi học viên với các nước Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc, Thụy Điển; tham gia chương trình thực tập sinh, chia sẻ

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

kinh nghiệm đào tạo và chuẩn nghề.

Hỗ trợ người chăm sóc không chuyên: Cung cấp tư vấn tâm lý, hỗ trợ nghỉ ngơi và chế độ bảo hiểm y tế cho người chăm sóc gia đình; triển khai chương trình giáo dục cộng đồng về kỹ năng chăm sóc.

3.3.4. Ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số

Xây dựng cơ sở dữ liệu quốc gia và hồ sơ sức khỏe điện tử liên thông; kết nối dữ liệu y tế, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm chăm sóc dài hạn; đảm bảo an ninh thông tin.

Phát triển nền tảng chăm sóc số: telehealth, thiết bị đeo và cảm biến thông minh, hệ thống cảnh báo té ngã và sa sút trí tuệ; tích hợp AI và robot hỗ trợ phục hồi chức năng, nhắc uống thuốc, trò chuyện ảo (Ferri Sanz và cộng sự, 2025).

Phổ cập kỹ năng số cho NCT; hỗ trợ thiết bị giá rẻ; thiết kế giao diện ứng dụng thân thiện; hình thành mạng lưới “sinh viên dạy kỹ năng số” trong CLB LTHGN.

3.3.5. Xây dựng môi trường sống xanh, thân thiện và an toàn

Ban hành quy chuẩn thiết kế nhà ở, cơ sở chăm sóc, công viên, giao thông thân thiện NCT (tay vịn, ram dốc, sàn chống trượt, ánh sáng tốt).

Cải tạo nhà ở và tiết kiệm năng lượng; hỗ trợ lắp đặt năng lượng mặt trời, thiết bị trợ lực, cảm biến rơi ngã.

Phát triển giao thông và không gian xanh: xe buýt điện, đường đi bộ, xe đạp; vườn cộng đồng, khu tập thể dục ngoài trời; chương trình “mỗi tỉnh ba mô hình nông nghiệp xanh” do NCT khởi xướng.

Hạ tầng thông minh: xây dựng nhà thông minh với IoT; nâng cấp công viên, bệnh viện, trung tâm văn hóa theo chuẩn tiếp cận; áp dụng thiết kế không rào cản và sử dụng vật liệu tái chế.

3.3.6. Kết nối “kinh tế bạc”, khởi nghiệp xanh và việc làm cho người cao tuổi

Hỗ trợ khởi nghiệp xanh: Cung cấp tín dụng ưu đãi, đào tạo kinh doanh cho NCT làm nông nghiệp hữu cơ, kinh tế tuần hoàn, sản phẩm thủ công truyền thống; hỗ trợ họ tham gia chuỗi giá trị với doanh nghiệp.

Phát triển dịch vụ kinh tế bạc: Du lịch nghỉ dưỡng, giáo dục tri thức thứ hai, y học cổ truyền, thẩm mỹ dưỡng sinh dành cho NCT; khuyến khích ngân hàng và công ty tài chính phát triển sản phẩm tín dụng phù hợp.

Tận dụng vốn và kinh nghiệm: Thúc đẩy mô hình “cố vấn cao tuổi” cho start-up, kêu gọi NCT tham gia góp vốn và hướng dẫn thanh niên; triển khai mô hình “sinh viên liên thế hệ” giúp gắn kết thế hệ trẻ với NCT.

3.3.7. Huy động cộng đồng và hợp tác liên ngành

Nghiên cứu - Trao đổi

Đa dạng hóa sự tham gia: Gia đình, hội đoàn, doanh nghiệp, trường học, tổ chức tôn giáo, đoàn thanh niên đều tham gia chăm sóc NCT - từ hỗ trợ tại gia, tình nguyện viên tới cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp.

Mô hình “sinh viên liên thế hệ”: Khuyến khích sinh viên tham gia hỗ trợ NCT (hướng dẫn kỹ năng sống, dạy thể dục, giúp việc nhà); trao chứng chỉ công tác xã hội.

Ưu đãi cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ: Miễn thuế, ưu đãi đất đai, hỗ trợ tiếp cận thị trường; khuyến khích doanh nghiệp sản xuất thiết bị y tế, thực phẩm chức năng, thiết bị hỗ trợ vận động.

Tăng cường nghiên cứu và giám sát: Các viện nghiên cứu, trường đại học cần đẩy mạnh nghiên cứu về già hóa, chăm sóc dài hạn và “kinh tế bạc”; xây dựng hệ thống đánh giá độc lập và công bố minh bạch.

3.3.8. Tăng cường truyền thông và nâng cao nhận thức xã hội

Chiến dịch truyền thông quốc gia: Đề cao truyền thống “kính lão trọng thọ”, giới thiệu mô hình dịch vụ mới, khuyến khích xã hội đóng góp cho quỹ chăm sóc; truyền thông đa nền tảng (truyền hình, mạng xã hội, podcast).

Giáo dục liên cấp: Phối hợp với trường học, đoàn thể, tổ chức tôn giáo để giáo dục học sinh về trách nhiệm đối với NCT và khuyến khích tư duy

già hóa tích cực.

Bảo vệ quyền lợi NCT: Truyền thông về quyền của NCT, cách phòng tránh lừa đảo trực tuyến và tài chính; hỗ trợ pháp lý khi cần thiết.

Việc thực thi đồng bộ các đề xuất và giải pháp trên - với sự hỗ trợ của Đề án chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và việc làm cho NCT (Quyết định số 379/QĐ-TTg) và Chiến lược quốc gia về NCT đến 2035, tầm nhìn 2045 (Quyết định số 383/QĐ-TTg) - sẽ tạo ra mạng lưới dịch vụ thân thiện, đa tầng và bền vững, giúp Việt Nam biến thách thức già hóa dân số thành động lực phát triển, thúc đẩy “kinh tế bạc”, đồng thời bảo đảm NCT được chăm sóc chu đáo và phát huy vai trò tích cực trong gia đình và xã hội./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Tài liệu tiếng Việt

- Hội Người cao tuổi Việt Nam (2025). *Câu lạc bộ Liên thế hệ tự giúp nhau: Số liệu và kết quả đến tháng 6 năm 2025*.
- Cục Thống kê, Bộ Tài chính (2025). *Thông cáo báo chí Kết quả Điều tra Dân số và Nhà ở giữa kỳ năm 2024*. (nguồn: <https://www.nso.gov.vn/>).
- HelpAge International & Hội NCT Việt Nam (2023). *Báo cáo mô hình Câu lạc bộ Liên thế hệ tự giúp nhau tại Việt Nam*.
- Bộ Y tế, Lao động và Phúc lợi Nhật Bản (2000). “Long-Term Care Insurance Act of Japan (*Kaigo Hoken*): Nhật Bản triển khai bảo hiểm chăm sóc dài hạn”.
- Nguyễn Thị Liên (2025). Các mô hình chăm sóc người cao tuổi tại Việt Nam trong bối cảnh mới.

Giới thiệu kết quả nghiên cứu

6. Nhân Ái Daycare (2025). “Mô hình chăm sóc bán trú”.

7. TCTK và UNFPA (2020), *Dự báo dân số Việt Nam giai đoạn 2020-2069*.

8. Vũ Dương Châu (2025). *Giải pháp tích hợp, đa dạng các hình thức chăm sóc NCT*. Ban Chăm sóc NCT Việt Nam.

Tài liệu tiếng Anh

1. Asian Development Bank (ADB, 2020). “Lessons from thailand’s national community-based long-term care program for older persons”.

2. Barmettler, J., Böcking, W. và cộng sự. (2020). “Germany’s Long-Term Care Insurance: Development and Reforms”. *MDPI Healthcare*, 8(4), 351-368.

3. Bennett Marcus (2025). *Ageing society: are time banks the answer?*

4. ERIA (2021). “An Overview of Singapore’s Long-term Care System: Towards a Community Model Care”.

5. Ferri Sanz và cộng sự. (2025). *VAL-UECARE model for value-based, integrated health and social care services delivery supported by ICT for older adults*.

6. Ga Hyeong (2024). *The Korean Long-Term Care System: 2024 Update*.

7. HelpAge USA (2025). *New Chapter for Aging in Vietnam: Thousands of Community Clubs to Be Set Up Nationwide*.

8. Hungyi Chen và cộng sự. (2022). *Mobile time banking on blockchain system development for community elderly care*.

9. Institute for Healthcare Improvement - (IHI, 2022). *Age-Friendly Health Systems: Guide to Using the 4Ms in the Care of Older Adults in Hospitals and Ambulatory Care Practices*.

10. Institute for Healthcare Improvement - (IHI, 2025). *Age-Friendly Health Systems: Evidence-Based Care for All Older Adults*.

11. JICA (2022). “Community-based Integrated Care in Japan —Suggestions for developing countries from cases in Japan”.

12. Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan (MHLW, 2020).

Establishing Community-Based Integrated Care Systems. Tokyo: MHLW.

13. Michaela Haas (2024). *Banking the Most Valuable Currency: Time*.

14. MDPI (2022). “Elderly People’s Adaptation to the Evolving Digital Society: A Case Study in Vietnam”.

15. Nanthavong và cộng sự. (2023). *Community-Driven Adult Daycare Centre Service Model in Thailand*.

16. Nguyen, T. X. H., Tran, T. B. N., Dao, T. B. và cộng sự. (2022). “Elderly People’s Adaptation to the Evolving Digital Society: A Case Study in Vietnam”. *Sustainability*, 14(15), 8405.

17. OECD & World Health Organization (2021). *Sweden: Long-Term Care System and Policy Recommendations*. Paris: OECD.

18. Peterborough Regional Health Center (PRHC, 2025). *For Immediate Release: PRHC among first hospitals in Canada to be awarded Age-friendly Health System designation*.

19. PLOS ONE (2024). “Prevalence and associated factors of depressive symptoms among older people in Vietnam: findings from the Vietnam National Ageing Survey 2022”. *PLOS ONE*, 19(2).

20. Urban Land Institute (2023). *Kampung Admiralty Case study, Singapore*.

21. World Bank (2024). *How Intergenerational Self-Help Clubs Transform Elderly Care in Viet Nam*.

22. World Health Organization (WHO, 2021). *Framework for Countries to Progress towards Integrated People-Centred Long-Term Care*. Geneva: WHO.

23. World Health Organization (WHO, 2024). *Integrated care for older people (ICOPE): guidance for person-centred assessment and pathways in primary care, second edition*”.

24. World Health Organization (WHO, 2007). *Global Age-friendly Cities: A Guide*.

Nghiên cứu - Trao đổi

MỘT SỐ GIẢI PHÁP TRỌNG TÂM HOÀN THIỆN TỔ CHỨC, NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA BỘ NỘI VỤ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU KỶ NGUYÊN MỚI

*ThS. Đào Thị Lanh, Nghiên cứu viên chính Viện Khoa học
Tổ chức nhà nước và Lao động*

1. Lời nói đầu

Trong bối cảnh kỷ nguyên mới với những yêu cầu ngày càng cao về quản trị quốc gia hiện đại, chuyển đổi số toàn diện và cải cách hành chính sâu rộng, Bộ Nội vụ đã có nhiều nỗ lực đáng ghi nhận trong việc đổi mới tổ chức bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và hoàn thiện cơ chế, chính sách quản lý nhà nước. Các kết quả đạt được thể hiện rõ nét ở việc tổ chức bộ máy hành chính ngày càng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả hơn; công tác quản lý biên chế, nhân sự, thi đua - khen thưởng, cải cách hành chính, và chuyển đổi số trong hoạt động nội bộ đều có những bước tiến quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả tích cực, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục như: tiến độ hoàn thiện thể chế, chính sách còn chậm; một số cơ chế, chính sách còn chồng chéo; năng lực, tinh thần trách nhiệm của một bộ phận công chức, viên chức chưa đáp ứng yêu cầu; công tác phối

hợp giữa các đơn vị, địa phương đôi khi chưa thật chặt chẽ, đồng bộ. Những hạn chế này cho thấy yêu cầu cấp thiết của việc tiếp tục đổi mới phương thức quản lý, kiện toàn tổ chức bộ máy, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời gian tới.

Từ thực tiễn tổ chức và hoạt động, Bộ Nội vụ đã rút ra nhiều kinh nghiệm quý báu như: bảo đảm sự lãnh đạo, chỉ đạo thống nhất của Đảng và Chính phủ; chủ động nắm chắc tình hình, kịp thời rà soát, điều chỉnh chính sách; nâng cao phẩm chất, năng lực đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; và tăng cường phối hợp chặt chẽ, đồng bộ giữa các đơn vị, địa phương... Những kinh nghiệm này là nền tảng quan trọng để Bộ Nội vụ tiếp tục phát huy vai trò nòng cốt trong tham mưu chiến lược về tổ chức bộ máy, xây dựng thể chế và quản lý nhân sự của nền hành chính quốc gia, góp phần thực hiện thắng lợi mục tiêu xây dựng nền hành chính hiện đại, chuyên nghiệp, liêm chính và phục vụ nhân dân trong kỷ nguyên mới. Để đáp ứng yêu cầu phát

Nghiên cứu - Trao đổi

triển trong kỷ nguyên số và hội nhập quốc tế sâu rộng, Bộ Nội vụ cần tiếp tục tập trung thực hiện đồng thời nhiều giải pháp mang tính nền tảng nhằm giúp Bộ Nội vụ tiếp tục khẳng định vai trò nòng cốt trong quản trị quốc gia hiện đại và hiệu lực trong giai đoạn tới.

2. Một số giải pháp trọng tâm hoàn thiện tổ chức và hoạt động của Bộ Nội vụ đáp ứng yêu cầu kỷ nguyên mới

2.1 Nâng cao nhận thức, trách nhiệm của Đảng ủy, lãnh đạo, tập thể cán bộ, công chức, viên chức, người lao động của Bộ Nội vụ

Đây được xác định là giải pháp mang tính nền tảng, giữ vai trò mở đường và quyết định đến sự thành bại của toàn bộ quá trình cải cách. Căn cứ hàng đầu xuất phát từ nguyên lý đã được đúc kết: nhận thức thông suốt thì hành động mới quyết liệt. Mọi cuộc cải cách, đặc biệt là cải cách thể chế và tổ chức bộ máy, vốn là lĩnh vực nhạy cảm, đụng chạm trực tiếp đến quyền lợi, chức năng và thói quen, đều vấp phải rào cản lớn nhất là sức ỳ tư duy và chủ nghĩa kinh nghiệm.

Yêu cầu cấp thiết phải đổi mới nhận thức càng trở nên rõ ràng khi

quy mô của sự thay đổi hiện nay mang tính cách mạng. Dự thảo Báo cáo tổng kết 40 năm đổi mới khẳng định việc “sắp xếp tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị đảm bảo hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả là một cuộc Cách mạng”⁷. Cùng với đó, Báo cáo chính trị Đại hội XIV nhấn mạnh việc “tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp, không tổ chức cấp huyện”⁸. Những thay đổi triệt để này, cộng hưởng với việc chuyển giao một số chức năng, nhiệm vụ từ Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội sang Bộ Nội vụ tạo ra một thực thể pháp lý mới, đòi hỏi một hệ tư duy hoàn toàn mới: tư duy kiến tạo, tư duy phục vụ, tư duy số và tư duy quản trị dựa trên kết quả. Nếu không có một cuộc cách mạng về nhận thức, đội ngũ cán bộ, công chức của Bộ Nội vụ (vốn được hợp nhất từ hai ngành có nghiệp vụ khác biệt) sẽ vô tình trở thành lực cản cho chính những cải cách mà mình tham mưu, bằng cách tiếp tục vận hành theo tư duy quản lý hành chính, quan liêu của kỷ nguyên cũ.

Hơn nữa, Bộ Nội vụ có vị thế đặc thù là “kiến trúc sư trưởng” của bộ máy nhà nước. Một người kiến trúc sư không thể thiết kế một chính quyền số thông minh nếu tư duy của họ vẫn dừng lại ở “nhà cấp bốn” (hành chính

⁷ Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Dự thảo Báo cáo Tổng kết một số vấn đề lý luận và thực tiễn về công cuộc đổi mới theo định hướng xã hội chủ nghĩa trong 40 năm qua ở Việt Nam*.

⁸ Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Dự thảo Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XIII tại Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XIV của Đảng*.

Nghiên cứu - Trao đổi

giấy tờ). Do đó, Đảng ủy, lãnh đạo và toàn thể cán bộ Bộ Nội vụ phải là những người nhận thức sâu sắc nhất và cam kết nhất về yêu cầu của kỷ nguyên mới. Chỉ khi người người có trọng trách bảo vệ thể chế có nhận thức đúng và trách nhiệm cao, họ mới đủ bản lĩnh chính trị để đấu tranh với tư duy cục bộ, lợi ích nhóm khi tham mưu, thẩm định. Vì vậy, thống nhất nhận thức là giải pháp tiên quyết để đảm bảo sự đồng lòng, quyết tâm chính trị, nhất là khi Dự thảo Văn kiện Đại hội XIV yêu cầu phải tập trung thực hiện tốt công tác chính trị, tư tưởng tạo sự thống nhất cao trong Đảng, trong hệ thống chính trị và sự đồng thuận trong nhân dân về cuộc cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy.

Để tạo ra sự chuyển biến thực chất, việc nâng cao nhận thức và trách nhiệm phải được cụ thể hóa thành các nội dung trọng tâm như sau:

Một là, thống nhất nhận thức ở cấp chiến lược cho Đảng ủy và lãnh đạo Bộ về tầm vóc lịch sử và tính cấp bách của cuộc cải cách. Phải quán triệt sâu sắc đây là một cuộc cách mạng về sắp xếp tổ chức bộ máy chứ không phải là một sự chấp vá cơ học. Lãnh đạo Bộ Nội vụ phải là người nhận thức đầu tiên và cam kết chính trị cao nhất về việc vận hành mô hình “tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp và mô hình Bộ quản lý đa ngành, đa lĩnh vực”, chuyển từ tư duy quản

lý hành chính đơn thuần sang tư duy quản trị quốc gia hiện đại.

Nội dung nhận thức cốt lõi là quán triệt sâu sắc tầm nhìn chiến lược và tính cấp bách của kỷ nguyên mới. Các đồng chí trong Đảng ủy, lãnh đạo Bộ phải là những người tiên phong trong việc “tự soi, tự sửa”, nhận diện rõ những biểu hiện của tư duy cũ, quan liêu, ngại va chạm trong chính nội bộ Bộ Nội vụ. Phải nhận thức đầy đủ rằng, sự trì trệ của Bộ Nội vụ không chỉ ảnh hưởng đến Bộ, mà sẽ gây tắc nghẽn cho toàn bộ hệ thống hành chính quốc gia. Trách nhiệm của Đảng ủy và lãnh đạo Bộ Nội vụ là người phải dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám bảo vệ những cán bộ cấp dưới dám tham mưu đột phá, đổi mới. Họ phải là người cầm trịch, định hướng và truyền lửa cải cách, chuyển các nghị quyết Đại hội XIV của Đảng thành tầm nhìn và kế hoạch hành động cụ thể của Bộ, chứ không phải chỉ là học tập mang tính hình thức.

Hai là, tổ chức quán triệt sâu rộng cho thủ trưởng các đơn vị (chủ thể tổ chức thực thi) về phạm vi chức năng, nhiệm vụ mới và đặc thù của Bộ Nội vụ sau khi hợp nhất. Nội dung nhận thức trọng tâm của nhóm này là năng lực chuyển hóa, tức là trách nhiệm cụ thể hóa các chủ trương cải cách của Bộ vào lĩnh vực chuyên môn của đơn vị mình. Để thực hiện điều này, Vụ Tổ

Nghiên cứu - Trao đổi

chức cán bộ phải tổ chức các đợt sinh hoạt, hội thảo chuyên đề chéo, yêu cầu các đơn vị thuộc Bộ Nội vụ phải hiểu sâu về nghiệp vụ an sinh xã hội, người có công và ngược lại. Biện pháp này nhằm phá bỏ triệt để tư duy cục bộ, bản vị của hai cơ quan cũ, giúp các thủ trưởng nhận thức rõ sự liên thông hữu cơ, đảm bảo tính thống nhất trong tham mưu. Nhận thức của thủ trưởng đơn vị phải thể hiện ở việc dám phân cấp cho cấp dưới, dám ứng dụng công nghệ mới, và dám chịu trách nhiệm về sản phẩm đầu ra của đơn vị mình, thay vì đùn đẩy, né tránh hoặc vin vào các quy định cũ.

Ba là, tạo sự thống nhất nhận thức trong toàn thể cán bộ, công chức, viên chức (chủ thể trực tiếp thừa hành) về vai trò trung tâm của vị trí việc làm. Phải làm cho mọi cá nhân hiểu rõ đây là khâu đột phá, là thước đo duy nhất để quản trị nhân lực trong kỷ nguyên mới. Chương trình hành động Đại hội XIV yêu cầu “Hoàn thiện các đề án vị trí việc làm gắn với cơ cấu lại và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức”⁹. Nhận thức này là bắt buộc, bởi nó chính là mắt xích nghiệp vụ liên thông hữu cơ giữa khối tổ chức - biên chế, khối công vụ và khối tiền lương - bảo hiểm xã hội trong cùng một Bộ. Từ đó, mỗi cá nhân phải nhận thức rằng kỷ nguyên

mới không chấp nhận một công chức “sáng cấp ô đi, tối cấp về”. Họ phải nhận thức rõ vị trí việc làm của mình đòi hỏi sản phẩm gì, và phải chuyển từ nhận thức làm theo quy trình sang làm theo kết quả, từ tư duy cơ quan phát sang tư duy phục vụ.

Bốn là, phát động một cuộc cách mạng trong nhận thức về trách nhiệm và đạo đức công vụ, chuyển mạnh từ tư duy quản lý sang tư duy phục vụ. Đảng ủy Bộ Nội vụ phải quán triệt và yêu cầu từng đảng viên cam kết khắc phục triệt để tình trạng né tránh, đùn đẩy, sợ trách nhiệm trong công việc. Phải xây dựng văn hóa tổ chức mới, lấy sự hài lòng, tín nhiệm của người dân, doanh nghiệp và hiệu quả công việc làm tiêu chí đánh giá, và thực thi nghiêm túc cơ chế khuyến khích và bảo vệ cán bộ đổi mới, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm vì lợi ích chung.

Năm là, nâng cao nhận thức về yêu cầu thích ứng và học tập suốt đời trong môi trường quản lý đa ngành. Để thực thi trách nhiệm công vụ theo tinh thần phục vụ, đặc biệt trong bối cảnh nhiều nghiệp vụ nhạy cảm (như thẩm định, thanh tra, tuyển dụng, chính sách xã hội), mỗi cán bộ phải nhận thức sâu sắc về liêm chính. Hơn nữa, để đáp ứng sự thay đổi nhanh chóng của kỷ nguyên mới và mô hình tổ chức mới, mỗi cá nhân phải nhận

⁹ Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Dự thảo Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá XIII tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV của Đảng*.

Nghiên cứu - Trao đổi

thức được yêu cầu bắt buộc về học tập suốt đời, chủ động nâng cao kỹ năng số, trình độ ngoại ngữ, và tư duy phản biện để thích ứng, nếu không muốn bị chính kỷ nguyên mới đào thải.

Sáu là, tập trung nâng cao nhận thức chuyên sâu cho các đơn vị nghiệp vụ then chốt về mô hình tổ chức nhà nước mới. Các kỹ năng và tư duy thích ứng phải được vận dụng ngay vào việc vận hành thể chế mới. Lãnh đạo Bộ Nội vụ phải chỉ đạo tổ chức các hội thảo, tập huấn cấp tốc về việc vận hành thông suốt tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp. Đội ngũ cán bộ Bộ Nội vụ, đặc biệt là các đơn vị như Vụ Chính quyền địa phương và Vụ Tổ chức - Biên chế, phải là người hiểu rõ nhất, tham mưu chuẩn nhất về cách thức tiếp tục phân định rõ thẩm quyền giữa cấp tỉnh và cấp xã trong bối cảnh không còn cấp huyện, đảm bảo không để xảy ra khoảng trống pháp lý hay khủng hoảng trong điều hành tại cơ sở.

Để các nội dung nhận thức trên thành hành động thực tế, cần triển khai đồng bộ, quyết liệt các biện pháp sau:

Một là, đổi mới căn bản công tác nghiên cứu, học tập, quán triệt nghị quyết, chủ trương: Biện pháp này đòi hỏi Đảng ủy Bộ Nội vụ và Vụ Tổ chức cán bộ phải tiên phong. Cần kiên quyết chấm dứt tình trạng “học tập” nghị quyết mang tính hình thức, đánh trống ghi tên. Thay vào đó, tổ chức

các hội thảo chuyên đề sâu (theo từng lĩnh vực), các buổi đối thoại chính sách có tính tranh luận cao, mời các chuyên gia hàng đầu (kể cả chuyên gia quốc tế) đến nói chuyện về các mô hình quản trị công hiện đại. Đặc biệt, sau mỗi đợt học tập, 100% cán bộ lãnh đạo, quản lý (từ cấp phòng trở lên) phải có chương trình hành động cá nhân, cam kết rõ ràng về việc sẽ thay đổi điều gì trong công việc của mình để đáp ứng yêu cầu mới, và cam kết này phải được công khai, theo dõi, làm cơ sở đánh giá cuối năm.

Hai là, gắn kết nhận thức và trách nhiệm với công tác đánh giá, quy hoạch cán bộ: Đây là biện pháp cứng và hiệu quả nhất. Đảng ủy Bộ Nội vụ, lãnh đạo Bộ chỉ đạo Vụ Tổ chức cán bộ xây dựng bộ tiêu chí đánh giá cán bộ, trong đó bổ sung các tiêu chí cụ thể về tư duy đổi mới và hiệu quả thực thi cải cách. Chẳng hạn, một thủ trưởng đơn vị được coi là nhận thức kém, trách nhiệm thấp nếu đơn vị đó trì trệ trong chuyển đổi số, chậm trễ trong việc xây dựng vị trí việc làm, hoặc để xảy ra tiêu cực, sách nhiễu. Ngược lại, phải ưu tiên quy hoạch, bổ nhiệm, khen thưởng những cá nhân (bất kể tuổi tác, thâm niên) có nhận thức mới, dám tham mưu, dám làm và có sản phẩm cải cách cụ thể. Phải biến nhận thức từ một phạm trù “mềm” thành một tiêu chí “cứng” trong công tác cán bộ.

Nghiên cứu - Trao đổi

Ba là, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát của Đảng: Ủy ban Kiểm tra Đảng ủy Bộ Nội vụ phải xây dựng kế hoạch kiểm tra, giám sát chuyên đề về việc thực thi các nghị quyết cải cách. Biện pháp này nhằm uốn nắn các nhận thức lệch lạc và xử lý các hành vi thiếu trách nhiệm. Cần tập trung vào việc phát hiện và xử lý nghiêm các biểu hiện nói không đi đôi với làm, hoặc các hành vi cố tình lợi dụng cải cách để trục lợi (chẳng hạn: chia tách, thành lập tổ chức mới không cần thiết). Việc kiểm tra, giám sát phải đi liền với việc thúc đẩy cơ chế “tự soi, tự sửa” theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 4 (khóa XII, XIII) trong các buổi sinh hoạt chi bộ thường kỳ.

Bốn là, đẩy mạnh truyền thông nội bộ và xây dựng văn hóa tổ chức kiến tạo: Văn phòng Bộ Nội vụ, Trung tâm Công nghệ thông tin, Báo điện tử... phải trở thành “binh chủng” chủ lực trong việc lan tỏa nhận thức mới. Cần xây dựng các chuyên mục, bản tin nội bộ, các cuộc thi... về “Sáng kiến cải cách”, “Gương mặt đổi mới”. Quan trọng hơn, lãnh đạo Bộ phải định kỳ tổ chức các buổi đối thoại trực tiếp với công chức, viên chức lắng nghe các vướng mắc, tâm tư, đặc biệt là nỗi lo của họ trước các yêu cầu cải cách (như tinh giản, thay

đổi vị trí...), để giải đáp và cởi trói tư duy, tạo sự đồng thuận. Xây dựng một văn hóa tổ chức cởi mở, nơi mà sự sáng tạo được khuyến khích và sự trì trệ bị lên án.

2.2 Kiện toàn, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức theo hướng tinh gọn, giảm đầu mối; hoàn thiện cơ chế, chính sách bảo đảm cho hoạt động của Bộ Nội vụ đạt hiệu lực, hiệu quả

Giải pháp này là một yêu cầu “tự thân” và mang tính tiền đề, xuất phát từ chính vị thế đặc thù của Bộ Nội vụ: là cơ quan tham mưu cho Chính phủ về cải cách tổ chức bộ máy. Sẽ là một mâu thuẫn sâu sắc và làm suy giảm uy tín nếu cơ quan chủ trì công cuộc “tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả” lại duy trì một cơ cấu nội bộ chồng chéo, nhiều tầng nấc, hoặc còn tình trạng chồng chéo chức năng. Kỷ nguyên mới đòi hỏi Bộ Nội vụ, với tư cách là trái tim của cải cách hành chính, phải là mô hình gương mẫu nhất về sự tinh gọn và khoa học. Yêu cầu này càng cấp thiết khi Dự thảo Văn kiện Đại hội XIV đặt ra mục tiêu “Vận hành tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị theo mô hình mới thông suốt, đồng bộ, đáp ứng yêu cầu”¹⁰ và “Hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ và sắp xếp, tinh gọn tổ chức bên trong của các cơ quan, tổ chức”.

Căn cứ pháp lý trực tiếp cho việc

¹⁰ Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Dự thảo Báo cáo chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV của Đảng*.

Nghiên cứu - Trao đổi

kiện toàn này chính là Nghị định số 25/2025/NĐ-CP, vốn đã ban hành khung cơ cấu tổ chức mới của Bộ sau sáp nhập. Tuy nhiên, từ khung pháp lý đến vận hành thực tế là một khoảng cách lớn. Giải pháp này nhằm mục đích hiện thực hóa Nghị định số 25/2025/NĐ-CP: phải rà soát, loại bỏ triệt để các điểm nghẽn và sự chồng chéo chức năng còn sót lại theo nguyên tắc “một việc chỉ giao cho một cơ quan chủ trì thực hiện và chịu trách nhiệm chính”. Hơn nữa, cơ cấu tổ chức phần cứng và cơ chế, chính sách phần mềm là hai mặt của một thể thống nhất. Một tổ chức tinh gọn không thể vận hành hiệu quả nếu vẫn bị trói buộc bởi các cơ chế, chính sách cũ. Do đó, đây là giải pháp phần cứng then chốt để đảm bảo Bộ Nội vụ không chỉ thực hiện cải cách bằng lời nói, mà bằng chính hình mẫu tổ chức, đảm bảo bộ máy mới thực sự “hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả” chứ không phải là một phép cộng cơ học.

Để thực hiện giải pháp này, cần tập trung thực hiện các nội dung trọng tâm như sau:

Một là, tiến hành tổng rà soát, đánh giá lại một cách khoa học, thực chất về vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng đơn vị thuộc và trực thuộc Bộ. Nội dung này đòi hỏi lãnh đạo Bộ chỉ đạo quyết liệt, Vụ Tổ chức cán bộ và Vụ Pháp chế là đơn vị chủ trì tham mưu. Phải dũng cảm nhận diện và bóc

tách các chức năng, nhiệm vụ đang bị chồng chéo (điển hình như giữa các Vụ chuyên ngành); những nhiệm vụ trùng lặp với các Bộ khác (như Bộ Tư pháp, Bộ Tài chính) và những nhiệm vụ không còn phù hợp với chức năng quản lý nhà nước trong kỷ nguyên mới hoặc có thể phân cấp mạnh mẽ cho địa phương, chuyển giao cho xã hội thực hiện. Kết quả của việc rà soát này phải là một bản đồ chức năng rõ ràng, làm cơ sở khoa học cho việc sắp xếp ở nội dung thứ hai.

Hai là, trên cơ sở kết quả rà soát, phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, xây dựng Đề án tổng thể sắp xếp, kiện toàn cơ cấu tổ chức bên trong của Bộ. Dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, tập thể lãnh đạo Bộ giao Vụ Tổ chức cán bộ là cơ quan chủ trì, thường trực tham mưu xây dựng Đề án. Nội dung cốt lõi là kiên quyết hợp nhất các đơn vị có chức năng tương đồng; sáp nhập các đơn vị có quy mô nhỏ, hoạt động không hiệu quả; giải thể các tổ chức không còn phù hợp. Mục tiêu là giảm tối đa đầu mối cấp Vụ, Cục; đặc biệt là giảm mạnh cấp quản lý trung gian hướng tới mô hình tổ chức tinh gọn về tầng nấc, linh hoạt, hoạt động chủ yếu dựa trên chế độ chuyên viên (có năng lực tổng hợp và tính chuyên nghiệp cao), thay vì mô hình phân cấp hành chính nhiều tầng nấc.

Ba là, hoàn thiện đồng bộ hệ thống thể chế, cơ chế, chính sách nội

Nghiên cứu - Trao đổi

bộ để vận hành cơ cấu tổ chức mới. Vụ Pháp chế chủ trì, phối hợp với Văn phòng Bộ và các đơn vị liên quan, tham mưu cho Đảng ủy, Lãnh đạo Bộ ban hành mới hoặc sửa đổi toàn diện Quy chế làm việc của Bộ. Quy chế mới phải định nghĩa rõ ràng, rành mạch thẩm quyền và trách nhiệm cá nhân của từng lãnh đạo, từng thủ trưởng đơn vị theo nguyên tắc “rõ người, rõ việc, rõ trách nhiệm, rõ sản phẩm”. Phải thể chế hóa các quy trình nghiệp vụ theo hướng liên thông điện tử, giảm giấy tờ, và ban hành hệ thống KPIs (chỉ số đánh giá hiệu quả công việc) khoa học cho từng đơn vị và cá nhân.

Bốn là, quyết liệt đẩy mạnh phân cấp, ủy quyền cả bên trong và bên ngoài. Đảng ủy, lãnh đạo Bộ phải gương mẫu thực hiện việc phân cấp, ủy quyền mạnh mẽ hơn, rõ ràng hơn cho Thủ trưởng các đơn vị, chấm dứt tình trạng ôm đồm sự vụ, dành thời gian tập trung cho chiến lược. Đồng thời, các Vụ chuyên ngành (như Vụ Chính quyền địa phương, Vụ Công chức - Viên chức) phải chủ động tham mưu cho Bộ, trình Chính phủ các chính sách phân cấp thực chất cho chính quyền địa phương trong các lĩnh vực quản lý của ngành (như tuyển dụng, quản lý biên chế, tổ chức bộ máy tại chỗ), để Bộ Nội vụ thực sự tập trung vào vai trò quản lý nhà nước vĩ mô, xây dựng thể chế và thanh tra, kiểm tra, hậu kiểm.

Năm là, tái cấu trúc mạnh mẽ các đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Bộ. Lãnh đạo Bộ chỉ đạo Vụ Tổ chức cán bộ và Vụ Kế hoạch - Tài chính phối hợp với Thủ trưởng các đơn vị sự nghiệp xây dựng lộ trình đẩy nhanh tự chủ (tài chính và tổ chức) theo tinh thần Nghị quyết số 19-NQ/TW. Phải tách bạch rõ chức năng quản lý nhà nước của Bộ và chức năng cung cấp dịch vụ công của các đơn vị này. Đối với các dịch vụ không nhất thiết phải do nhà nước nắm giữ, cần nghiên cứu phương án xã hội hóa, cổ phần hóa để giảm gánh nặng biên chế và ngân sách, đồng thời tạo động lực cho các đơn vị này phát triển năng động theo cơ chế thị trường.

Những biện pháp cụ thể để tổ chức triển khai giải pháp gồm:

Một là, thành lập ngay Ban Chỉ đạo hoặc Tổ Công tác đặc biệt của Bộ về sắp xếp, kiện toàn tổ chức. Biện pháp này đảm bảo sự lãnh đạo tập trung, thống nhất và quyết liệt. Ban Chỉ đạo phải do đồng chí Bộ trưởng trực tiếp làm Trưởng ban, thành viên là các đồng chí Bí thư Đảng ủy, Lãnh đạo Bộ, Chủ nhiệm Ủy ban Kiểm tra Đảng ủy và Thủ trưởng các đơn vị then chốt (Tổ chức cán bộ, Pháp chế, Văn phòng). Ban Chỉ đạo có thẩm quyền cao nhất trong việc chỉ đạo xây dựng đề án, phê duyệt lộ trình và xử lý ngay các vướng mắc, điểm nghẽn (đặc biệt là sự chống đối, trì trệ từ các

Nghiên cứu - Trao đổi

đơn vị bị ảnh hưởng) trong quá trình thực hiện.

Hai là, xây dựng Đề án sắp xếp tổng thể dựa trên phương pháp luận khoa học. Giao Vụ Tổ chức cán bộ là cơ quan thường trực, huy động trí tuệ của Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Học viện Hành chính và Quản trị công, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động xây dựng Đề án chi tiết. Biện pháp này đòi hỏi Đề án không được làm chủ quan, duy ý chí. Phải dựa trên: (1) Phân tích, đánh giá kỹ lưỡng chuỗi giá trị và khối lượng công việc thực tế của từng mảng chức năng; (2) Học tập kinh nghiệm mô hình tổ chức Bộ Nội vụ (hoặc tương đương) của các quốc gia phát triển, có nền hành chính hiệu quả và tương đồng về điều kiện; và (3) Lấy chuyển đổi số làm trung tâm để thiết kế mô hình, đảm bảo tổ chức mới phải gắn liền với quy trình điện tử.

Ba là, ban hành kế hoạch và lộ trình xử lý dứt điểm vấn đề nhân sự dư thừa sau sắp xếp. Đây là biện pháp nhân văn nhưng kiên quyết. Vụ Tổ chức cán bộ phối hợp với Đảng ủy xây dựng các phương án cụ thể. (1) Ưu tiên đào tạo lại, bồi dưỡng để bố trí sang các vị trí mới còn thiếu. (2) Thực hiện luân chuyển, điều động sang các đơn vị khác. (3) Áp dụng tối đa và vận dụng linh hoạt các chính sách nghỉ hưu trước tuổi, thôi việc theo các Nghị định mới của Chính

phủ (như Nghị định 29/2023/NĐ-CP). Phải làm tốt công tác tư tưởng, đảm bảo công khai, minh bạch, công bằng, tránh gây tâm lý hoang mang, mất đoàn kết nội bộ.

Bốn là, ứng dụng công nghệ làm động lực và công cụ giám sát, ràng buộc cho việc tinh gọn. Trung tâm Công nghệ thông tin và Văn phòng Bộ phải đi đầu. Biện pháp cụ thể là triển khai ngay một hệ thống Quản lý công việc và quy trình nội bộ tích hợp toàn diện. Khi mọi quy trình (từ trình ký, thẩm định, đến ban hành) được số hóa 100% và đo đếm được thời gian, nó sẽ tự động làm lộ rõ các nút thắt cổ chai, các khâu trung gian thừa thãi hoặc các đơn vị/cá nhân yếu kém. Dữ liệu này chính là bằng chứng khách quan, không thể chối cãi để Ban Chỉ đạo ra quyết định sắp xếp, tinh gọn một cách chính xác.

Năm là, tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra và hậu kiểm việc thực thi cơ chế, chính sách mới. Vụ Tổ chức cán bộ và Ủy ban Kiểm tra Đảng ủy Bộ Nội vụ phải vào cuộc. Sau khi ban hành Quy chế làm việc mới và thực hiện phân cấp, phải tổ chức thanh tra, kiểm tra đột xuất và định kỳ việc chấp hành của các đơn vị. Biện pháp này nhằm đảm bảo việc phân cấp, ủy quyền không bị lạm dụng hoặc làm sai. Phải đánh giá thực chất hiệu quả của mô hình tổ chức mới sau 6 tháng, 1 năm vận hành, xem sản phẩm đầu ra

Nghiên cứu - Trao đổi

có tốt hơn không, có nhanh hơn không, để kịp thời điều chỉnh, đảm bảo mục tiêu cuối cùng là hiệu lực, hiệu quả, chứ không phải là tinh gọn một cách hình thức.

2.3 Nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ, năng lực và kỹ năng giải quyết nhiệm vụ của công chức, viên chức, người lao động

Đây là giải pháp giữ vị trí then chốt của then chốt, có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến sự thành bại của mọi nỗ lực cải cách. Cơ sở của giải pháp này xuất phát từ một chân lý phổ quát: con người là trung tâm, là chủ thể của mọi hoạt động. Một cơ cấu tổ chức dù được thiết kế tinh gọn, khoa học đến đâu; một hệ thống nhận thức dù được quán triệt sâu sắc thế nào, cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu đội ngũ vận hành nó yếu kém về năng lực và suy thoái về đạo đức.

Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII đã khẳng định: “Cán bộ là nhân tố quyết định sự thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong công tác xây dựng Đảng”. Trong kỷ nguyên mới, yêu cầu này càng trở nên cấp bách. Kỷ nguyên của Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư 4.0 và hội nhập toàn cầu đòi hỏi một chất lượng nguồn nhân lực hoàn toàn mới, được Dự thảo Văn kiện Đại hội XIV xác định là một trong ba đột

phá chiến lược: “Tập trung chuyển đổi cơ cấu và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” và “Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp... có tư duy, năng lực quản trị tiên tiến, phù hợp với mô hình tổ chức mới”.

Căn cứ thực tiễn cho thấy, yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ Bộ Nội vụ đã tăng lên theo cấp số nhân. Nếu như trước đây, một chuyên viên Vụ Công chức – Viên chức chỉ cần am hiểu luật hành chính, thì nay còn phải am hiểu cả định mức lao động (thuộc chức năng của Cục Tiền lương và Bảo hiểm xã hội) để xây dựng vị trí việc làm. Một lãnh đạo Bộ nay phải xử lý các vấn đề xã hội cực kỳ phức tạp như chính sách cho người có công hay an toàn, vệ sinh lao động. Chương trình hành động của Trung ương cũng giao Bộ Nội vụ nhiệm vụ chiến lược như “Hoàn thiện các đề án vị trí việc làm” và “Xây dựng chính sách lao động, việc làm để thích ứng với vấn đề già hoá dân số nhanh”. Nếu không nâng cao năng lực, đội ngũ cán bộ này sẽ không thể gánh vác sứ mệnh mới. Đặc biệt, nếu đội ngũ kiến trúc sư thể chế này thiếu tầm nhìn, lạc hậu về trình độ, hoặc bị chi phối bởi tiêu cực, lợi ích nhóm, thì sản phẩm họ tạo ra sẽ là những sản phẩm lỗi, gây nguy hại khôn lường cho sự phát triển của đất nước.

Để làm được điều đó, trong thời gian tới cần tập trung thực hiện

Nghiên cứu - Trao đổi

những nội dung sau:

Một là, đặt lên hàng đầu nhiệm vụ xây dựng, bồi đắp phẩm chất đạo đức cách mạng, liêm chính công vụ và tinh thần phụng sự. Đây là gốc của người cán bộ. Trách nhiệm này là của toàn thể đảng viên, cán bộ, công chức, viên chức, mà nòng cốt là cấp ủy, người đứng đầu các đơn vị. Nội dung không chỉ là học tập tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh, mà phải tập trung vào việc “Tăng cường giáo dục đạo đức cách mạng, nâng cao ý thức tu dưỡng, rèn luyện...”¹¹ và xây dựng một văn hóa liêm chính thực chất. Phải làm cho mỗi công chức, viên chức Bộ Nội vụ, đặc biệt là những người làm ở các vị trí quan trọng, nhạy cảm (thẩm định tổ chức, biên chế; tuyển dụng, bổ nhiệm), có sức đề kháng cao, miễn dịch với tiêu cực, dị ứng với tham nhũng, và tuyệt đối trung thành với lợi ích chung của quốc gia.

Hai là, đổi mới toàn diện tư duy chiến lược và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Chủ thể trọng tâm là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và đội ngũ chuyên viên, chuyên gia trực tiếp tham mưu, thẩm định chính sách. Nội dung không chỉ là nắm vững các văn bản, quy định hiện hành, mà phải trang bị tư duy

quản trị công hiện đại, tư duy pháp lý, tư duy kinh tế và năng lực phân tích chính sách dựa trên bằng chứng. Họ phải đủ tầm để kiến tạo thể chế, chứ không phải chạy theo sự vụ. Phải xây dựng đội ngũ chuyên gia của Bộ Nội vụ ngang tầm khu vực, đủ năng lực đối thoại sòng phẳng, tham mưu sắc sảo cho Chính phủ trong việc thiết kế mô hình tổ chức nhà nước trong bối cảnh mới.

Ba là, phổ cập và nâng cao năng lực số, kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số. Trách nhiệm thuộc về toàn thể công chức, viên chức không trừ một ai. Kỷ nguyên mới là kỷ nguyên số. Không thể xây dựng Chính phủ số nếu cán bộ Bộ Nội vụ hạn chế về công nghệ. Nội dung là phải chuyển từ trạng thái biết dùng máy tính sang trạng thái tư duy trên nền tảng số. Lãnh đạo phải biết ra quyết định dựa trên dữ liệu. Chuyên viên phải thành thạo các kỹ năng phân tích dữ liệu, vận hành quy trình điện tử và đảm bảo an toàn thông tin. Đây là kỹ năng sinh tồn bắt buộc, là yêu cầu tối thiểu để có thể hoàn thành nhiệm vụ trong mô hình tổ chức “phẳng”, hiện đại.

Bốn là, đột phá trong việc nâng cao kỹ năng hội nhập quốc tế và các kỹ năng mềm. Chủ thể thực hiện là

¹¹ Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Tập 1, Nxb. Chính trị quốc gia Sự thật.

Nghiên cứu - Trao đổi

đội ngũ công chức lãnh đạo, quản lý và trong diện quy hoạch. Nội dung cấp bách là ngoại ngữ, đặc biệt là tiếng Anh. Công chức, viên chức Bộ Nội vụ phải đủ khả năng tự mình nghiên cứu, học tập kinh nghiệm quốc tế về tổ chức bộ máy, cải cách công vụ của các nước tiên tiến, thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào phiên dịch hoặc các báo cáo tổng hợp thứ cấp. Bên cạnh việc củng cố kiến thức chuyên môn và nghiệp vụ, yêu cầu cấp thiết đặt ra là phải bồi dưỡng một cách thực chất và toàn diện các kỹ năng mềm thiết yếu, bởi đây là chìa khóa để nâng cao hiệu quả thực thi công vụ và xây dựng một nền hành chính hiện đại, phục vụ. Trong đó, kỹ năng giao tiếp và truyền thông chính sách không chỉ là giao tiếp ứng xử thông thường mà đối với công chức, viên chức đây còn là năng lực truyền tải các chủ trương, chính sách của Nhà nước một cách rõ ràng, minh bạch và thuyết phục đến người dân, doanh nghiệp, qua đó giúp tạo sự đồng thuận xã hội và tiếp nhận phản hồi hiệu quả. Cùng với đó, kỹ năng đàm phán và thuyết phục cũng vô cùng quan trọng, vì trong môi trường công, đàm phán diễn ra thường xuyên, từ việc phối hợp giữa các cơ quan, bảo vệ quan điểm với cấp trên, đến giải quyết khiếu nại của người dân hay làm việc với các đối tác; một công chức đàm phán tốt sẽ biết cách dung hòa lợi ích và xử lý xung đột để

đạt mục tiêu chung. Hơn nữa, do công việc hành chính hiện đại mang tính liên ngành và phức tạp, kỹ năng làm việc nhóm (phối hợp) là không thể thiếu, giúp các cá nhân phối hợp nhịp nhàng, tối ưu hóa sức mạnh tập thể để giải quyết các nhiệm vụ đòi hỏi nhiều nguồn lực. Song song đó, kỹ năng tư duy phản biện đóng vai trò là năng lực cốt lõi để phân tích, đánh giá vấn đề một cách khách quan, đa chiều, giúp cán bộ, công chức nhận diện rủi ro, thách thức trong hoạch định chính sách, tránh các quyết định cảm tính và không chỉ biết tuân lệnh mà còn biết tham mưu hiệu quả. Từ nền tảng tư duy đó, kỹ năng giải quyết vấn đề thể hiện năng lực thực tiễn để xử lý các tình huống phát sinh, chủ động tìm ra nguyên nhân gốc rễ và đề xuất các giải pháp khả thi, sáng tạo, tuân thủ pháp luật. Rõ ràng, việc trang bị đồng bộ các kỹ năng mềm này sẽ góp phần xây dựng một đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, năng động, có khả năng thích ứng cao với yêu cầu của tình hình mới.

Năm là, bồi dưỡng, rèn luyện năng lực tổ chức thực tiễn và bản lĩnh “dám nghĩ, dám làm” cho đội ngũ công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý các cấp.

3. Kết luận

Trong bối cảnh đất nước bước vào kỷ nguyên mới - kỷ nguyên của sự “vươn mình” mạnh mẽ, đầy nhanh

Nghiên cứu - Trao đổi

công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, yêu cầu đặt ra đối với nền hành chính quốc gia là phải kiến tạo, linh hoạt, tốc độ và hiệu quả. Bộ Nội vụ, với tư cách là cơ quan tham mưu chính cho Chính phủ về tổ chức bộ máy, nền công vụ và cải cách hành chính, đứng ở vị trí then chốt của cuộc cải cách này. Để hiện thực hóa mục tiêu đó, công tác hoàn thiện tổ chức và nâng cao hiệu quả hoạt động của chính Bộ Nội vụ cần được xem là khâu đột phá chiến lược, là nền tảng bảo đảm để Bộ thực hiện thắng lợi sứ mệnh của mình, dẫn dắt công cuộc cải cách toàn hệ thống.

Việc hoàn thiện tổ chức và nâng cao hiệu quả hoạt động của Bộ Nội vụ không đơn thuần là hoàn thiện kỹ thuật hành chính mà chính là quá trình củng cố nền tảng tổ chức, nâng cao năng lực kiến tạo thể chế, xây dựng văn hóa công vụ hiện đại - đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị quốc gia trong kỷ nguyên mới. Với quyết tâm chính trị cao, sự lãnh đạo thống nhất, khoa học của Đảng ủy Bộ Nội vụ, lãnh đạo Bộ cùng sự chung tay của toàn thể đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, tin tưởng rằng công tác hoàn thiện tổ chức, nâng cao hiệu quả hoạt động của Bộ Nội vụ sẽ ngày càng hiệu quả, hiện đại, góp phần quan trọng vào việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược quốc gia, hiện thực hóa khát vọng “vươn mình” hùng cường, xây dựng một Việt Nam phồn vinh, hạnh

phúc vào năm 2045.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương (2017), Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017, Hội nghị Trung ương 6 (khóa XII), *Một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2025), *Phụ lục 5 - Về Tổng kết công tác xây dựng Đảng nhiệm kỳ Đại hội XIII và phương hướng, nhiệm vụ, giải pháp công tác xây dựng Đảng nhiệm kỳ Đại hội XIV*.
3. Bộ Nội vụ (2021), Báo cáo số: 128/BC-BNV, ngày 19/4/2021, *Báo cáo Tổng kết Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011 – 2020 và định hướng giai đoạn 2021 – 2030*.
4. Bộ Nội vụ (2025), Báo cáo Số: 5845/BC-BNV ngày 01/8/2025, *Kết quả công tác 6 tháng đầu năm và triển khai nhiệm vụ trọng tâm 6 tháng cuối năm 2025 của ngành Nội vụ*.
5. Bộ Nội vụ (2025), Báo cáo Số: 4073/BC-BNV ngày 21/6/2025, *Kết quả thực hiện công tác cải cách hành chính của Bộ Nội vụ 6 tháng đầu năm 2025*.
6. Bộ Nội vụ (2025), Kỷ yếu hội thảo khoa học, *Lịch sử, truyền thống và định hướng phát triển của Bộ Nội vụ giai đoạn 2025 – 2045*.
7. Phạm Thị Thu Huyền (2024), *Phân tích vai trò, trách nhiệm của Bộ Nội vụ trong xây dựng nền quản trị hiện đại, hiệu quả*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Nội vụ.

Nghiên cứu - Trao đổi

VAI TRÒ CỦA CÁC TỔ CHỨC TƯ VẤN CHÍNH SÁCH TRONG QUẢN TRỊ ĐỊA PHƯƠNG Ở VIỆT NAM

*ThS. Nguyễn Thu Hà, Phó Trưởng phòng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Lời nói đầu

Bài viết phân tích vai trò quan trọng của các tổ chức tư vấn chính sách trong bối cảnh quản trị địa phương tại Việt Nam hiện nay. Các tổ chức này giúp nâng cao chất lượng chính sách, tăng cường tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và mở rộng dân chủ thông qua các hoạt động nghiên cứu, phản biện và tư vấn độc lập. Hiệu quả hoạt động của họ phụ thuộc vào năng lực nội tại, cơ chế chính sách thu hút và tư duy sử dụng của chính quyền địa phương. Về thực trạng, dù đã hình thành mạng lưới tư vấn từ Trung ương đến địa phương, nhưng nhìn chung vẫn còn nhiều hạn chế. Các thách thức bao gồm năng lực tư vấn còn yếu, thiếu chuyên gia giỏi, kinh phí hạn hẹp và đặc biệt là thể chế pháp lý chưa hoàn thiện, một số chính quyền địa phương chưa thực sự coi trọng vai trò tư vấn. Để khắc phục, bài viết đề xuất các giải pháp trọng tâm: hoàn thiện khung pháp lý để chính thức công nhận vai trò tư vấn; xây dựng quy trình tham vấn bắt buộc đối với các dự án lớn; và nâng cao năng lực, cơ chế tài chính tự chủ cho các tổ chức này.

1. Tổ chức tư vấn chính sách và quản trị địa phương ở Việt Nam

Tư vấn là quá trình cung cấp thông tin, lời khuyên hoặc giải pháp cho một vấn đề hoặc tình huống cụ thể, thường dựa trên kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn của người tư vấn giúp người được tư vấn (cá nhân hoặc đại diện tổ chức) hiểu rõ vấn đề, đưa ra quyết định đúng đắn hoặc giải quyết các khó khăn.

Tư vấn có ý nghĩa quan trọng trong nhiều lĩnh vực và mang lại nhiều lợi ích cho cá nhân, tổ chức và xã hội, như: Tư vấn giúp xác định và phân tích các vấn đề một cách chính xác, từ đó đưa ra các giải pháp hiệu quả. Điều này giúp tiết kiệm thời gian và nguồn lực cho cá nhân và tổ chức. Tăng cường quyết định: Nhờ có sự hỗ trợ từ chuyên gia, cá nhân hoặc tổ chức được tư vấn có thể đưa ra những quyết định chính xác hơn, giảm thiểu rủi ro và sai sót, từ đó tiết kiệm thời gian và chi phí. Tư vấn giúp tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, từ đó cải thiện hiệu suất hoạt động của tổ chức. Những ý tưởng và giải pháp sáng tạo được tư vấn góp phần giúp tổ chức phát triển

Nghiên cứu - Trao đổi

và thích ứng với môi trường thay đổi.

Trong quá trình xây dựng chính sách công, việc sử dụng tư vấn cũng có ý nghĩa rất quan trọng. Tư vấn chính sách là quá trình các chuyên gia, tổ chức độc lập đưa ra ý kiến, đánh giá, phân tích và khuyến nghị cho các cơ quan nhà nước hoặc tổ chức về các vấn đề phức tạp, nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng chính sách công, đưa ra giải pháp hiệu quả để giải quyết các thách thức kinh tế - xã hội, và ứng phó với những biến động bất thường. Hoạt động tư vấn chính sách có thể do các chủ thể là cá nhân hoặc tổ chức thực hiện, trong đó, hoạt động của các tổ chức tư vấn chính sách là chủ yếu.

Trên thế giới, các nước thường sử dụng khái niệm “think tank” để chỉ các tổ chức tư vấn chính sách. Có nhiều cách định nghĩa về tổ chức tư vấn chính sách (hay “think tank”), nhưng tựu chung lại có thể hiểu:

Tổ chức tư vấn chính sách là các tổ chức độc lập thực hiện các nghiên cứu, phân tích và đưa ra các sáng kiến, khuyến nghị, lựa chọn và giải pháp cho các nhà hoạch định chính sách và các quan chức chính phủ; trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia và tác động đến quá trình hoạch định chính sách thông qua nhiều hình thức khác nhau cung cấp ý tưởng, vận

động, định hướng dư luận và giải thích chính sách, tạo cầu nối cho các học giả, chuyên gia, doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo, quản lý thuộc bộ máy nhà nước thông qua các cuộc thảo luận cấp cao.

Quản trị địa phương: Đây không phải là một khái niệm mới trên thế giới, tuy nhiên đối với Việt Nam quản trị địa phương là một vấn đề mới được quan tâm nghiên cứu gần đây cùng với quá trình nghiên cứu về quản trị quốc gia. Quản trị địa phương (Local Governance), là cách tiếp cận nhằm giải quyết các vấn đề của địa phương bởi chính các thực thể tồn tại, vận động và phát triển ở địa phương. Đây không đơn thuần chỉ là hoạt động của chính quyền địa phương, mà là phương thức quản lý các vấn đề địa phương, bởi một cơ chế tập thể của nhiều thực thể có liên quan và trên cơ sở đồng thuận.

“Quản trị địa phương là quá trình ra quyết định và thực thi chính sách công ở cấp địa phương, được thực hiện thông qua sự phối hợp giữa các cơ quan chính quyền địa phương, tổ chức xã hội, doanh nghiệp, cộng đồng và các bên liên quan khác, nhằm cung cấp dịch vụ công hiệu quả, thúc đẩy sự phát triển ổn định, thịnh vượng và bền vững của địa phương”¹².

Một trong những nội dung quan

¹² GS.TS Vũ Công Giao - Kỹ yếu Hội thảo khoa học cấp bộ: “Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị địa phương” do Viện Khoa học tổ chức nhà nước và Lao động tổ chức tại Hà Nội, 8/2025

Nghiên cứu - Trao đổi

trọng của quản trị địa phương đó là tăng cường sự tham gia tích cực của các tổ chức xã hội, khu vực tư nhân và công chúng trong quá trình ra quyết định ở địa phương và kiến nghị với Trung ương. Điều này cũng hàm nghĩa việc cần tăng cường sự tham gia của xã hội và các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương nói chung và trong quá trình hoạch định chính sách công của chính quyền địa phương nói riêng.

Trong bối cảnh Việt Nam mới thực hiện cuộc cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy hệ thống chính trị, thực hiện sự thay đổi căn bản trong tổ chức chính quyền địa phương chuyển từ mô hình tổ chức chính quyền ba cấp sang mô hình hai cấp. “Bản chất của mô hình mới là chuyển từ quản lý hành chính sang quản trị kiến tạo, phục vụ nhân dân, từ trạng thái thụ động sang chủ động, hướng đến mục tiêu cao nhất là sự phát triển của đất nước và hạnh phúc của nhân dân”¹³. Đây là mô hình mới, chưa có tiền lệ, đòi hỏi thay đổi toàn diện về tư duy và phương thức quản trị, phải đổi mới mạnh mẽ phương thức quản trị, hướng tới chính quyền kiến tạo phát triển và phục vụ nhân dân. Thực tiễn này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các cấp chính quyền địa phương phải nâng cao chất lượng chính sách, quyết

sách quản trị địa phương. Do đó, việc huy động và phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quá trình xây dựng và tổ chức thi hành các chính sách công tại địa phương là một nhu cầu cấp thiết.

Các tổ chức tư vấn chính sách có vai trò quan trọng trong quá trình quản trị địa phương, thể hiện qua các khía cạnh cụ thể sau:

Nâng cao chất lượng chính sách quản trị địa phương

Trong quá trình quản trị địa phương, các tổ chức tư vấn chính sách có nhiều vai trò khác nhau, như: phát hiện vấn đề cần giải quyết từ thực tiễn, đề xuất sáng kiến chính sách và phản ánh tâm tư, nguyện vọng của các tầng lớp nhân dân đối với cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương; Tham gia xây dựng dự thảo chủ trương, chính sách của cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương; Cung cấp và tư vấn phương án chính sách cho cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương; Giám định và phản biện đối với dự thảo chủ trương, chính sách của cấp ủy Đảng và chính quyền; Đánh giá, tổng kết việc thực hiện chủ trương, chính sách của cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương; Truyền thông chính trị và định hướng dư luận xã hội ở địa phương, đưa chính sách

¹³ Phó Thủ tướng Phạm Thị Thanh Trà phát biểu trong phiên thảo luận của Quốc hội về tình hình kinh tế - xã hội ngày 29/10/2025 (<https://baochinhphu.vn/pho-thu-tuong-pham-thi-thanh-tra-neu-6-giai-phap-cho-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-dinh-huong-cai-cach-tien-luong-102251029170609243.htm>)

Nghiên cứu - Trao đổi

nhANH chóng hòa nhập vào thực tiễn cuộc sống, tới gần nhân dân hơn; Tham gia đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý cho các cơ quan nhà nước ở địa phương.

Như vậy, dù tham gia vào công đoạn nào trong chu trình xây dựng chính sách thì các tổ chức tư vấn chính sách đều có những đóng góp, tác động đối với chất lượng chính sách quản trị địa phương. Quá trình tham khảo, trao đổi và tiếp thu các ý kiến tư vấn, khuyến nghị của các tổ chức tư vấn sẽ giúp cho các chính sách quản trị địa phương được xây dựng sát thực tiễn hơn, khách quan, khoa học hơn, đảm bảo tính khả thi và nâng cao hiệu quả của các chính sách sau khi được ban hành.

Nâng cao tính công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình của chính quyền trong quá trình xây dựng và thực thi chính sách.

Đảm bảo công khai, minh bạch trong xây dựng và thực thi chính sách là yêu cầu quan trọng để bảo đảm dân chủ và phát triển đối với Việt Nam hiện nay. Trong bối cảnh mở rộng dân chủ và sự tham gia của người dân, tổ chức thì việc thực hiện công khai, minh bạch đối với chu trình chính sách sẽ góp phần mở rộng dân chủ, thực hiện nguyên tắc “dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra, dân thụ hưởng”, đưa chính sách đến với người dân, tổ chức một cách thực chất và phát huy hiệu quả trong cuộc sống.

Yêu cầu của quản trị địa phương là đảm bảo sự tham gia của các chủ thể vào các công việc quản trị, hoạch định chính sách phát triển của địa phương, trong đó có quá trình xây dựng, thực thi chính sách. Với việc tham gia của các tổ chức tư vấn chính sách vào các khâu của quy trình xây dựng chính sách, đòi hỏi các cơ quan công quyền - chủ thể xây dựng và ban hành chính sách - trong quá trình xây dựng chính sách phải có đảm bảo tính công khai quy trình, công khai chủ trương, dự kiến các nội dung chính sách để người dân, các tổ chức được biết, đồng thời có ý kiến tham gia xây dựng, phản biện. Bên cạnh đó, các chủ thể xây dựng, biên soạn chính sách phải có trách nhiệm giải trình các nội dung liên quan đến chính sách theo yêu cầu của người dân, tổ chức. Trong quá trình nghiên cứu đưa ra các ý kiến tư vấn chính sách, các tổ chức tư vấn chính sách có quyền yêu cầu các cơ quan soạn thảo chính sách và các cơ quan liên quan giải trình các nội dung liên quan đến việc đề xuất chính sách cũng như những trách nhiệm, tác động của các chính sách dự kiến tới các đối tượng chịu ảnh hưởng của chính sách được ban hành.

Việc sử dụng tổ chức tư vấn như một cơ chế phản biện độc lập giúp quá trình xây dựng chính sách minh bạch hơn, đồng thời buộc chính quyền phải giải trình rõ ràng hơn về những quyết định của mình. Sự tương

Nghiên cứu - Trao đổi

tác với các tổ chức tư vấn chuyên môn cao giúp chính quyền địa phương tiếp cận được các kiến thức, kinh nghiệm mới, từ đó áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại và sáng tạo vào thực tiễn công việc.

Nâng cao tính dân chủ, mở rộng sự tham gia của các chủ thể quản trị địa phương.

Trong bối cảnh hiện đại hóa quản trị, quản trị địa phương tại Việt Nam đang có sự chuyển dịch từ phương thức quản lý truyền thống, nhấn mạnh vai trò chủ đạo của chính quyền, sang phương thức quản trị hiện đại, đề cao việc phát huy và tích hợp sức mạnh của nhiều chủ thể, bao gồm chính quyền, doanh nghiệp, các tổ chức xã hội và cộng đồng. Sự tham gia của các tổ chức tư vấn chính sách trong quá trình hoạch định chính sách công ở cấp địa phương được coi là một yếu tố quan trọng để nâng cao tính dân chủ và hiệu quả.

Các tổ chức tư vấn chính sách đóng vai trò quan trọng trong quản trị địa phương thông qua việc cung cấp các ý kiến độc lập, phản biện chính sách từ bên ngoài và tạo cầu nối giữa chính quyền và người dân, từ đó góp phần nâng cao tính dân chủ, mở rộng sự tham gia của các chủ thể quản trị địa phương.

Nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, chất lượng dịch vụ công và thúc đẩy sự phát triển bền vững của địa phương.

Tổ chức tư vấn chính sách góp phần nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước, chất lượng dịch vụ công và thúc đẩy sự phát triển bền vững của địa phương thông qua việc cung cấp phân tích chuyên môn, đề xuất giải pháp sáng tạo, nâng cao năng lực hoạch định chính sách và cải thiện quá trình ra quyết định. Các tổ chức này giúp đánh giá tình hình thực tế, dự báo kết quả và cung cấp thông tin, cơ sở khoa học cho các nhà quản lý để xây dựng chính sách hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của người dân và phù hợp với mục tiêu phát triển chung.

Các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả tư vấn chính sách của các tổ chức tư vấn chính sách đối với quản trị địa phương gồm:

Một là, năng lực của các tổ chức tư vấn chính sách

Năng lực nghiên cứu và đưa ra các khuyến nghị của các tổ chức tư vấn chính sách đối với các cơ quan có thẩm quyền hoạch định chính sách. Thể hiện qua các khía cạnh: khả năng nhận diện các vấn đề chính sách và xây dựng các khuyến nghị chính sách.

Các tổ chức tư vấn chính sách trong quá trình nghiên cứu, hoạt động thực tiễn sớm nghiên cứu, phát hiện những vấn đề nảy sinh trong thực tiễn, từ đó đề xuất những giải pháp chính sách về lĩnh vực chính trị, xã hội, văn hóa, con người, quan hệ quốc tế,... để báo cáo tư vấn các cơ quan

Nghiên cứu - Trao đổi

Đảng và Nhà nước ở địa phương kịp thời hoạch định và ban hành các chính sách điều chỉnh các mối quan hệ xã hội, các vấn đề nảy sinh đó.

Trước những đòi hỏi, yêu cầu mới về biến đổi xã hội và việc ra các quyết định, các chính sách nhanh chóng và kịp thời, các tổ chức tư vấn nếu phát hiện vấn đề sớm và có khuyến nghị kịp thời góp phần rất lớn vào việc xây dựng, hoạch định chính sách quản trị địa phương.

Bên cạnh đó, nhiều đề tài, nhiệm vụ khoa học về nghiên cứu, đánh giá chính sách do các tổ chức tư vấn triển khai đã xây dựng các bản kiến nghị gửi tới Chính phủ và các cơ quan, ban ngành liên quan gắn kết với hoạt động tư vấn chính sách tại các địa phương.

Hai là, mức độ hoàn thiện của các cơ chế, chính sách thu hút, phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương.

Mức độ hoàn thiện của cơ chế, chính sách thu hút và phát huy vai trò của tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương có tác động lớn tới hiệu quả tư vấn của các tổ chức tư vấn chính sách đối với quản trị địa phương.

Nếu cơ chế, chính sách đảm bảo sự tách bạch giữa tư vấn và ra quyết định, đa dạng hóa hình thức tương tác với tổ chức tư vấn, tạo được cơ chế độc lập, công bằng cho các tổ chức tư vấn tham gia, đóng góp,

khuyến nghị xây dựng chính sách dẫn đến việc các tổ chức tư vấn chính sách có cơ hội tham gia nhiều hơn vào quá trình hoạch định xây dựng và thực thi chính sách. Bên cạnh đó, nếu cơ chế, chính sách thu hút chuyên gia giỏi và lắng nghe ý kiến tư vấn được coi trọng đúng mức, dẫn đến quá trình xây dựng chính sách được mở rộng, đảm bảo tính đa diện, đa chiều. Các cơ chế, chính sách phát triển đảm bảo sự bình đẳng trong tiếp cận nguồn kinh phí và cơ chế tham gia tư vấn chính sách cho chính quyền địa phương các cấp sẽ góp phần tăng cường tính khách quan, độc lập, đa chiều trong các ý kiến tư vấn xây dựng chính sách.

Và ngược lại nếu cơ chế, chính sách thu hút, phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương hạn chế, thể hiện ở việc thiếu sự tách bạch giữa tư vấn và ra quyết định, chưa đa dạng hóa hình thức tương tác với tổ chức tư vấn, và thiếu cơ chế độc lập, công bằng, không thu hút được chuyên gia giỏi và không coi trọng đúng mức việc lắng nghe ý kiến tư vấn, dẫn đến vòng khép kín trong xây dựng chính sách.

Ba là, tư duy, nhận thức của chính quyền địa phương trong việc sử dụng và phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quá trình xây dựng và thực thi chính sách quản trị địa phương.

Tư duy và nhận thức của chính

Nghiên cứu - Trao đổi

quyền địa phương có tác động quyết định đến việc sử dụng tổ chức tư vấn chính sách, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng xây dựng và thực thi chính sách quản trị địa phương. Nếu chính quyền có tư duy cầu thị, cởi mở, họ sẽ chủ động tìm kiếm, tôn trọng và phát huy hiệu quả vai trò phản biện, tham vấn của các tổ chức tư vấn độc lập giúp chính quyền địa phương có cái nhìn đa chiều, khách quan hơn, phát hiện những lỗ hổng trong dự thảo chính sách trước khi ban hành. Điều này giúp chính sách trở nên hoàn thiện, phù hợp với thực tế, tránh được những sai sót không đáng có. Khi chính sách được xây dựng dựa trên cơ sở khoa học và ý kiến đa chiều, việc thực thi sẽ thuận lợi hơn, nhận được sự đồng thuận và ủng hộ từ người dân và doanh nghiệp, giảm thiểu rủi ro và chi phí phát sinh do những bất cập. Việc sử dụng tổ chức tư vấn như một cơ chế phản biện độc lập giúp quá trình xây dựng chính sách minh bạch hơn, đồng thời buộc chính quyền phải giải trình rõ ràng hơn về những quyết định của mình. Sự tương tác với các tổ chức tư vấn chuyên môn cao giúp chính quyền địa phương tiếp cận được các kiến thức, kinh nghiệm mới, từ đó áp dụng các phương pháp quản

trị hiện đại và sáng tạo vào thực tiễn công việc.

Ngược lại, khi chính quyền có tư duy bảo thủ, khép kín sẽ hạn chế, bỏ qua nguồn lực tư vấn quý báu này, dẫn đến những chính sách phiến diện, thiếu thực tế khó khả thi, kém hiệu quả và dễ trở nên lạc hậu: Khi không lắng nghe ý kiến từ bên ngoài, chính quyền có thể tự đưa ra quyết định dựa trên những đánh giá chủ quan, thiếu sót, dẫn đến chính sách không phù hợp với hoàn cảnh thực tế và nhu cầu của người dân. Hiệu quả thực thi thấp: Chính sách được hoạch định vội vàng, thiếu cơ sở khoa học sẽ khó có thể đi vào cuộc sống. Dễ phát sinh mâu thuẫn, xung đột với các quy định khác, gây khó khăn trong quá trình thực hiện. Rủi ro, lãng phí nguồn lực: Việc thiếu tham vấn chuyên sâu có thể dẫn đến những quyết định sai lầm, gây lãng phí nguồn lực (tài chính, nhân lực, vật lực) vào những dự án kém hiệu quả. Mâu thuẫn và xung đột xã hội: Những chính sách không đáp ứng được nguyện vọng của người dân hoặc gây ra những tác động tiêu cực có thể làm gia tăng căng thẳng xã hội, tạo ra mâu thuẫn giữa chính quyền và người dân, doanh nghiệp.

Vòng lặp “tự nghiên cứu, tự ban hành”: Khi cơ quan hoạch định chính sách đồng thời là cơ quan tự nghiên cứu và ban hành, sẽ tạo ra một “vòng khép kín”, thiếu sự độc lập từ bên ngoài tham gia vào quá trình tư vấn

Nghiên cứu - Trao đổi

và phản biện, làm hạn chế tính hiệu quả và chất lượng của chính sách.

2. Thực trạng vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương ở nước ta

Ưu điểm của các tổ chức tư vấn chính sách

Thời gian qua, ở nước ta đã xây dựng và hình thành được hệ thống các tổ chức tư vấn chính sách từ Trung ương đến các địa phương. Các tổ chức này có những đóng góp nhất định đối với quá trình phát triển đất nước nói chung, đối với kết quả quản trị các địa phương nói riêng. Mạng lưới các tổ chức tư vấn chính sách ở các địa phương bao gồm các tổ chức khoa học công nghệ thực hiện chức năng tư vấn chính sách dưới các tên gọi khác nhau như học viện, viện, trung tâm nghiên cứu... thuộc cơ quan Đảng, Nhà nước, trường đại học, các đoàn thể nhân dân, Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam và các tổ chức khoa học công nghệ ngoài công lập.

Các tổ chức tư vấn chính sách tại các địa phương đã có nhiều đóng góp trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách ở các địa phương, trong đó điển hình là một số các tổ chức tư vấn tại các thành phố lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh. Tiêu biểu như mô hình của Viện Nghiên cứu thành phố Hồ Chí Minh (HIDS) có thể được coi là một trường hợp

nghiên cứu tiên phong. HIDS là một cơ quan nghiên cứu khoa học trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố (UBND), có chức năng nghiên cứu, tham mưu và tư vấn cho Thành ủy và UBND thành phố về các vấn đề kinh tế, xã hội và môi trường. HIDS đặt mục tiêu trở thành một trong những đơn vị tư vấn chiến lược hàng đầu tại thành phố Hồ Chí Minh và khu vực Đông Nam Bộ. Tổ chức này đã đóng vai trò quan trọng trong việc tư vấn cho các kế hoạch phát triển dài hạn của thành phố, ví dụ như trong giai đoạn phòng chống dịch Covid-19, giúp thành phố đưa ra các chương trình phục hồi kinh tế hiệu quả. Sự tồn tại và hoạt động của HIDS cho thấy mô hình tổ chức tư vấn chính sách liên kết với chính quyền địa phương có tiềm năng, nhưng nó vẫn là một ngoại lệ hiếm hoi trong bối cảnh chung của cả nước.

Tại hầu hết cấp tỉnh/thành phố, các tổ chức tư vấn chính sách tại địa phương thường tham gia góp ý các dự thảo nghị quyết hội đồng nhân dân (HĐND) về phát triển kinh tế - xã hội, ngân sách, quy hoạch; góp ý dự thảo quyết định của UBND về đất đai, giải phóng mặt bằng, chính sách dân tộc, an sinh xã hội, môi trường...

Bên cạnh đó, một số tổ chức tư vấn chính sách theo quy định còn trực tiếp tham gia ban soạn thảo, tổ biên tập các dự án chính sách, pháp luật; góp ý kiến xây dựng dự thảo chính

Nghiên cứu - Trao đổi

sách, pháp luật thông qua nghiên cứu, gửi văn bản, tham dự hội thảo; tổ chức hội thảo, tọa đàm để lấy ý kiến chuyên gia, nhà khoa học; tham gia tư vấn...

Sự tham gia của các tổ chức tư vấn chính sách vào quá trình xây dựng, thực thi chính sách đã góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả thực thi chính sách nói riêng, nâng cao hiệu quả quản trị địa phương nói chung...

Hạn chế trong việc phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách

Hạn chế, tồn tại của các tổ chức tư vấn chính sách nói chung, tổ chức tư vấn chính sách ở các địa phương nói riêng ở Việt Nam hiện nay là về chất lượng nghiên cứu, khả năng đóng góp, phục vụ cho xây dựng và thực thi chính sách.

Năng lực nội tại của tổ chức tư vấn chính sách còn hạn chế. Cán bộ của tổ chức tư vấn chính sách, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia của Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật cấp tỉnh dù đã lớn mạnh, tuy nhiên để hoạt động tư vấn phản biện và giám định xã hội ngày càng phát triển hơn nữa, cần tập hợp, xây dựng hệ thống mạng lưới chuyên gia tư vấn phản biện và giám định xã hội Liên hiệp hội đảm bảo đủ năng lực để thực hiện tốt nhiệm vụ, đặc biệt là các chuyên gia đầu đàn có trình độ chuyên môn cao, uy tín về

khoa học và có nhiều kinh nghiệm trong quản lý kinh tế - xã hội trong và ngoài tỉnh.

Cán bộ Mặt trận các cấp am hiểu luật pháp còn ít; kinh phí hạn hẹp nên các cuộc tổ chức lấy ý kiến nhân dân chưa được sâu rộng, việc tập hợp ý kiến nhân dân để phản ánh với cấp trên và với cơ quan có thẩm quyền của Ủy ban Mặt trận Tổ quốc các cấp nhìn chung là còn yếu và không kịp thời. Sự phối hợp, thống nhất hành động giữa Ủy ban Trung ương Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức thành viên trong tham gia góp ý kiến, phản biện xây dựng các dự án luật, pháp lệnh còn thiếu chặt chẽ, chưa đồng bộ, chưa tạo ra tiếng nói chung.

Ở cấp độ địa phương, sự phát triển của tổ chức tư vấn còn chưa đủ mức, cũng như chưa phát huy đầy đủ vai trò trong quản trị địa phương. Điều này thể hiện chủ yếu trên các khía cạnh, như:

Số lượng các tổ chức tư vấn hoạt động được thành lập và hoạt động còn ít, nhất là các tổ chức tư vấn do trường đại học, doanh nghiệp và các tổ chức xã hội thành lập còn rất ít.

Tính tự chủ và năng lực hoạt động của các tổ chức tư vấn chính sách như viện nghiên cứu ở địa phương (ở thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Cần Thơ...), các trường chính trị cấp tỉnh, viện, trung tâm nghiên cứu thuộc trường đại học

Nghiên cứu - Trao đổi

ở địa phương... còn chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu tư vấn chính sách trong bối cảnh mới; các tổ chức tư vấn chính sách của tổ chức Đảng, chính quyền địa phương còn thiếu chuyên gia giỏi; chưa coi trọng hoạt động tư vấn chính sách, chất lượng nghiên cứu còn thấp, có biểu hiện hành chính hóa, thiên về “thuyết minh chủ trương, chính sách”; việc nghiên cứu, cung cấp luận cứ, luận chứng phục vụ việc hoạch định các chủ trương, chính sách của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương còn chưa đáp ứng được yêu cầu.

Phần lớn lãnh đạo hội quần chúng là kiêm nhiệm hoặc người lớn tuổi đã về hưu, do đó thời gian dành cho công tác hội không nhiều.

Các cơ sở khoa học độc lập gặp nhiều khó khăn và ít tổ chức thành công trong hoạt động khoa học và công nghệ như mong muốn. Các trường đại học chỉ tập trung vào đào tạo, công việc rất nặng và thu nhập không cao. Trong các trường đại học tập trung một số lượng lớn các chuyên gia nhưng định hướng vào nghiên cứu còn thấp do vậy, định hướng vào những vấn đề chính sách lại càng rất ít, định hướng thấp ngà (thoát li thực tế đời sống) của các trường vẫn là rất lớn và khái niệm think tank ít tồn tại.

Cơ chế pháp lý chưa đủ mạnh, thiếu tính bắt buộc. Quy định trong

Quyết định số 217-QĐ/TW (2013) và Luật Tổ chức chính quyền địa phương 2025 mới dừng ở việc “khuyến khích, tạo điều kiện”, chưa có chế tài buộc cơ quan nhà nước phải lấy ý kiến hoặc giải trình đối với kiến nghị của tổ chức tư vấn. Trên thực tế, việc khuyến khích tạo điều kiện cũng rất khó thực hiện đối với cơ quan chủ trì; mức độ khuyến khích tạo điều kiện đến đâu, quy mô như thế nào để có thể khuyến khích tham gia; ý chí cơ quan chủ trì không khuyến khích tạo điều kiện thì cũng không bị xử lý vì chưa có quy định chế tài xử lý. Ở phía tổ chức tư vấn mong muốn thực hiện các quyền tham gia phát huy vai trò góp ý, phản biện,... cũng rất hạn chế do chưa có chế tài cụ thể quy định rõ những loại dự án nào, công trình có quy mô lớn đến mức nào, giá trị đầu tư bao nhiêu tiền, hay liên quan đến đời sống của bao nhiêu dân cư,... thì bắt buộc phải có ý kiến tư vấn phản biện. Tổ chức tư vấn muốn tham gia góp ý, phản biện hoàn toàn phụ thuộc vào thiện chí khuyến khích, tạo điều kiện của cơ quan chủ trì. Một số cấp ủy Đảng, chính quyền còn coi hoạt động phản biện xã hội là hình thức, chưa thực sự coi trọng, chưa xem đây là kênh thông tin chính thức trong hoạch định chính sách¹⁴. Thiếu cơ chế tiếp nhận và phản hồi ý kiến phản biện xã hội khi còn một số kiến nghị, đề xuất phản biện chưa được các cơ quan nhà nước xem xét, phản hồi một

¹⁴ Ủy ban Trung ương MTTQVN, Báo cáo tổng kết 10 năm thực hiện Quyết định số 217-QĐ/TW/2013.

Nghiên cứu - Trao đổi

cách đầy đủ.

Các nguyên nhân của các hạn chế trên gồm:

Một số cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương chưa coi trọng đúng mức vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quá trình hoạch định chính sách quản trị địa phương.

Khuôn khổ pháp lý về tổ chức và hoạt động của tổ chức tư vấn chính sách còn bất cập, chưa thực sự trao quyền tự chủ cho tổ chức nghiên cứu tư vấn chính sách; còn có sự phân tán về tổ chức dẫn đến sự phân tán về nguồn nhân lực và nguồn lực tài chính cho nghiên cứu, tư vấn chính sách.

Thiếu một cơ chế pháp lý toàn diện và thống nhất: Hiện tại, không có một văn bản pháp lý chuyên biệt nào quy định rõ ràng về vai trò, cơ chế hoạt động và quyền hạn của các tổ chức tư vấn chính sách, dẫn đến sự thiếu đồng bộ và mâu thuẫn giữa các quy định.

Cơ chế, chính sách tài chính và đầu tư các tổ chức tư vấn chính sách còn hạn chế:

+ Sự thiếu hụt nguồn lực tài chính bền vững và độc lập: Các tổ chức tư vấn độc lập gặp khó khăn trong việc duy trì hoạt động do thiếu nguồn tài chính ổn định. Trong khi đó, các tổ chức tư vấn nhà nước lại phụ thuộc nhiều vào ngân sách và các quy định chi tiêu cứng nhắc.

+ Chưa có cơ chế mua sắm dịch vụ tư vấn minh bạch, hiệu quả: Mặc dù đã có đề xuất về việc mua sắm dịch vụ tư vấn qua đấu thầu công khai, cơ chế này chưa được triển khai rộng rãi và minh bạch, làm giảm động lực cạnh tranh và nâng cao chất lượng.

Trình độ, năng lực và chất lượng tư vấn chính sách của một số tổ chức tư vấn chính sách chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu của địa phương.

3. Một số giải pháp tiếp tục phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương trong thời gian tới.

Trong thời gian tới, để góp phần đảm bảo cho chính quyền địa phương hai cấp tổ chức và hoạt động thành công, nâng cao chất lượng và hiệu quả quản trị địa phương, cần thực hiện đồng bộ các giải pháp tiếp tục phát huy vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương. Cụ thể như sau:

Hoàn thiện cơ sở pháp lý

Thứ nhất, ban hành chủ trương, chính sách cụ thể nhằm tăng cường xây dựng, phát triển các tổ chức tư vấn chính sách.

Tăng cường tuyên truyền giáo dục, nâng cao nhận thức và đánh giá đúng vai trò, tầm quan trọng của các tổ chức tư vấn chính sách đối với quá trình quản trị quốc gia, quản trị địa phương. Từ đó, Đảng và Nhà nước

Nghiên cứu - Trao đổi

cần ban hành chủ trương và chính sách cụ thể định hướng phát triển các tổ chức tư vấn chính sách trong bối cảnh mới. Cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương các cấp cần coi trọng việc phát triển và tăng cường huy động sự tham gia của các tổ chức tư vấn chính thuộc địa phương quản lý. Đặc biệt, cần có chủ trương, biện pháp cụ thể để thành lập một số hội đồng, ủy ban tư vấn (có thể hoạt động ổn định hoặc tạm thời) để thực hiện chức năng tư vấn chính sách cho cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương.

Thứ hai, hoàn thiện khung pháp lý để thúc đẩy sự tham gia và công nhận vai trò của các tổ chức tư vấn chính sách một cách chính thức, đồng bộ.

Để thúc đẩy vai trò của tổ chức tư vấn chính sách, cần hoàn thiện khung pháp lý theo các hướng sau: (1) Xây dựng quy định pháp lý rõ ràng về vai trò, chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của các tổ chức tư vấn chính sách; (2) Đa dạng hóa cơ chế hợp tác công-tư minh bạch, hiệu quả để các tổ chức tư vấn có thể tham gia sâu vào quá trình xây dựng chính sách.

- Xây dựng quy định pháp lý rõ ràng và đồng bộ về vai trò, chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của các tổ chức tư vấn chính sách:

+ Nghiên cứu bổ sung các quy định pháp luật mới hoặc sửa đổi các văn bản hiện hành để chính thức công nhận vai trò và quy định cụ thể về chức năng, nhiệm vụ của các tổ chức

tư vấn chính sách (cả công lập và ngoài công lập) trong việc tham gia xây dựng, phản biện và giám sát chính sách.

+ Xác định trách nhiệm: Quy định rõ trách nhiệm pháp lý, đạo đức và nghĩa vụ của các tổ chức này trong quá trình tư vấn, đảm bảo tính chuyên nghiệp, khách quan và chịu trách nhiệm giải trình.

- Đa dạng hóa cơ chế hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư:

+ Tăng cường hợp tác: Xây dựng cơ chế hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư minh bạch và hiệu quả, khuyến khích các tổ chức tư vấn tham gia vào các dự án nghiên cứu, tư vấn cho các cơ quan nhà nước từ Trung ương đến địa phương.

+ Đa dạng hóa hình thức tham gia: Tạo điều kiện cho các tổ chức tư vấn tham gia vào quá trình xây dựng chính sách ở nhiều khâu như: cung cấp dữ liệu, tham gia hội thảo, tư vấn trực tiếp, phản biện chính sách, và giám sát việc thực thi chính sách.

+ Chống xung đột lợi ích: Thiết lập các quy tắc minh bạch để quản lý xung đột lợi ích tiềm ẩn trong quan hệ hợp tác giữa cơ quan nhà nước và các tổ chức tư vấn, đặc biệt là các tổ chức ngoài công lập.

3.2. Xây dựng cơ chế, quy trình đảm bảo sự tham gia của các tổ chức tư vấn chính sách trong quản trị địa phương

Nghiên cứu - Trao đổi

Hoàn thiện cơ chế tham vấn và lấy ý kiến của các tổ chức tư vấn chính sách đối với các chính sách, quyết sách quan trọng của cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương. Đối với những chủ trương, chính sách quan trọng, liên quan đến lợi ích của người dân ở địa phương, cần phải thông qua các hình thức như hội nghị tham vấn, tọa đàm, hội nghị phản biện... để lắng nghe và tiếp nhận ý kiến, kiến nghị của các tổ chức tư vấn; tăng cường trách nhiệm phản hồi của cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương đối với ý kiến của tổ chức tư vấn. Đối với các dự án lớn, quan trọng của địa phương cần nghiên cứu, quy định cơ chế tham vấn chính sách bắt buộc, quy định cụ thể về trình tự, thủ tục tham vấn và trách nhiệm của các bên liên quan, đồng thời nâng cao vai trò của cơ quan dân cử và các tổ chức chính trị - xã hội trong quá trình này. Cụ thể cần có danh mục rõ ràng các dự án lớn, quan trọng của địa phương mà việc tham vấn chính sách là bắt buộc. Tiêu chí xác định các dự án lớn, quan trọng bắt buộc phải sử dụng tư vấn chính sách cần dựa trên quy mô, tính chất tác động đến cộng đồng, môi trường, kinh tế - xã hội.

Đồng thời, nghiên cứu xây dựng và kiện toàn thể chế đánh giá chính sách và thể chế mua sắm dịch vụ tư vấn chính sách. Cần quy định cụ thể bắt buộc sử dụng tư vấn để đánh giá

về tính khả thi, tác động, mức độ rủi ro của các chính sách; thực hiện mô hình đánh giá chính sách theo hướng tăng cường sự tham gia đánh giá của nhiều bên. Báo cáo tư vấn, dữ liệu điều tra, khảo sát của các tổ chức tư vấn chính sách cần phải đưa vào phạm vi và danh mục mua sắm dịch vụ của các cơ quan nhà nước; thực hiện công khai, cạnh tranh trong đấu thầu mua sắm dịch vụ tư vấn.

3.3. Nâng cao năng lực của các tổ chức tư vấn chính sách

Các tổ chức tư vấn chính sách hiện có ở địa phương cần coi trọng đúng mức chức năng tư vấn chính sách và nâng cao chất lượng các báo cáo tư vấn, kiến nghị bằng cách thu hút nhân tài, mở rộng hợp tác nghiên cứu; bên cạnh đó cần xây dựng mối quan hệ hợp tác chặt chẽ với các cấp ủy Đảng và chính quyền địa phương để góp phần cho việc đề xuất chính sách, tư vấn xây dựng chính sách sát với yêu cầu, phù hợp với nhu cầu phát triển của địa phương.

Việc xây dựng, phát triển năng lực cho các tổ chức tư vấn được thực hiện trên các khía cạnh sau:

+ Tăng cường nguồn lực: Hỗ trợ các tổ chức tư vấn công lập tăng cường năng lực nghiên cứu, đào tạo nhân lực chất lượng cao. Với các tổ chức ngoài công lập, cần khuyến khích họ chủ động đầu tư vào năng lực chuyên môn và phát triển thương hiệu.

Nghiên cứu - Trao đổi

+ Thúc đẩy hợp tác liên kết: Khuyến khích sự liên kết và hợp tác giữa các viện nghiên cứu công lập, các tổ chức ngoài công lập và các trường đại học để tạo sức mạnh tổng hợp, nâng cao chất lượng nghiên cứu và tư vấn.

+ Huy động nguồn lực ngoài ngân sách: Khuyến khích các tổ chức tư vấn đa dạng hóa nguồn thu từ các dự án, dịch vụ tư vấn, hợp tác quốc tế để chủ động hơn trong hoạt động.

+ Tạo cơ chế tài chính minh bạch, bền vững:

- Chính sách tài chính: Xây dựng cơ chế tài chính và chính sách ưu đãi phù hợp để đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững cho các tổ chức tư vấn, bao gồm cả viện công lập và ngoài công lập.

Hoàn thiện chính sách về tài chính, đầu tư cho tổ chức tư vấn chính sách theo hướng Nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ cho tổ chức tư vấn chính sách gắn với việc hoạch định chiến lược, cơ chế, chính sách quản lý địa phương; đồng thời phải có sự đảm bảo về các điều kiện đầu vào như thời gian tài chính và thông tin để các tổ chức tư vấn chính sách thực hiện tốt nhiệm vụ nghiên cứu, tư vấn chiến lược, chính sách phát triển địa phương.

- Ngân sách và đầu tư: Cân nhắc phân bổ ngân sách hợp lý cho các tổ

chức tư vấn nhà nước, đồng thời tạo cơ chế thu hút đầu tư và tài trợ từ các nguồn khác nhau để nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. David Dery, Problem Definition in Policy Analysis, Nxb Lawrence - Đại học Kansas, 1984.

2. Nguyễn Hữu Hải, Chính sách công - những vấn đề cơ bản, Nxb CTQG, H.2014.

3. Một số giải pháp cải thiện chất lượng hoạch định chính sách - PGS.TS. Trần Thị Thanh Thủy (<https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/06/26/mot-so-giai-phap-cai-thien-chat-luong-hoach-dinh-chinh-sach/>).

4. Vai trò tham vấn, phản biện của các bên liên quan trong hoạch định chính sách - ThS. Bùi Văn Hà - Học viện Hành chính quốc gia (<https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/11/12/vai-tro-tham-van-phan-bien-cua-cac-ben-lien-quan-trong-hoach-dinh-chinh-sach-cong/>).

5. Sự tham gia của các bên liên quan trong hoạch định chính sách công - TS. Lê Văn Hòa - Học viện Hành chính quốc gia (<https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/11/10/su-tham-gia-cua-cac-ben-lien-quan-trong-hoach-dinh-chinh-sach-cong/>).

6. “Think tank”: mô hình tư vấn chính sách hiệu quả và chuyên nghiệp - ThS Nguyễn Thị Thanh Huyền (Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam, số 2 năm 2018).

7. Kỷ yếu Hội thảo khoa học cấp bộ: “Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị địa phương” do Viện Khoa học tổ chức

Nghiên cứu - Trao đổi

nhà nước và Lao động tổ chức tại Hà Nội, 8/2025.

8. [https://baochinhphu.vn/pho-thu-tuong-pham-thi-thanh-tra-neu-6-giai-](https://baochinhphu.vn/pho-thu-tuong-pham-thi-thanh-tra-neu-6-giai-phap-cho-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-dinh-huong-cai-cach-tien-luong-102251029170609243.htm)

[phap-cho-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-dinh-huong-cai-cach-tien-luong-102251029170609243.htm](https://baochinhphu.vn/pho-thu-tuong-pham-thi-thanh-tra-neu-6-giai-phap-cho-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-dinh-huong-cai-cach-tien-luong-102251029170609243.htm)).

CHUYỂN ĐỔI SỐ TOÀN DIỆN Ở VIỆT NAM: CHIẾN LƯỢC VÀ THÁCH THỨC CHO LAO ĐỘNG LÀ NGƯỜI CAO TUỔI Ở VIỆT NAM

*TS. Chữ Thị Lân, Trưởng phòng
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Lời mở đầu

Việt Nam đang trải qua giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ trên nhiều phương diện, trong đó đáng chú ý nhất là quá trình già hóa dân số nhanh chóng và xu thế chuyển đổi số toàn diện. Già hóa dân số là một trong bốn “xu hướng lớn” đặc trưng cho dân số toàn cầu hiện nay, cùng với tăng dân số, đô thị hóa và di cư quốc tế. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số (CĐS) không còn là một lựa chọn mà là một xu thế tất yếu, yêu cầu khách quan, và lựa chọn chiến lược, ưu tiên hàng đầu để phát triển nhanh và bền vững. Nó không chỉ đơn thuần là số hóa dữ liệu, mà còn là quá trình thay đổi toàn diện mô hình hoạt động, phương thức tổ chức sản xuất, quản trị và cung cấp

dịch vụ, dựa trên nền tảng công nghệ số. Việc kết hợp hai xu thế này tạo ra cả cơ hội và thách thức đáng kể, đặc biệt đối với lực lượng lao động là người cao tuổi (NCT)¹⁵. Bài viết này sẽ phân tích bối cảnh, thực trạng lao động cao tuổi ở Việt Nam, các chính sách và thực tiễn triển khai chuyển đổi số toàn diện, những cơ hội và thách thức mà CĐS mang lại cho NCT, cùng với các giải pháp và khuyến nghị để giúp họ thích ứng và tiếp tục đóng góp vào sự phát triển của đất nước.

1. Bối cảnh

Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ già hóa dân số nhanh nhất thế giới. Theo kết quả Điều tra dân số và nhà ở giữa kỳ năm 2024

¹⁵ Luật Người cao tuổi 2009 (Luật số 39/2009/QH12), Điều 2 quy định: người cao tuổi là công dân từ 60 tuổi trở lên.

Nghiên cứu - Trao đổi

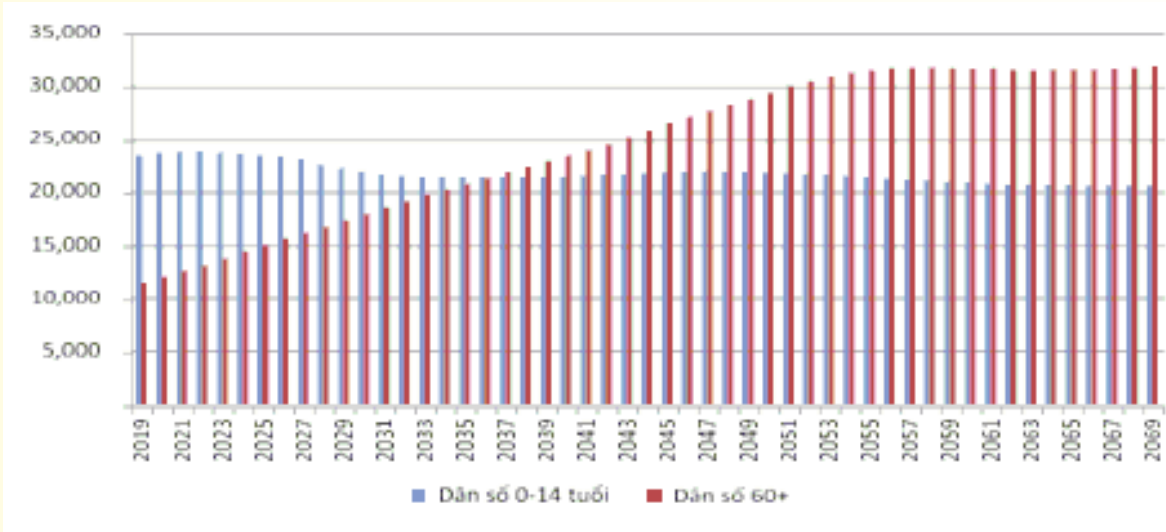
(Cục Thống kê, 2025), dân số Việt Nam thời điểm 01/4/2024 là 101.112.656 người. Chỉ số già hóa năm 2024 là 60,2%, tăng 11,4 điểm phần trăm so với năm 2019 và 16,9 điểm phần trăm so với năm 2014. Số lượng người già từ 60 tuổi trở lên là 14,2 triệu người, tăng 2,8 triệu người (tương ứng gấp 1,25 lần) so với năm 2019 và tăng 4,7 triệu người (tương ứng gấp 1,5 lần) so với năm 2014. Dự báo đến năm 2030, số người từ 60 tuổi trở lên sẽ xấp xỉ 18 triệu người, tăng gần 4 triệu người so với năm 2024. Đến năm 2038, nhóm người cao tuổi ở Việt Nam dự kiến chiếm khoảng 20% dân số, và đến năm 2050, Việt Nam sẽ có tỷ lệ người cao tuổi tương đương với các nước có dân số già nhất như

Nhật Bản và Hàn Quốc.

Việt Nam sẽ bước vào giai đoạn dân số già vào năm 2036. Dự báo dân số tới năm 2069 theo giả định mức sinh trung bình của Cục Thống kê (GSO) cho thấy, số lượng NCT từ 60 tuổi trở lên sẽ đạt 17,28 triệu người (chiếm 16,5% tổng dân số) vào năm 2029; 22,29 triệu người (chiếm 20,21% tổng dân số) vào năm 2038; 28,61 triệu người (chiếm 24,88% tổng dân số) vào năm 2049 và 31,69 triệu người (chiếm 27,11% tổng dân số) vào năm 2069 (GSO, 2021). Kết quả dự báo dân số của Cục Thống kê cũng cho thấy tuổi càng cao thì tỷ lệ NCT sống ở nông thôn càng cao, bên cạnh đó tỷ lệ phụ nữ cao tuổi cũng cao hơn.

Hình 1. Dân số từ 0-14 tuổi và từ 60 tuổi trở lên, 2019-2069, theo phương án trung bình

Đơn vị: Nghìn người



Nguồn: GSO (2020), Dự báo dân số Việt Nam 2019-2069

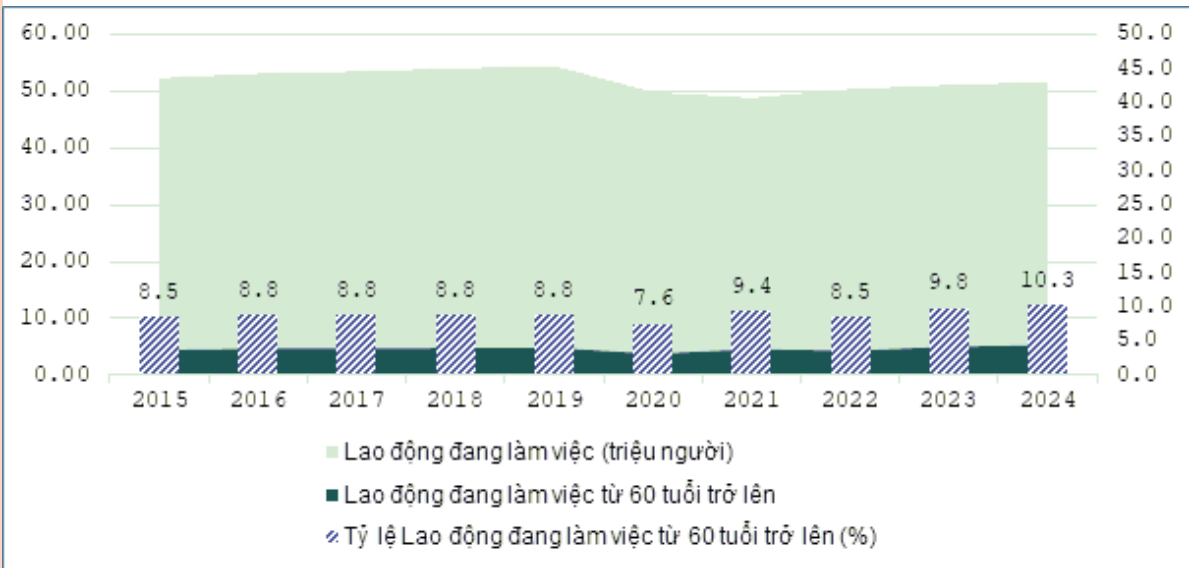
GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Bên cạnh đó, các vấn đề về biến đổi khí hậu, nước biển dâng và an ninh phi truyền thống khác diễn biến phức tạp, đặc biệt xu hướng chuyển đổi số, chuyển đổi xanh đang diễn ra nhanh chóng ngày càng tác động đến sức khỏe, cuộc sống, đặc biệt là việc làm và sinh kế của NCT, bối cảnh này sẽ tác động mạnh mẽ đến yêu cầu phát triển chính sách xã hội nói chung và trợ giúp xã hội nói riêng cho NCT.

2. Thực trạng lao động cao tuổi đang làm việc

Giai đoạn 2015-2024, số NCT có việc làm tăng từ 4,5 triệu lên 5,3 triệu người, tương ứng tỷ lệ NCT trong tổng số lao động đang làm việc tăng từ 8,5% năm 2015 lên 10,3% năm 2024. Ước tính từ số liệu Điều tra lao động, việc làm năm 2024, trong tổng số 5,3 triệu lao động là NCT có 53,8% là nam và 46,2% là nữ, chủ yếu tập trung ở khu vực nông thôn (khu vực nông thôn chiếm 71,8%, khu vực thành thị chiếm 28,2%).

Hình 2. Số lượng và tỷ lệ người cao tuổi đang làm việc, 2015-2024



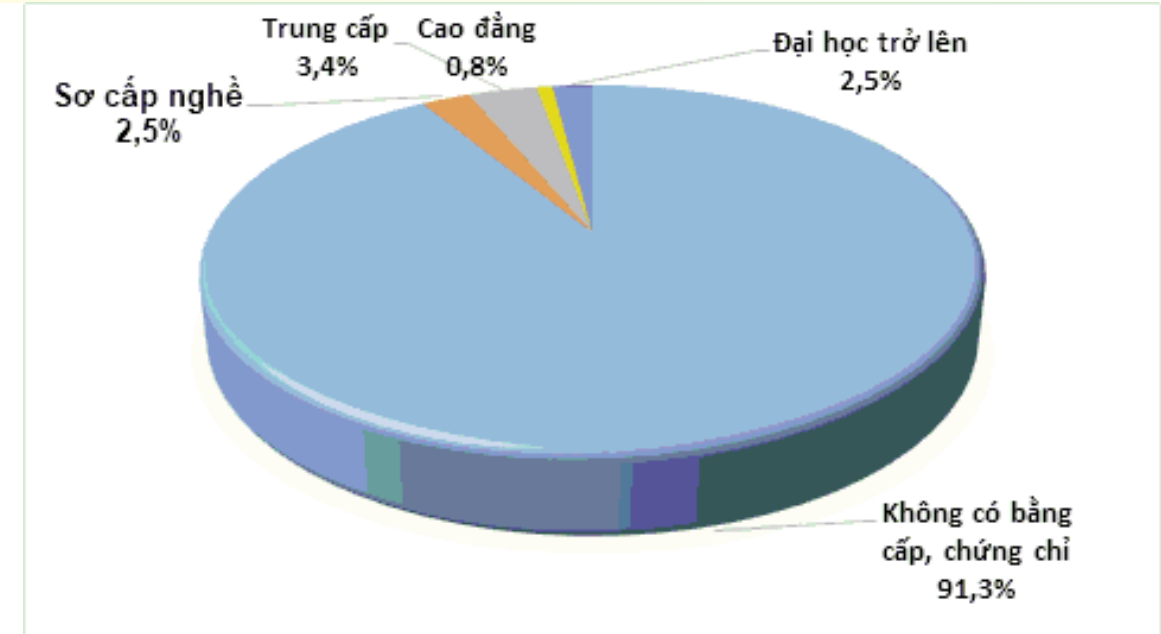
Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra Lao động-việc làm của Cục Thống kê qua các năm

Việc làm của NCT tại Việt Nam có nhiều đặc điểm dễ bị tổn thương và chịu tác động mạnh từ những hạn chế về thể chất, kỹ năng. Phần lớn người lao động cao tuổi không có trình độ

chuyên môn kỹ thuật, năm 2024 tỷ lệ lao động cao tuổi đang làm việc không có bằng cấp, chứng chỉ chiếm 91,3%.

GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Hình 3. Cơ cấu lao động cao tuổi đang làm việc theo trình độ chuyên môn kỹ thuật (%)



Nguồn: Ước tính từ số liệu Điều tra Lao động-việc làm 2024 của Cục Thống kê

Việc làm của NCT chủ yếu tập trung vào các hình thức lao động dễ tổn thương. Năm 2024, ước tính có tới 79,5% NCT làm việc vị thế lao động tự làm hoặc lao động gia đình không được trả lương. Các công việc này thường gắn với những ngành nghề truyền thống như nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp hoặc buôn bán nhỏ lẻ, đặc trưng bởi mức thu nhập thấp, tính bấp bênh cao và điều kiện lao động chưa đảm bảo an toàn, sức khỏe.

Bên cạnh đó, NCT gặp nhiều rào cản trong việc tiếp cận cơ hội việc làm mới. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học – công nghệ và yêu cầu ngày càng cao về kỹ năng khiến nhiều NCT gặp khó khăn trong việc cập

nhật kiến thức, đặc biệt là các kỹ năng số và kỹ năng thích ứng với môi trường làm việc hiện đại. Trong bối cảnh đó, không ít doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên tuyển dụng lao động trẻ, dẫn đến tình trạng NCT bị thu hẹp cơ hội việc làm chính thức trên thị trường lao động.

Áp lực tài chính cũng là yếu tố quan trọng buộc nhiều NCT phải tiếp tục tham gia lao động. Theo số liệu của Bảo hiểm xã hội Việt Nam (2025), đến năm 2024, khoảng 2,2 triệu NCT đang hưởng lương hưu hằng tháng với mức bình quân gần 6 triệu đồng/tháng. Tuy nhiên, tỷ lệ NCT được hưởng lương hưu và trợ cấp xã hội còn tương đối thấp, chỉ khoảng 37,4%. Điều này cho thấy

Nghiên cứu - Trao đổi

một bộ phận lớn NCT vẫn phải đối mặt với rủi ro thu nhập, phụ thuộc vào hỗ trợ của gia đình hoặc tiếp tục lao động để đảm bảo nhu cầu sinh hoạt cơ bản.

Ngoài ra, NCT có nhu cầu ngày càng rõ nét đối với các hình thức việc làm linh hoạt, như làm việc bán thời gian, theo dự án hoặc làm việc từ xa. Những hình thức này không chỉ giúp NCT duy trì thu nhập mà còn cho phép họ chủ động sắp xếp thời gian, phù hợp với tình trạng sức khỏe và khả năng lao động, qua đó góp phần kéo dài thời gian tham gia thị trường lao động một cách bền vững.

3. Chính sách và thực tiễn triển khai chuyển đổi số toàn diện đối với người cao tuổi ở Việt Nam

Chuyển đổi số toàn diện tại Việt Nam được xác lập như một định hướng chiến lược trong phát triển kinh tế – xã hội thông qua Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (theo Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ). Theo định hướng này, chuyển đổi số không chỉ là quá trình ứng dụng công nghệ thông tin mà còn là sự đổi mới căn bản, toàn diện các phương thức quản lý nhà nước, tổ chức sản xuất – kinh doanh, cung cấp dịch vụ và lối sống của người dân, hướng tới mục tiêu xây dựng Việt Nam trở thành quốc gia số ổn định và thịnh vượng

vào năm 2030.

Khung triển khai chuyển đổi số toàn diện được cấu trúc dựa trên ba trụ cột chính. Thứ nhất, chính phủ số nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản trị công thông qua việc phát triển các nền tảng số, hệ thống quản lý văn bản và điều hành trực tuyến, cung cấp dịch vụ công trên môi trường số. Thứ hai, kinh tế số tập trung thúc đẩy tăng trưởng dựa trên công nghiệp công nghệ thông tin, số hóa các ngành, lĩnh vực kinh tế, mở rộng ứng dụng dữ liệu số và quản trị số trong hoạt động sản xuất – kinh doanh. Thứ ba, xã hội số hướng tới nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng số cho người dân, xây dựng môi trường số an toàn, văn minh và tạo điều kiện cho mọi nhóm xã hội tham gia, thụ hưởng các thành quả của chuyển đổi số. Trong bối cảnh đó, năm 2025 được xác định là năm bản lề nhằm thúc đẩy chuyển đổi số toàn diện, lấy phát triển kinh tế số làm động lực mới cho tăng trưởng.

Trên nền tảng tầm nhìn chuyển đổi số quốc gia, việc lồng ghép NCT vào tiến trình chuyển đổi số đã được cụ thể hóa thông qua Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm” (Quyết định số 379/QĐ-TTg ngày 20/02/2025 của Thủ tướng Chính phủ). Đề án thể hiện sự chuyển dịch quan trọng trong tư duy chính sách, từ tiếp cận NCT chủ

Nghiên cứu - Trao đổi



Lớp học “Chuyển đổi số và AI” dành cho người cao tuổi của thầy Đinh Ngọc Sơn, nguyên Phó trưởng khoa Phát thanh-Truyền hình, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.

Ảnh: Tư liệu

yếu dưới góc độ an sinh xã hội sang tiếp cận NCT như một nguồn lực xã hội có khả năng đóng góp tích cực cho phát triển bền vững.

Quan điểm xuyên suốt của Đề án là quán triệt và thể chế hóa các chủ trương của Đảng và Nhà nước về vai trò của NCT trong bối cảnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và phát triển kinh tế bao trùm; đồng thời khẳng định NCT không chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách mà còn là chủ thể tham gia lao động, khởi nghiệp, tạo việc làm và chia sẻ tri thức, kinh nghiệm xã hội. Việc triển khai Đề án được đặt trong mối liên hệ chặt chẽ với tiến trình chuyển đổi số và chuyển đổi xanh hiện nay, bảo đảm tính khả thi, kế thừa các kết quả thực

tiến và tiếp thu có chọn lọc kinh nghiệm quốc tế.

Về mục tiêu cụ thể, trong giai đoạn 2025–2030, Đề án hướng tới việc phổ cập nhận thức về chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm cho đa số NCT; đồng thời từng bước nâng cao kỹ năng số cơ bản, hỗ trợ khởi nghiệp và mở rộng cơ hội việc làm thông qua các mô hình kinh tế do NCT tham gia hoặc dẫn dắt. Trong giai đoạn tiếp theo đến năm 2035, các mục tiêu được nâng lên cả về độ bao phủ lẫn chiều sâu, với trọng tâm là gia tăng tỷ lệ NCT thành thạo kỹ năng số, mở rộng quy mô các mô hình khởi nghiệp và tạo việc làm bền vững cho NCT.

Nghiên cứu - Trao đổi

Hộp: Mục tiêu cụ thể của Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm” đến năm 2030 và 2035:

• **Giai đoạn 2025 - 2030:**

- Phần đầu 90% cán bộ, hội viên, người cao tuổi được tuyên truyền, nâng cao nhận thức về CDS, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm.
- 50% người cao tuổi thành thạo các kỹ năng số cơ bản, bao gồm: dịch vụ công trực tuyến; mua sắm, thanh toán trực tuyến, tự bảo vệ mình trên không gian mạng và sử dụng các nền tảng số khác.
- Ít nhất 1.260 người cao tuổi được hỗ trợ khởi nghiệp, 500 mô hình người cao tuổi khởi nghiệp.
- Ít nhất 100.000 người có việc làm thông qua các mô hình người cao tuổi khởi nghiệp.

• **Giai đoạn đến 2035:**

- 100% cán bộ, hội viên, người cao tuổi được tuyên truyền, nâng cao nhận thức về CDS, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm.
- 70% người cao tuổi thành thạo các kỹ năng số cơ bản.
- Ít nhất 2.500 người cao tuổi được hỗ trợ khởi nghiệp, 1.000 mô hình người cao tuổi khởi nghiệp.
- Ít nhất 200.000 người có việc làm thông qua các mô hình người cao tuổi khởi nghiệp.

Nguồn: Quyết định số 379/QĐ-TTg ngày 20/02/2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm”.

Để đạt được các mục tiêu trên, Đề án đề ra hệ thống nhiệm vụ và giải pháp tương đối toàn diện, bao gồm: nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, hội viên và NCT về chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và khởi nghiệp; xây dựng và nhân rộng các mô hình thí

điểm phù hợp với đặc điểm của NCT; hoàn thiện cơ chế, chính sách hỗ trợ; đẩy mạnh truyền thông, nâng cao nhận thức xã hội; đồng thời tăng cường công tác theo dõi, giám sát và đánh giá quá trình thực hiện. Cách tiếp cận này góp phần tạo nền tảng để

Nghiên cứu - Trao đổi

NCT tham gia sâu hơn vào xã hội số và thị trường lao động trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia.

Trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện, thị trường lao động Việt Nam đang trải qua sự dịch chuyển mạnh mẽ cả về cơ cấu ngành nghề, hình thức việc làm và yêu cầu kỹ năng. Quá trình số hóa các hoạt động kinh tế – xã hội vừa tạo ra những cơ hội việc làm mới dựa trên nền tảng công nghệ, vừa làm gia tăng nguy cơ phân hóa và loại trừ lao động đối với các nhóm yếu thế, trong đó có người cao tuổi. Do đó, việc lồng ghép NCT vào các chính sách và chương trình chuyển đổi số không chỉ mang ý nghĩa xã hội mà còn là yêu cầu thiết yếu nhằm bảo đảm phát triển thị trường lao động bao trùm và bền vững.

Từ góc độ việc làm, chuyển đổi số mở ra các hình thức lao động linh hoạt phù hợp với đặc điểm của NCT, như làm việc bán thời gian, làm việc từ xa, kinh doanh trực tuyến quy mô nhỏ, hoặc tham gia các mô hình kinh tế dựa trên nền tảng số. Những hình thức này cho phép NCT tiếp tục tham gia hoạt động kinh tế mà không chịu áp lực lớn về cường độ lao động, đồng thời tận dụng được kinh nghiệm nghề nghiệp và vốn xã hội tích lũy trong suốt vòng đời lao động. Tuy nhiên, khả năng tiếp cận các cơ hội việc làm này phụ thuộc đáng kể vào mức độ sẵn sàng về kỹ năng số và khả

năng thích ứng của NCT.

Xét trên bình diện thị trường lao động, quá trình chuyển đổi số đang làm thay đổi yêu cầu đối với người lao động, trong đó kỹ năng số cơ bản ngày càng trở thành điều kiện cần để duy trì và mở rộng cơ hội việc làm. Đối với NCT, hạn chế về tiếp cận công nghệ, trình độ kỹ năng số và khả năng cập nhật tri thức mới là những rào cản lớn, khiến họ dễ bị tập trung trong khu vực việc làm phi chính thức, thu nhập thấp và thiếu ổn định. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải gắn các mục tiêu chuyển đổi số với chính sách phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là các chương trình đào tạo lại, bồi dưỡng kỹ năng và hỗ trợ chuyển đổi nghề nghiệp cho NCT.

Trong bối cảnh đó, Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm” đóng vai trò như một cầu nối chính sách giữa chuyển đổi số quốc gia và thị trường lao động. Việc đặt mục tiêu nâng cao kỹ năng số cơ bản cho NCT, hỗ trợ khởi nghiệp và phát triển các mô hình tạo việc làm cho thấy sự chuyển hướng từ tiếp cận bảo trợ sang tiếp cận phát huy nguồn lực lao động cao tuổi. Các mục tiêu về tỷ lệ NCT thành thạo kỹ năng số, số lượng mô hình khởi nghiệp và việc làm được tạo ra phản ánh nỗ lực cụ thể hóa chuyển đổi số thành kết quả thực chất trên thị trường lao động.

Nghiên cứu - Trao đổi

Về kỹ năng số, cách tiếp cận của Đề án nhấn mạnh vai trò của các kỹ năng nền tảng như sử dụng dịch vụ công trực tuyến, mua sắm và thanh toán điện tử, bảo vệ bản thân trên không gian mạng và khai thác các nền tảng số phục vụ lao động, kinh doanh. Đây là những kỹ năng thiết yếu giúp NCT không chỉ tiếp cận việc làm mà còn giảm thiểu rủi ro bị loại trừ khỏi xã hội số. Việc nâng cao kỹ năng số cho NCT, do đó, cần được xem là một bộ phận cấu thành của chiến lược phát triển nguồn nhân lực quốc gia trong kỷ nguyên số, thay vì chỉ là hoạt động hỗ trợ mang tính phúc lợi.

Bên cạnh đó, Luật Việc làm sửa đổi năm 2025 (Luật số 74/2025/QH15 được thông qua ngày 16/6/2025 và chính thức có hiệu lực từ 01/01/2026) quy định NCT được vay vốn tạo việc làm và cấp chứng chỉ kỹ năng nghề quốc gia. Điều 13 của Luật Việc làm 2025 quy định chính sách hỗ trợ việc làm cho người lao động là người cao tuổi như: NCT được vay vốn hỗ trợ tạo việc làm, duy trì, mở rộng việc làm; được hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ kỹ năng nghề, hỗ trợ tham gia đánh giá, cấp chứng chỉ kỹ năng nghề quốc gia; căn cứ điều kiện kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ và khả năng cân đối ngân sách, Nhà nước có chính sách hỗ trợ giải quyết việc làm, đào tạo lại, đào tạo chuyển đổi nghề nghiệp cho người lao động nhằm thích ứng với già hóa dân số.

4. Cơ hội và thách thức cho người lao động cao tuổi trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện

Chuyển đổi số tạo ra nhiều cơ hội mới cho người lao động cao tuổi, qua đó góp phần duy trì năng lực cạnh tranh của nhóm lao động này và mở rộng khả năng đóng góp vào nền kinh tế.

- Trước hết, chuyển đổi số thúc đẩy sự phát triển của các hình thức việc làm linh hoạt, như làm việc từ xa, làm việc tự do hoặc tham gia các dự án ngắn hạn, phù hợp với đặc điểm và nhu cầu của NCT. Những hình thức này cho phép người lao động cao tuổi chủ động sắp xếp thời gian làm việc, cân bằng giữa lao động và chăm sóc sức khỏe, đồng thời tiếp tục khai thác kiến thức và kinh nghiệm nghề nghiệp tích lũy thông qua các vai trò như tư vấn, cố vấn hoặc chuyên gia theo dự án. Trong bối cảnh đó, các chính sách khuyến khích phát triển việc làm linh hoạt của Nhà nước có ý nghĩa quan trọng trong việc mở rộng cơ hội tham gia thị trường lao động cho NCT.

- Thứ hai, chuyển đổi số góp phần mở rộng cơ hội tái đào tạo và thúc đẩy học tập suốt đời đối với người lao động cao tuổi. Sự phát triển của các nền tảng học trực tuyến đã tạo điều kiện cho nhóm lao động này tiếp cận đa dạng các khóa đào tạo về kỹ năng số và kỹ năng nghề với chi phí thấp hoặc miễn phí, qua đó hỗ trợ quá trình

Nghiên cứu - Trao đổi

cập nhật kiến thức và thích ứng với môi trường làm việc đang thay đổi nhanh chóng. Việc triển khai các chương trình đào tạo nghề và bồi dưỡng năng lực, đặc biệt là đào tạo các kỹ năng số cơ bản như sử dụng máy tính, phần mềm ứng dụng và nền tảng số, đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao khả năng tiếp cận việc làm của NCT trong bối cảnh chuyển đổi số. Các chính sách về chuyển đổi số và việc làm hiện hành cũng cho thấy sự thừa nhận ngày càng rõ ràng đối với nhu cầu và tiềm năng tái đào tạo của lực lượng lao động cao tuổi.

- Thứ ba, chuyển đổi số tạo điều kiện để người lao động cao tuổi phát huy kinh nghiệm chuyên sâu và tri thức nghề nghiệp tích lũy trong các lĩnh vực truyền thống. Thông qua các công cụ và nền tảng số, những kiến thức này có thể được chuyển hóa thành các sản phẩm và dịch vụ số hóa, chẳng hạn như nội dung đào tạo trực tuyến, tư vấn chuyên môn, hoặc chia sẻ tri thức thông qua các kênh truyền thông số. Cách tiếp cận này không chỉ giúp kéo dài thời gian tham gia lao động của NCT mà còn góp phần khai thác hiệu quả nguồn vốn tri thức xã hội. Đồng thời, điều này đặt ra yêu cầu thay đổi nhận thức xã hội về vai trò của NCT, theo hướng nhìn nhận họ như một nguồn lực lao động còn nhiều tiềm năng, đặc biệt trong nhóm tuổi 60–75, khi nhiều người vẫn duy trì được sức khỏe, năng lực làm việc và khả năng đóng góp tích cực cho

phát triển kinh tế – xã hội.

Bên cạnh những cơ hội do chuyển đổi số mang lại, NCT cũng phải đối mặt với nhiều thách thức đáng kể, làm gia tăng nguy cơ bị gạt ra bên lề của thị trường lao động và xã hội số nếu không có các can thiệp chính sách phù hợp.

- Thứ nhất, khoảng cách kỹ năng số là thách thức nổi bật và có tính nền tảng đối với NCT trong bối cảnh chuyển đổi số. Phần lớn NCT còn hạn chế trong việc sử dụng các kỹ năng số cơ bản như thao tác với phần mềm văn phòng, công cụ giao tiếp trực tuyến và các ứng dụng chuyên môn. Sự thiếu hụt kỹ năng này làm suy giảm khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh của NCT trên thị trường lao động, trong khi nhu cầu về kỹ năng số đang gia tăng nhanh chóng và trở thành yêu cầu thiết yếu đối với nhiều vị trí việc làm.

- Thứ hai, sự thay đổi cấu trúc và yêu cầu của thị trường lao động dưới tác động của chuyển đổi số tạo ra áp lực lớn đối với NCT. Quá trình tự động hóa và ứng dụng công nghệ đang làm thu hẹp nhiều vị trí việc làm truyền thống, đồng thời là xu hướng tuyển dụng lao động trẻ, có trình độ công nghệ cao của doanh nghiệp khiến NCT gặp nhiều bất lợi trong cạnh tranh việc làm, buộc họ phải thích nghi nhanh chóng hoặc chuyển hướng sang các hình thức việc làm khác. Trong bối cảnh già hóa dân số,

Nghiên cứu - Trao đổi

những thay đổi này còn làm gia tăng áp lực điều chỉnh cơ cấu nghề nghiệp và phân bổ gánh nặng kinh tế giữa các thể hệ lao động.

- Thứ ba, định kiến xã hội và rào cản tâm lý tiếp tục là yếu tố cản trở sự tham gia của NCT vào thị trường lao động số. Không ít nhà tuyển dụng vẫn duy trì quan điểm cho rằng NCT khó thích nghi, kém linh hoạt và có hiệu suất thấp hơn trong môi trường làm việc dựa trên công nghệ. Bên cạnh đó, tâm lý tự ti, ngại thay đổi và e ngại công nghệ từ chính bản thân NCT cũng làm hạn chế động lực học tập, tái đào tạo và tham gia vào các cơ hội việc làm mới. Điều này đặt ra yêu cầu phải thay đổi cách nhìn nhận của xã hội về vai trò và năng lực của NCT trong bối cảnh chuyển đổi số.

- Thứ tư, hệ thống chính sách hỗ trợ việc làm và an sinh xã hội cho NCT, dù đã có nhiều cải thiện nhưng vẫn chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu thực tiễn. Các chính sách chung về chuyển đổi số chưa được cụ thể hóa đầy đủ đối với NCT, đặc biệt trong việc hỗ trợ tiếp cận đào tạo kỹ năng số, tìm kiếm việc làm và thích ứng nghề nghiệp sau khi nghỉ hưu. Các chính sách tạo việc làm cho người nghỉ hưu còn thiếu tính toàn diện và chưa theo kịp nhu cầu của thị trường lao động trong nền kinh tế số.

5. Khuyến nghị giải pháp cho lao động là người cao tuổi thích ứng chuyển đổi số

Sự liên kết giữa chuyển đổi số, việc làm, thị trường lao động và kỹ năng số của NCT cho thấy tầm quan trọng của một cách tiếp cận chính sách tích hợp. Chuyển đổi số chỉ thực sự trở thành động lực cho tăng trưởng bao trùm khi các nhóm lao động lớn tuổi được trang bị đầy đủ năng lực để tham gia và hưởng lợi từ các cơ hội việc làm mới. Do đó, việc triển khai hiệu quả các chính sách và đề án hỗ trợ NCT trong chuyển đổi số sẽ góp phần quan trọng vào mục tiêu phát triển thị trường lao động bền vững, thích ứng với già hóa dân số trong giai đoạn tới. Để tận dụng các cơ hội và vượt qua thách thức, cần có sự phối hợp từ nhiều phía: Chính phủ, doanh nghiệp, tổ chức xã hội và bản thân NCT.

- *Thứ nhất, nâng cao nhận thức và thay đổi định kiến xã hội.* Cần thúc đẩy sự thay đổi nhận thức của xã hội và cộng đồng doanh nghiệp về vai trò của NCT trong thị trường lao động, theo hướng coi NCT là một nguồn lực lao động có thể tiếp tục đóng góp ở những vị trí phù hợp với thể trạng, sức khỏe và kinh nghiệm chuyên môn. Việc tổ chức các chiến dịch truyền thông quy mô lớn nhằm nâng cao hiểu biết về lợi ích và tác động của chuyển đổi số sẽ góp phần cải thiện khả năng tiếp cận các nền tảng số cho người dân nói chung và NCT nói riêng, đặc biệt tại khu vực nông thôn và vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Đồng thời, công

Nghiên cứu - Trao đổi

tác tuyên truyền cần nhấn mạnh mối quan hệ hài hòa giữa trách nhiệm của Nhà nước trong bảo đảm chế độ hưu trí và vai trò chủ động của NCT trong việc tự nguyện tiếp tục tham gia lao động, đóng góp cho xã hội trong bối cảnh già hóa dân số.

- *Thứ hai, đào tạo và phổ cập kỹ năng số phù hợp với người cao tuổi.* Chính phủ, doanh nghiệp và các tổ chức liên quan cần thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng số chuyên biệt, dễ tiếp cận và phù hợp với đặc điểm của NCT. Các mô hình đào tạo tại chỗ, kết hợp với việc xây dựng các chương trình và dự án hỗ trợ chuyển đổi nghề hoặc nâng cao năng lực số cho NCT, cần tập trung vào các kỹ năng số cơ bản và thiết yếu như sử dụng điện thoại thông minh, các ứng dụng phổ biến, dịch vụ công trực tuyến, mua sắm và thanh toán điện tử,... Bên cạnh đó, các trung tâm dịch vụ việc làm cần mở rộng vai trò trong việc cung cấp các cơ hội đào tạo và đào tạo lại, giúp NCT nâng cao tay nghề, cập nhật kỹ năng mới và tăng khả năng thích ứng với yêu cầu của thị trường lao động trong bối cảnh chuyển đổi số.

- *Thứ ba, phát triển các hình thức việc làm linh hoạt và hỗ trợ khởi nghiệp cho người cao tuổi.* Triển khai các chính sách khuyến khích NCT tiếp tục tham gia lao động trên cơ sở tự nguyện, phù hợp với tình trạng sức khỏe, trình độ chuyên môn và kỹ

năng, qua đó thúc đẩy mục tiêu già hóa chủ động về mặt kinh tế. Các chương trình hỗ trợ phát triển kinh tế hộ gia đình, khởi nghiệp tự tạo việc làm cho NCT cần được thiết kế đồng bộ, đi kèm với các cơ chế tín dụng ưu đãi và hỗ trợ kỹ thuật. Đồng thời, việc thúc đẩy các mô hình việc làm linh hoạt như làm việc bán thời gian hoặc làm việc từ xa sẽ giúp NCT giảm chi phí và rào cản về di chuyển, giao tiếp, từ đó mở rộng khả năng tham gia thị trường lao động. Việc hình thành các sản phẩm dịch vụ làm chuyên biệt cho NCT, cả trên môi trường trực tuyến và trực tiếp, gắn kết với cơ sở dữ liệu về NCT, sẽ góp phần kết nối hiệu quả cung – cầu lao động trong nhóm lao động này.

- *Thứ tư, tiếp tục hoàn thiện khung chính sách và thể chế.* Việc hoàn thiện khung thể chế và pháp lý cho chuyển đổi số cần được đẩy nhanh, đặc biệt trong các lĩnh vực bảo vệ dữ liệu cá nhân, giao dịch điện tử, định danh điện tử, chia sẻ dữ liệu mở và bảo đảm an toàn, an ninh thông tin mạng. Song song với đó, cần xây dựng và hoàn thiện các chính sách khuyến khích người sử dụng lao động tuyển dụng và giữ chân người lao động lớn tuổi, cũng như các cơ chế hỗ trợ tài chính cho NCT khởi nghiệp. Ngoài ra, cần tiếp tục nghiên cứu khả năng điều chỉnh tuổi nghỉ hưu và mở rộng các nhóm ngành, nghề cho phép NCT tiếp tục làm việc trên cơ sở tự nguyện

Nghiên cứu - Trao đổi

và phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động.

- Thứ năm, tăng cường hệ thống an sinh xã hội và chăm sóc sức khỏe. Cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống an sinh xã hội theo hướng thích ứng với quá trình già hóa dân số nhanh, bảo đảm tính linh hoạt, đa dạng, đa tầng và hiện đại, đồng thời mở rộng độ bao phủ đối với toàn bộ lực lượng lao động. Việc củng cố các chính sách chăm sóc sức khỏe, phòng ngừa và quản lý bệnh tật cho NCT không chỉ góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống mà còn tạo nền tảng quan trọng để NCT duy trì khả năng tham gia lao động và đóng góp cho xã hội trong bối cảnh chuyển đổi số.

Chuyển đổi số toàn diện ở Việt Nam là xu thế tất yếu, đồng thời tạo ra nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít thách thức đối với người lao động cao tuổi. Để bảo đảm không ai bị bỏ lại phía sau trong kỷ nguyên số, Việt Nam đã và đang từng bước xây dựng và hoàn thiện một hệ thống chính sách tổng thể, đồng bộ, với sự tham gia của Chính phủ, doanh nghiệp, xã hội và chính người cao tuổi. Thông qua việc nâng cao nhận thức, đào tạo kỹ năng số, phát triển các hình thức việc làm linh hoạt, hoàn thiện chính sách và tăng cường hệ thống an sinh xã hội,... các cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp, người sử dụng lao động có thể phát huy tối đa tiềm năng và kinh nghiệm quý báu của

người cao tuổi. Nhờ đó, Việt Nam có thể chuyển thách thức của quá trình già hóa dân số thành cơ hội để thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội theo hướng bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tổng cục Thống kê (2021) Già hóa dân số và người cao tuổi ở Việt Nam.
2. Cục Thống kê (2025). Thông cáo báo chí Kết quả Điều tra dân số và nhà ở giữa kỳ năm 2024.
3. Cục Thống kê (2025). Xu hướng già hóa dân số nhanh ở Việt Nam, thực trạng và giải pháp. <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/xu-huong-gia-hoa-dan-so-nhanh-o-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap/>
4. Chính phủ (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
5. Chính phủ (2025). Quyết định số 379/QĐ-TTg ngày 20/02/2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Người cao tuổi tham gia đẩy mạnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, khởi nghiệp và tạo việc làm”.
6. Quốc hội (2025), Luật Việc làm, số 74/2025/QH15, thông qua ngày 16/6/2025 và chính thức có hiệu lực từ 01/01/2026.
7. Khoảng trống không có lương hưu, trợ cấp của nhiều người cao tuổi- <https://baohiemxahoi.gov.vn/chi-daodieuhanh/Pages/thong-tin-bao-chi.aspx>

Nghiên cứu - Trao đổi

KINH NGHIỆM ÁP DỤNG BỘ CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ LÀM VIỆC (KPIs) CỦA CÔNG CHỨC GẮN VỚI VỊ TRÍ VIỆC LÀM TẠI ÚC VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

*TS. Đào Mạnh Hoàn, Chuyên viên chính
ThS. Trần Khắc Tuấn, Nghiên cứu viên chính
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Lời mở đầu

Bài viết phân tích kinh nghiệm của Úc trong việc áp dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc (KPIs) của công chức gắn với vị trí việc làm và rút ra bài học cho Việt Nam. Hệ thống quản lý hiệu suất của Dịch vụ công Úc (APS) được thiết kế toàn diện, tập trung vào năng lực cốt lõi, kết quả đầu ra và phản hồi thường xuyên. KPIs được liên kết chặt chẽ với mục tiêu tổ chức và cấp độ công việc, tạo động lực phát triển cá nhân và nâng cao hiệu suất chung. Đối với Việt Nam, dù đã có định hướng chuyển đổi mạnh mẽ, việc áp dụng KPIs vẫn gặp thách thức về thể chế, văn hóa, hạ tầng công nghệ và tâm lý cán bộ, đặc biệt trong bối cảnh sáp nhập các đơn vị hành chính. Từ đó, bài viết đưa ra khuyến nghị cụ thể như: hoàn thiện khung pháp lý, xây dựng hệ thống KPIs linh hoạt, đầu tư chuyển đổi số, đào tạo kỹ năng số và quản trị hiệu suất, cũng như thúc đẩy văn hóa hiệu suất và trách nhiệm giải trình. Kinh nghiệm

của Úc cho thấy việc đánh giá công chức theo KPIs không chỉ là công cụ quản lý nhân sự, mà còn là động lực cải cách, phát triển bền vững nền hành chính hiệu quả, hiện đại, phục vụ người dân.

Việt Nam đang ở giai đoạn then chốt trong việc đẩy mạnh cải cách hành chính và đổi mới quản trị quốc gia. Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng đã xác định rõ định hướng “Đổi mới quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu quả” là một trong những nhiệm vụ trọng tâm và đột phá chiến lược cho giai đoạn 2021-2030. Sự đổi mới này không chỉ là một yêu cầu khách quan mà còn là yếu tố tất yếu để đảm bảo sự phát triển nhanh chóng và bền vững của đất nước, với trọng tâm là ứng dụng khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số. Sự chuyển đổi trong quản trị quốc gia cũng cho thấy một sự thay đổi sâu sắc trong tư duy quản lý. Việc nhấn mạnh “hiện đại, hiệu quả” và “phục vụ người dân” cho thấy một sự dịch

Nghiên cứu - Trao đổi

chuyển từ mô hình hành chính truyền thống, mang nặng tính quan liêu, sang một mô hình quản trị công lấy người dân làm trung tâm và định hướng kết quả. Điều này có nghĩa là các chỉ số đánh giá hiệu suất cũng cần phải phản ánh sự thay đổi này, không chỉ tập trung vào việc tuân thủ quy trình nội bộ mà còn phải đo lường tác động thực tế đến chất lượng dịch vụ công và sự hài lòng của người dân.

Đánh giá hiệu quả công chức gắn với vị trí việc làm là một yếu tố then chốt để đảm bảo công chức thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả, minh bạch và khách quan. Phương pháp này giúp loại bỏ sự chủ quan và cảm tính trong quá trình đánh giá, thay thế bằng các tiêu chí rõ ràng, định lượng. Mục tiêu chính của việc áp dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc (KPIs) là tạo ra một cơ sở khoa học và minh bạch cho các quyết định về nhân sự. Hệ thống này hỗ trợ việc xác định nhu cầu biên chế một cách chính xác, bố trí nhân sự phù hợp với năng lực và yêu cầu công việc, xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển hiệu quả, cũng như đưa ra các quyết định thăng tiến, luân chuyển hoặc tinh giản biên chế một cách công bằng. Thông qua đó, nó góp phần nâng cao chất lượng tổng thể của đội ngũ công chức, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của một nền quản trị hiện đại.

Một hệ thống đánh giá hiệu suất được thiết kế tốt có khả năng cải thiện

đáng kể hiệu suất ở cấp độ cá nhân, cơ quan và toàn bộ khu vực công. Khi công chức hiểu rõ kỳ vọng và thấy được sự liên kết giữa công việc của mình với mục tiêu chung của tổ chức, họ sẽ có động lực để phát huy tối đa tiềm năng. Điều này không chỉ dẫn đến kết quả công việc tốt hơn mà còn tác động tích cực đến nhận thức của cộng đồng về hiệu quả và tính chuyên nghiệp của khu vực công. Việc áp dụng các chỉ số hiệu suất không chỉ là một quy trình tuân thủ các quy định mà còn là một công cụ để xây dựng và duy trì một văn hóa hiệu suất cao trong toàn bộ dịch vụ công. Điều này đòi hỏi một sự chuyển đổi trong tư duy, từ việc chỉ tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ sang việc liên tục tìm kiếm các phương pháp để cải thiện và đạt được kết quả vượt trội.

Việc sử dụng KPIs và các kết quả đo lường được chuyển đổi các quyết định về nguồn nhân lực từ những đánh giá chủ quan sang những quyết định dựa trên bằng chứng. Điều này mang lại sự rõ ràng về thời gian làm việc và mức độ hiệu suất của từng công chức, tạo nền tảng vững chắc cho việc điều chỉnh biên chế một cách hợp lý và tối ưu hóa việc phân bổ nguồn nhân lực. Sự thay đổi này hướng tới một cách tiếp cận quản lý nhân sự khoa học và ít chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố chính trị hay cảm tính hơn, điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh Việt Nam đang

Nghiên cứu - Trao đổi

nỗ lực tinh gọn bộ máy.

1. Khung đánh giá hiệu quả làm việc của công chức tại Úc: Kinh nghiệm và thực tiễn

1.1. Tổng quan về hệ thống quản lý hiệu suất công chức Úc (APS)

Hệ thống quản lý hiệu suất của Dịch vụ công Úc (Australian Public Service - APS) được thiết kế nhằm hỗ trợ các cơ quan trong việc áp dụng các thực tiễn quản lý hiệu suất ở mọi cấp độ tổ chức. Mục tiêu chính là xây dựng năng lực, thiết lập kỳ vọng rõ ràng cho tất cả nhân viên và khuyến khích họ đóng góp tối đa vào hiệu suất chung. Hệ thống này không chỉ tập trung vào việc quản lý những trường hợp hiệu suất kém mà còn hướng đến việc khen thưởng và công nhận những cá nhân có tài năng, từ đó nuôi dưỡng một văn hóa làm việc hiệu suất cao trong toàn bộ APS.

Các nguyên tắc cốt lõi của hệ thống APS bao gồm việc chú trọng vào kỹ năng mềm, các kỹ năng về Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật và Toán học (STEM), cùng với việc khuyến khích tinh thần học hỏi liên tục. Hệ thống này thừa nhận rằng hiệu suất làm việc hiệu quả là trách nhiệm chung giữa người quản lý và nhân viên. Một yếu tố quan trọng khác là sự rõ ràng về vai trò và sự liên kết chặt chẽ giữa công việc cá nhân với các ưu tiên chiến lược của cơ quan và chính phủ. Điều này giúp nhân viên hiểu được đóng góp của mình vào bức

tranh lớn hơn, từ đó cảm thấy gắn kết và có động lực hơn.

Mục tiêu cuối cùng của hệ thống này là nâng cao hiệu suất ở cấp độ cá nhân, cấp độ cơ quan và toàn bộ khu vực công, đồng thời cải thiện nhận thức của cộng đồng về chất lượng dịch vụ công. Hệ thống cũng hướng tới việc thúc đẩy tính minh bạch và khuyến khích trách nhiệm giải trình chung trong toàn bộ hệ thống để liên tục cải thiện hiệu suất.

Hệ thống APS thể hiện một cách tiếp cận toàn diện đối với hiệu suất, không chỉ dừng lại ở việc đo lường các kết quả “cứng” mà còn bao gồm các khía cạnh “mềm” như kỹ năng, sự học hỏi liên tục và các giá trị. Các năng lực cốt lõi như Tư duy, Lãnh đạo, Hợp tác, Nhanh nhẹn và Trách nhiệm giải trình được tích hợp vào khung đánh giá, cho thấy hiệu suất tốt không chỉ là hoàn thành nhiệm vụ mà còn là cách thức thực hiện công việc, bao gồm các hành vi và khả năng phát triển của công chức. Điều này có nghĩa là việc đánh giá không chỉ tập trung vào đầu ra mà còn vào các yếu tố nền tảng tạo nên hiệu suất bền vững.

Ngoài ra, hệ thống APS nhấn mạnh rằng quản lý hiệu suất không phải là một cơ chế kiểm soát từ trên xuống mà là một trách nhiệm chung. Các cuộc trò chuyện thường xuyên giữa nhân viên và người giám sát, cùng với việc xây dựng mối quan hệ

Nghiên cứu - Trao đổi

đối tác chân thành, được coi là trung tâm cho sự thành công của quản lý hiệu suất. Điều này thể hiện một sự chuyển đổi từ cách tiếp cận phân cấp, chỉ đạo sang một mô hình hợp tác và trao quyền hơn, nơi nhân viên được khuyến khích chủ động trong hành trình phát triển hiệu suất của mình.

1.2. Phát triển và liên kết KPIs với vị trí việc làm ở Úc

Trong hệ thống quản lý hiệu suất của Úc, các chỉ số hiệu suất chính (KPIs) được thiết lập một cách cẩn trọng và liên kết chặt chẽ với các mục tiêu cấp cao hơn của cơ quan và các thỏa thuận dịch vụ cụ thể. Mục đích là để giám sát mức độ đạt được các mục tiêu này, đảm bảo rằng hiệu suất cá nhân của từng công chức đóng góp trực tiếp vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều này tạo ra một sự liên kết rõ ràng, giúp nhân viên hiểu được công việc của họ phù hợp với mục tiêu lớn hơn của cơ quan và chính phủ như thế nào.

Các kỳ vọng về hiệu suất được cấu trúc dựa trên hai trụ cột chính: “Năng lực cốt lõi” (Core Capabilities) và các yêu cầu “Cụ thể theo công việc” (Job Specific). Các năng lực cốt lõi này, bao gồm Tư duy (Thinking), Đạt được (Achieving), Lãnh đạo (Leading), Hợp tác (Collaborating), Nhanh nhẹn (Agility) và Trách nhiệm giải trình (Accountability), được thiết kế để tăng dần về độ phức tạp và phạm vi khi công chức thăng tiến qua

các cấp độ công việc, từ APS 1 đến Cấp điều hành cấp cao (SES). Điều này đảm bảo rằng các kỳ vọng hiệu suất phù hợp với vai trò và trách nhiệm ngày càng tăng của công chức.

VD: Các chỉ số hiệu suất cho cấp APS4 (một cấp độ trung bình trong APS) minh họa sự đa dạng và toàn diện của các tiêu chí đánh giá. Các chỉ số này bao gồm:

Liên kết với mục tiêu tổ chức: Hiểu biết về mục tiêu phòng ban, đóng góp vào kế hoạch công việc của bộ phận và giao tiếp các chiến lược và chính sách liên quan.

Áp dụng phán đoán, trí tuệ và lễ thường: Biết tìm kiếm thông tin liên quan, phân tích vấn đề một cách logic, xác định khó khăn và rủi ro tiềm ẩn và đề xuất giải pháp.

Chịu trách nhiệm về kết quả: Có tinh thần trách nhiệm cao, chủ động trong công việc, hoàn thành nhiệm vụ đến cùng và sẵn sàng đảm nhận các nhiệm vụ bổ sung.

Đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng: Duy trì và khuyến khích các tiêu chuẩn hiệu suất cao, cung cấp lời khuyên chính xác và kiểm tra chất lượng, độ chính xác của công việc.

Sử dụng tài nguyên một cách khôn ngoan thông qua lập kế hoạch và tổ chức hiệu quả: Quản lý thời gian hiệu quả, ưu tiên công việc phù hợp, dự đoán các vấn đề và lập kế hoạch trước.

Nghiên cứu - Trao đổi

Thích ứng với thay đổi: Thể hiện sự linh hoạt, khả năng thích ứng và tập trung trong các thay đổi công việc hàng ngày, ưu tiên thay đổi và những giai đoạn không chắc chắn.

Phát triển và duy trì mối quan hệ làm việc hiệu quả với các bên liên quan nội bộ và bên ngoài: Thiết lập sự hiểu biết chung về kỳ vọng của khách hàng, phát triển mối quan hệ tích cực và phản hồi kịp thời.

Thể hiện sự chuyên nghiệp và liêm chính cá nhân: Áp dụng và thúc đẩy các Giá trị APS và Quy tắc ứng xử, làm gương về hành vi đạo đức và chịu trách nhiệm về hành động của mình.

Giao tiếp rõ ràng và hiệu quả: Giao tiếp rõ ràng, súc tích bằng lời nói và văn bản, điều chỉnh phong cách giao tiếp cho phù hợp với đối tượng.²⁰

Áp dụng và xây dựng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp: Áp dụng và phát triển năng lực cá nhân, duy trì kiến thức về những phát triển mới trong lĩnh vực của mình và tham gia phát triển chuyên môn liên tục.

Cách tiếp cận này cho thấy KPIs không phải là các chỉ số riêng lẻ mà được tích hợp sâu sắc vào một cấu trúc phân cấp, liên kết hiệu suất cá nhân với mục tiêu chiến lược của nhóm, cơ quan và toàn bộ chính phủ. Điều này tạo ra một cái nhìn toàn diện

về hiệu suất, vượt ra ngoài việc chỉ hoàn thành nhiệm vụ để đánh giá các kỹ năng, hành vi và tiềm năng phát triển cơ bản của công chức.

1.3. Đánh giá hiệu suất và phản hồi, điều chỉnh

Hệ thống quản lý hiệu suất của Úc khuyến khích một cách tiếp cận năng động và liên tục đối với việc đánh giá và phát triển. Thay vì chỉ tập trung vào các cuộc đánh giá chính thức hàng năm, hệ thống này thúc đẩy các cuộc trò chuyện thường xuyên giữa người quản lý và nhân viên để hiểu rõ những thành công và thách thức, đồng thời cung cấp các cơ hội học tập và phát triển liên tục.

Các cuộc đối thoại hiệu suất trong APS được phân loại thành nhiều loại, mỗi loại có một trọng tâm riêng biệt:

- **Đối thoại đồng nghiệp:** Đây là những cuộc trò chuyện ban đầu giúp nhân viên và quản lý hiểu rõ hơn về nhau ở cấp độ cá nhân, bao gồm các mục tiêu cá nhân, sở thích nghề nghiệp và điểm mạnh. Mục đích là xây dựng mối quan hệ làm việc tốt và cho phép người quản lý điều chỉnh cách tiếp cận của họ cho phù hợp với từng cá nhân.

- **Đối thoại lập kế hoạch:** Trong các cuộc thảo luận này, nhân viên và người quản lý cùng thống nhất về các mục tiêu và kỳ vọng công việc, liên kết trực tiếp với vai trò của nhân viên. Các cuộc trò chuyện này cũng có thể

Nghiên cứu - Trao đổi

bao gồm thảo luận về sự phát triển nghề nghiệp và các mục tiêu sự nghiệp rộng lớn hơn của nhân viên.

- **Đối thoại phản hồi:** Các cuộc đối thoại này tập trung vào việc thảo luận về tiến độ đạt được mục tiêu, bao gồm việc công nhận những đóng góp tích cực và cung cấp phản hồi mang tính xây dựng để nâng cao hiệu suất. Phản hồi kịp thời và thường xuyên được nhấn mạnh là yếu tố quan trọng.

- **Đối thoại huấn luyện:** Người quản lý cung cấp sự hỗ trợ và định hướng để giúp nhân viên tập trung nỗ lực vào các hoạt động mang lại giá trị cao nhất trong việc đạt được các mục tiêu đã thỏa thuận. Cách tiếp cận huấn luyện nhằm mục đích phát huy tối đa tiềm năng của nhân viên bằng cách chia sẻ chuyên môn, phát triển khả năng tự nhận thức và xây dựng điểm mạnh.

- **Đối thoại đánh giá:** Đây là những cuộc thảo luận chính thức hơn, nơi nhân viên và người quản lý xem xét hiệu suất và đánh giá mức độ đạt được các mục tiêu và tiêu chuẩn đã thỏa thuận. Kết quả của cuộc đánh giá này là cơ sở để cung cấp phản hồi rõ ràng và cân bằng về quá trình đạt được hiệu suất và các lĩnh vực cần cải thiện.

Người quản lý trong tổ chức có trách nhiệm cụ thể trong việc triển khai quy trình này. Họ phải thiết lập một thỏa thuận hiệu suất hoặc kế hoạch cho nhân viên trực tiếp và tất cả nhân viên mới trong vòng 90 ngày

đầu tiên làm việc tại cơ quan. Ngoài ra, họ có nhiệm vụ tạo điều kiện và ghi lại các đánh giá quản lý hiệu suất và phát triển cho tất cả nhân viên ít nhất hai lần một năm. Sự nhấn mạnh vào các cuộc đối thoại liên tục và phản hồi thường xuyên thay vì chỉ các cuộc đánh giá chính thức hàng năm là một đặc điểm nổi bật của hệ thống Úc. Điều này tạo ra một vòng lặp phản hồi năng động, cho phép điều chỉnh và phát triển kịp thời, chuyển từ một đánh giá tĩnh sang một quá trình cải thiện hiệu suất liên tục. Hơn nữa, quản lý hiệu suất không chỉ là đánh giá hiệu suất trong quá khứ mà còn là nuôi dưỡng sự phát triển và năng lực trong tương lai, liên kết sự phát triển cá nhân với nhu cầu của tổ chức. Điều này thể hiện một thành phần phát triển mạnh mẽ, nơi quản lý hiệu suất được xem là một công cụ để bồi dưỡng tài năng và nâng cao kỹ năng.

2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

2.1. Thách thức trong việc áp dụng KPIs ở Việt Nam

Việc áp dụng KPIs và nâng cao chất lượng đánh giá công chức tại Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức đáng kể:

Thứ nhất, hạn chế về tiêu chí đánh giá và phương pháp đo lường

Thực tiễn đánh giá hiện nay vẫn còn mang tính hình thức và chưa có một hệ thống tiêu chí toàn diện cũng như phương pháp đo lường cụ thể.

Nghiên cứu - Trao đổi

Điều này dẫn đến tình trạng phổ biến là phần lớn công chức được xếp loại “hoàn thành tốt nhiệm vụ,” làm giảm ý nghĩa của việc đánh giá và không tạo ra sự khác biệt rõ ràng về hiệu suất. Đặc biệt, ở cấp cơ sở (xã, phường), công chức thường đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ không được phân loại rõ ràng trong mô tả công việc, gây khó khăn cho việc áp dụng KPIs và phản ánh đầy đủ phạm vi công việc của họ. Điều này cho thấy một sự miễn cưỡng về mặt văn hóa trong việc phân biệt hiệu suất, có thể xuất phát từ mong muốn duy trì sự hòa hợp, tránh xung đột hoặc coi trọng các mối quan hệ cá nhân. Nếu không giải quyết được những rào cản văn hóa này, các hệ thống KPI có thể trở thành một hình thức đánh giá bề ngoài khác.

Thứ hai, vấn đề tâm lý cán bộ, công chức trong quá trình sáp nhập đơn vị hành chính

Chủ trương sáp nhập đơn vị hành chính là một cải cách lớn, nhưng cũng gây ra tâm lý hoang mang, lo lắng trong đội ngũ cán bộ, công chức. Những lo ngại này bao gồm nguy cơ mất việc làm, thu hẹp cơ hội thăng tiến, hoặc cảm giác không được đối xử công bằng trong việc hưởng chế độ phúc lợi. Một số cán bộ có biểu hiện chần chừ, làm việc cầm chừng, né tránh việc khó, hoặc thậm chí buông xuôi, chờ đợi sự sắp xếp mới, điều này ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu

suất làm việc chung. Việc sắp xếp nhân sự trong bối cảnh này đòi hỏi sự lãnh đạo, chỉ đạo trực tiếp của cấp ủy, đồng thời phải căn cứ vào trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường, uy tín và kinh nghiệm công tác để đảm bảo tính công bằng và hiệu quả. Quá trình sáp nhập hành chính làm trầm trọng thêm các thách thức về nguồn nhân lực hiện có và tạo áp lực rất lớn lên các hệ thống đánh giá và bố trí nhân sự, có khả năng dẫn đến sự lo lắng và giảm hiệu suất. Nếu các hệ thống KPIs không được coi là công bằng và minh bạch trong giai đoạn này, chúng có thể làm xói mòn thêm tinh thần và niềm tin.

Thứ ba, hạn chế về hạ tầng công nghệ và kết nối dữ liệu

Mặc dù Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu trong chuyển đổi số, hệ thống pháp lý vẫn còn chồng chéo, cải cách hành chính chưa đồng bộ, tỷ lệ sử dụng dịch vụ công trực tuyến còn thấp và đặc biệt, kết nối dữ liệu giữa các cơ quan chưa liền mạch. Những hạn chế này cản trở việc thu thập và phân tích dữ liệu hiệu suất một cách tự động, chính xác và kịp thời, vốn là nền tảng cho một hệ thống KPIs hiệu quả. Sự thiếu kết nối dữ liệu liền mạch và các vấn đề về chất lượng dữ liệu đặt ra một rào cản đáng kể cho việc triển khai KPIs hiệu quả, vì dữ liệu đáng tin cậy và thời gian thực là yếu tố cơ bản để đo lường hiệu suất có ý nghĩa. Nếu cơ sở hạ tầng dữ liệu cơ bản yếu, độ chính

Nghiên cứu - Trao đổi

xác và tiện ích của các đánh giá dựa trên KPIs sẽ bị ảnh hưởng, dẫn đến kết quả không đáng tin cậy và có khả năng làm suy yếu niềm tin vào hệ thống.

2.2. Khả năng áp dụng các KPIs của Úc vào Việt Nam

Các nguyên tắc và thực tiễn quản

Bảng 1. So sánh các đánh giá hiệu suất công chức giữa Úc và Việt Nam

Tiêu chí so sánh	Úc (Australian Public Service - APS)	Việt Nam (Khu vực công)
Mục tiêu chính	Xây dựng năng lực, đặt kỳ vọng rõ ràng, thúc đẩy văn hóa hiệu suất cao, nâng cao hiệu suất cá nhân/tổ chức/khu vực công, cải thiện nhận thức cộng đồng.	Đánh giá khách quan, minh bạch, tinh gọn bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.
Triết lý đánh giá	Tập trung vào kết quả, năng lực cốt lõi (Thinking, Achieving, Leading, Collaborating, Agility, Accountability), học hỏi liên tục, trách nhiệm chung giữa quản lý và nhân viên.	Đánh giá dựa trên kết quả công việc, đáp ứng vị trí việc làm, đạo đức công vụ. Đang chuyển dịch sang lấy vị trí việc làm làm trung tâm.
Trọng tâm đánh giá	Kết quả đầu ra (KPIs) và hành vi/năng lực (Core Capabilities) gắn với từng cấp độ công việc.	Kết quả thực hiện nhiệm vụ, phẩm chất chính trị, đạo đức, tác phong, ý thức trách nhiệm.
Tần suất đánh giá/phản hồi	Các cuộc đối thoại thường xuyên (đồng nghiệp, lập kế hoạch, phản hồi, huấn luyện), đánh giá chính thức ít nhất hai lần/năm.	Đánh giá hàng năm là chủ yếu; một số địa phương tiên phong áp dụng đánh giá KPI liên tục.
Vai trò của công nghệ	Sử dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ quản lý hiệu suất, phân tích dữ liệu.	Đẩy mạnh chuyển đổi số, xây dựng chính phủ số, kinh tế số, xã hội số; ứng dụng phần mềm KPI ở một số địa phương.
Thách thức chính	Tỷ lệ tham gia thấp, căng thẳng giữa trách nhiệm giải trình dựa trên kết quả và bản chất chính trị của quyết định, rủi ro danh tiếng, thiếu rõ ràng về mục tiêu.	Thiếu hệ thống tiêu chí/phương pháp đo lường toàn diện, đánh giá hình thức, tâm lý lo lắng của cán bộ do sáp nhập, hạn chế về hạ tầng/kết nối dữ liệu.
Bối cảnh chính trị	Dân chủ nghị viện, nhấn mạnh trách nhiệm giải trình công khai.	Lãnh đạo của Đảng Cộng sản, yếu tố văn hóa truyền thống (quan hệ cá nhân) có ảnh hưởng.

Nguồn: Tác giả tổng hợp trên văn bản quy định của Úc và Việt Nam

Nghiên cứu - Trao đổi

lý hiệu suất của Úc mang nhiều giá trị tham khảo và hoàn toàn có thể áp dụng vào bối cảnh Việt Nam, đặc biệt khi Việt Nam đang có định hướng chuyển đổi mạnh mẽ sang quản lý dựa trên vị trí việc làm.

Một là, liên kết KPIs với mục tiêu tổ chức và năng lực cốt lõi

Nguyên tắc của Úc về việc liên kết chặt chẽ KPIs với các mục tiêu chiến lược của tổ chức và tập trung vào phát triển các năng lực cốt lõi là rất phù hợp với Việt Nam. Việt Nam đã có chủ trương lấy vị trí việc làm làm trung tâm, đây là nền tảng thuận lợi để xây dựng các bộ KPIs cụ thể, định lượng cho từng vị trí, đảm bảo công việc cá nhân đóng góp vào mục tiêu chung.

Hai là, khung năng lực theo cấp độ công việc

Việc sử dụng các khung năng lực theo cấp độ công việc (như các cấp độ APS của Úc) có thể giúp Việt Nam xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng và toàn diện hơn cho từng vị trí việc làm, vượt ra ngoài các tiêu chí chung hiện có.¹⁹ Điều này không chỉ giúp đánh giá kết quả mà còn đánh giá cách thức công việc được thực hiện và các kỹ năng, phẩm chất cần thiết.

Ba là, quy trình phản hồi liên tục và bồi dưỡng

Mô hình đối thoại hiệu suất đa dạng và liên tục của Úc, bao gồm phản hồi và huấn luyện, là một bài

học quan trọng. Việc áp dụng cách tiếp cận này sẽ giúp chuyển đổi việc đánh giá từ một hoạt động định kỳ mang tính hình thức sang một quá trình phát triển liên tục, nơi công chức nhận được sự hỗ trợ để cải thiện hiệu suất.

Bốn là, mô hình “đa trung tâm” và chuyển đổi số

Mô hình “đa trung tâm” trong quản trị hành chính, được đề cập trong bối cảnh sáp nhập đơn vị hành chính của Việt Nam và việc tận dụng chuyển đổi số để tối ưu hóa không gian phát triển và hiệu quả quản trị, là những điểm mà cả Úc và Việt Nam có thể học hỏi lẫn nhau để nâng cao năng lực quản trị.

2.3. Khuyến nghị cho Việt Nam trong việc áp dụng Bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc của công chức gắn với vị trí việc làm

Để Việt Nam có thể áp dụng thành công Bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc của công chức gắn với vị trí việc làm, cần có một cách tiếp cận đa chiều, đồng bộ và linh hoạt, dựa trên các bài học kinh nghiệm quốc tế và phù hợp với bối cảnh đặc thù của đất nước.

Thứ nhất, hoàn thiện khung pháp lý và thể chế

Việc xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả đòi hỏi một khung pháp lý và thể chế vững chắc, rõ ràng.

Xây dựng hệ thống tiêu chí và

Nghiên cứu - Trao đổi

phương pháp đo lường KPI toàn diện, linh hoạt

Cần phát triển các bộ KPI cụ thể, định lượng cho từng vị trí việc làm, ngành, lĩnh vực, đảm bảo tính khả thi và đo lường được kết quả đầu ra, không chỉ dừng lại ở các chỉ tiêu chung. Điều này sẽ giúp tránh tình trạng đánh giá hình thức và cung cấp cơ sở rõ ràng cho việc phân loại hiệu suất.

Đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng tiêu chí đánh giá cho các nhiệm vụ không được phân loại rõ ràng ở cấp cơ sở (xã, phường), có thể tích hợp các tiêu chí định tính hoặc dựa trên phản hồi đa chiều từ người dân để phản ánh đầy đủ phạm vi công việc. Điều này sẽ giúp đảm bảo tính công bằng và toàn diện cho các vị trí đặc thù.

Tham khảo các khung năng lực cốt lõi của Úc (Tur duy, Đạt được, Lãnh đạo, Hợp tác, Nhanh nhẹn, Trách nhiệm giải trình) để bổ sung vào tiêu chí đánh giá hành vi và năng lực, không chỉ dừng lại ở kết quả công việc. Điều này sẽ giúp phát triển toàn diện đội ngũ công chức, không chỉ về năng suất mà còn về phẩm chất và khả năng thích ứng.

Đảm bảo tính minh bạch, công bằng và khách quan trong đánh giá

Thiết lập quy trình đánh giá rõ ràng, công khai, có cơ chế giám sát và giải quyết khiếu nại hiệu quả để xây

dựng niềm tin và sự chấp nhận của công chức. Sự minh bạch sẽ giúp giảm bớt tâm lý lo lắng và tăng cường sự đồng thuận. Áp dụng phần mềm chuyên biệt để tự động hóa việc tính toán KPI, giảm thiểu yếu tố chủ quan và cảm tính, đồng thời nâng cao hiệu quả và tốc độ của quy trình đánh giá. Công nghệ có thể đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính khách quan và công bằng.

Thứ hai, nâng cao năng lực và ứng dụng chuyển đổi số

- Đầu tư hạ tầng số và nền tảng dữ liệu quốc gia

Ưu tiên xây dựng Trung tâm Dữ liệu quốc gia và các nền tảng dữ liệu dùng chung, đảm bảo kết nối, chia sẻ dữ liệu thông suốt, chính xác và “sống” giữa các bộ, ngành, địa phương. Đây là nền tảng vững chắc cho hệ thống KPI, cho phép thu thập và phân tích dữ liệu hiệu suất một cách tự động và đáng tin cậy. Phát triển các hệ thống thông tin quản lý nhân sự tích hợp, cho phép theo dõi, đánh giá hiệu suất liên tục và tự động hóa các báo cáo, giảm gánh nặng hành chính và tăng tính kịp thời của thông tin.

- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số và quản lý hiệu suất cho cán bộ, công chức

Tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về kỹ năng số, phân tích dữ liệu và sử dụng các công cụ đánh giá hiệu

Nghiên cứu - Trao đổi

suất cho toàn bộ đội ngũ công chức, đặc biệt là cán bộ quản lý, để họ có thể vận hành và khai thác hiệu quả hệ thống mới. Đào tạo kỹ năng phản hồi, huấn luyện và đối thoại hiệu suất cho các cấp quản lý, khuyến khích văn hóa trao đổi cởi mở, xây dựng mối quan hệ đối tác giữa quản lý và nhân viên. Điều này sẽ giúp chuyển đổi từ một quy trình đánh giá mang tính hình thức sang một quá trình phát triển liên tục.

Thứ ba, giải quyết các thách thức về nguồn nhân lực và tâm lý

Việc quản lý hiệu quả các tác động lên con người là yếu tố quyết định sự thành công của cải cách.

- Xây dựng chính sách nhân sự linh hoạt, công bằng sau sáp nhập

Phát triển các chính sách hỗ trợ rõ ràng, minh bạch cho cán bộ dôi dư sau sáp nhập (chuyển đổi vị trí, đào tạo lại, tinh giản biên chế với chế độ thỏa đáng) để giảm thiểu tâm lý lo lắng và tạo sự đồng thuận. Đảm bảo việc bố trí, sắp xếp cán bộ dựa trên năng lực, sở trường, uy tín và kết quả công việc thực tế, không chỉ dựa vào thâm niên hay quan hệ, để tối ưu hóa nguồn nhân lực. Cho phép linh hoạt về số lượng cấp phó trong giai đoạn chuyển tiếp và giảm dần theo lộ trình 5 năm để ổn định nhân sự và tránh “sốc” tổ chức.

- Tăng cường truyền thông và tạo sự đồng thuận trong quá trình cải cách

Triển khai chiến lược truyền thông toàn diện, chủ động cung cấp thông tin rõ ràng về mục tiêu, lộ trình và lợi ích của việc áp dụng KPI và sáp nhập đơn vị hành chính, để người dân và công chức hiểu và ủng hộ.

Tổ chức các diễn đàn đối thoại, lấy ý kiến rộng rãi từ cán bộ, công chức và người dân để tạo sự đồng thuận và giải đáp thắc mắc một cách kịp thời, minh bạch.

Thứ tư, thúc đẩy văn hóa hiệu suất và trách nhiệm giải trình

Một nền văn hóa hiệu suất mạnh mẽ là yếu tố cốt lõi cho sự thành công lâu dài.

- Phát huy vai trò lãnh đạo trong việc gương mẫu và cam kết

Lãnh đạo các cấp cần gương mẫu trong việc áp dụng các tiêu chí đánh giá, chủ động tham gia vào các cuộc đối thoại hiệu suất và thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với mục tiêu cải cách, tạo động lực cho toàn bộ hệ thống.

Xây dựng đội ngũ lãnh đạo tinh hoa, có đủ phẩm chất, năng lực, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm để dẫn dắt sự thay đổi và truyền cảm hứng cho cấp dưới.

- Khuyến khích sự tham gia của công chức và phản hồi đa chiều

Tạo cơ chế khuyến khích công chức chủ động tham gia vào việc đặt mục tiêu, tự đánh giá và cung cấp phản hồi cho cấp trên, thúc đẩy ý thức

Nghiên cứu - Trao đổi

sở hữu và trách nhiệm. Áp dụng các hình thức phản hồi đa chiều (360 độ) để có cái nhìn toàn diện về hiệu suất, bao gồm phản hồi từ đồng nghiệp, cấp dưới và người dân, nhằm tăng cường tính khách quan và công bằng của đánh giá.

3. Kết luận

Việc áp dụng Bộ chỉ số đánh giá hiệu quả làm việc của công chức gắn với vị trí việc làm là một bước đi chiến lược và tất yếu trong tiến trình cải cách hành chính và đổi mới quản trị quốc gia tại Việt Nam. Kinh nghiệm từ Úc cho thấy một hệ thống quản lý hiệu suất toàn diện, tập trung vào cả kết quả và năng lực, với quy trình phản hồi liên tục và sự tham gia của các bên liên quan. Tuy nhiên, việc triển khai không tránh khỏi những thách thức về văn hóa, thể chế và tâm lý. Đối với Việt Nam, mặc dù đã có những định hướng pháp lý rõ ràng và một số địa phương tiên phong, vẫn còn nhiều rào cản cần được giải quyết. Để thành công, Việt Nam cần hoàn thiện khung pháp lý và thể chế bằng cách xây dựng các bộ KPI cụ thể, linh hoạt và đảm bảo tính minh bạch, công bằng. Song song đó, việc đầu tư mạnh mẽ vào hạ tầng số, nền tảng dữ liệu quốc gia và đào tạo kỹ năng số cho đội ngũ công chức là vô cùng cấp thiết. Đặc biệt, trong bối cảnh sáp nhập đơn vị hành chính, cần có các chính sách nhân sự linh hoạt, công bằng và chiến lược truyền thông

hiệu quả để giải tỏa tâm lý lo lắng, tạo sự đồng thuận. Cuối cùng, việc thúc đẩy một văn hóa hiệu suất cao, nơi lãnh đạo gương mẫu và công chức được khuyến khích tham gia, chịu trách nhiệm, là yếu tố cốt lõi để đảm bảo sự bền vững của các cải cách. Bằng cách học hỏi có chọn lọc từ kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt là từ Úc và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh đặc thù của mình, Việt Nam có thể xây dựng một hệ thống đánh giá hiệu quả công chức vững mạnh, góp phần kiến tạo một nền hành chính chuyên nghiệp, hiện đại, thực sự vì nhân dân.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Thực hiện quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả để đất nước vươn mình bước vào kỷ nguyên mới - Chính trị - Xây dựng Đảng - Tạp chí Cộng sản, ngày 02/3/2025, <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/chinh-tri-xay-dung-dang/-/2018/1058902/thuc-hien-quan-tri-quoc-gia-hien-dai%2C-hieu-qua—de-dat-nuoc-vuon-minh-buoc-vao-ky-nguyen-moi.aspx>
2. Đổi mới quản trị nhà nước theo hướng hiện đại, hiệu quả là yêu cầu ..., ngày 03/3/2022, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2022/03/03/doi-moi-quan-tri-nha-nuoc-theo-huong-hien-dai-hieu-qua-la-yeu-cau-tat-yeu-khach-quan-de-phat-trien-dat-nuoc/>
3. Chủ trương của Đảng về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số (2016-2024), ngày

Nghiên cứu - Trao đổi

2 8 / 2 / 2 0 2 5 ,
<https://tapchilichsudang.vn/chu-truong-cua-dang-ve-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-chuyen-doi-so-2016-2024.html>

4. Chuyển đổi số hướng tới phục vụ người dân trong kỷ nguyên mới, ngày 18/2/2025, <https://ictvietnam.vn/chuyen-doi-so-huong-toi-phuc-vu-nguoi-dan-trong-ky-nguyen-moi-68640.html>

5. Ứng dụng chuyển đổi số phục vụ cuộc sống | Phóng sự tài liệu - YouTube, ngày 04/8/2024, <https://www.youtube.com/watch?v=M23Ibe7yD6c>

6. Kế hoạch tổng thể triển khai thực hiện Đề án Chuyển đổi số trong ..., ngày 0 2 / 4 / 2 0 2 5 ,
<https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/home/chu-truong-chinh-sach-moi/ke-hoach-tong-the-trien-khai-thuc-hien-de-an-chuyen-doi-so-trong-cac-co-quan-dang-4268>

Phản bác luận điệu xuyên tạc về chủ trương sắp xếp đơn vị hành ..., ngày 0 2 / 7 / 2 0 2 5 ,
<https://cdannd1.bocongan.gov.vn/news/blog/6032/phan-bac-luan-dieu-xuyen-tac-ve-chu-truong-sap-xep-don-vi-hanh-chinh>

7. Cảnh giác luận điệu xuyên tạc chủ trương sáp nhập đơn vị hành chính, tinh gọn bộ máy hiện nay - Công an Nhân dân, ngày 30/6/2025, <https://cand.com.vn/Chong-dien-bien-hoa-binh/canh-giac-luan-dieu-xuyen-tac-chu-truong-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-tinh-gon-bo-may-hien-nay-i773221/>

8. Hợp nhất các tỉnh Lâm Đồng,

Bình Thuận và Đắk Nông: Phát huy ..., ngày 03/7/2025,

<https://tcnnld.vn/news/detail/68720/Hop-nhat-cac-tinh-Lam-Dong-Binh-Thuan-va-Dak-Nong-Phat-huy-tiem-nang-loi-the-san-co-cua-ba-dia-phuong.html>

9. Cán bộ có biểu hiện buông xuôi, né việc khó sẽ vào “tầm ngắm ...”, ngày 30/6/2025, <https://vov.vn/chinh-tri/can-bo-co-bieu-hien-buong-xuoi-ne-viec-kho-se-vao-tam-ngam-sang-loc-khi-sap-nhap-post1163144.vov>

10. Giải pháp khắc phục tình trạng dư thừa đội ngũ cán bộ, công chức sau sáp nhập các đơn vị hành chính cấp xã tại thành phố Hồ Chí Minh | Tạp chí Quản lý nhà nước, ngày 06/3/2025, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/03/06/giai-phap-khac-phuc-tinh-trang-du-thua-doi-ngu-can-bo-cong-chuc-sau-sap-nhap-cac-don-vi-hanh-chinh-cap-xa-tai-tp-ho-chi-minh/>

11. Vietnam revamps civil servant evaluation by using KPI-driven approach, ngày 05/6/2025, <https://en.sggp.org.vn/vietnam-revamps-civil-servant-evaluation-by-using-kpi-driven-approach-post118051.html>

12. Quy định mới về đánh giá công chức từ 01/7/2025, ngày 01/7/2025, <https://thuvienphapluat.vn/chinh-sach-phap-luat-moi/vn/ho-tro-phap-luat/chinh-sach-moi/88855/quy-dinh-moi-ve-danh-gia-cong-chuc-tu-01-7-2025>

13. Vietnam revamps civil servant evaluation by using KPI-driven approach, ngày 03/7/2025, <https://en.sggp.org.vn/share118051.html>

14. Performance management in the

Nghiên cứu - Trao đổi

public sector A review of how agencies conduct performance management - Government of Western Australia, ngày 3 / 0 / 8 / 2 0 1 3 , <https://www.wa.gov.au/system/files/2020-02/Review%20of%20how%20agencies%20conduct%20performance%20management.pdf>

15. Performance Management in the APS - Australian Public Service ..., accessed July 3, 2025, <https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/2022-07/Performance%20Management%20in%20the%20APS.docx>

16. What is Performance Management? (Managers), ngày 0 3 / 7 / 2 0 2 5 , https://www.publicsector.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/219813/001-What-is-Performance-Management-Managers.pdf

17. Performance framework and key performance indicators - SA Health, ngày 03/7/2025, <https://www.sahealth.sa.gov.au/wps/wcm/connect/public+content/sa+health+internet/about+us/about+sa+health/performance+framework+and+key+performance+indicators>

18. Performance expectations | naa.gov.au, ngày 03/7/2025, <https://www.naa.gov.au/about-us/employment/how-apply/performance-expectations>

19. APS 4 Descriptors & Performance Indicators, ngày 03/7/2025, <https://www.tga.gov.au/sites/default/files/capability-map-aps4-pi.pdf>

20. Full article: Performance

management and evaluation meets culture and politics: Australia's experience - Taylor & Francis Online, ngày 03/7/2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1808491>

21. (PDF) Performance in the Public Sector - ResearchGate, ngày 03/7/2025, https://www.researchgate.net/publication/353451338_Performance_in_the_Public_Sector

22. Does performance measurement improve public sector performance? - ANZSOG, ngày 03/7/2025, <https://anzsog.edu.au/research-insights-and-resources/research/does-performance-measurement-improve-public-sector-performance/>

23. Appendix A: Case Studies - APS Reform, ngày 03/7/2025, <https://www.apsreform.gov.au/resources/reports/australian-public-service-reform-annual-progress-report-2024/appendix-case>

25. APS Reform Annual Progress Report 2024, ngày 03/7/2025, https://www.apsreform.gov.au/sites/default/files/resource/download/APS%20Reform%20Annual%20Progress%20Report%202024_Accessible.pdf

26. Legislators adopt revised Law on Cadres and Civil Servants - VietNamNet, ngày 24/6/2025, <https://vietnamnet.vn/en/legislators-adopt-revised-law-on-cadres-and-civil-servants-2414575.html>

27. Nghị định số 90/2020/NĐ-CP của Chính phủ: Về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức, ngày 13/8/2020,

Nghiên cứu - Trao đổi

<https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=200766>

28. Nghị định 90/2020/NĐ-CP về việc đánh giá xếp loại chất lượng cán bộ công chức viên chức vào thời gian và tiêu chí nào?, ngày 13/8/2020, <https://thuvienphapluat.vn/lao-dong-tien-luong/nghi-dinh-902020ndcp-ve-viec-danh-gia-xep-loai-chat-luong-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-vao-thoi-gian-61153-32353.html>

29. Hợp nhất Nghị định về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức, ngày 24/8/2023, <https://bacgiang.dms.gov.vn/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/hop-nhat-nghi-%C4%91inh-ve-%C4%91anh-gia-xep-loai-chat-luong-can-bo-cong-chuc-vien-chuc-65909-731.html>

30. Enhancing the effectiveness of evaluation in public sector performance in Vietnam, ngày 26/3/2025, <https://jsm.quanlynhanuoc.vn/jsm/article/view/55>

31. (PDF) Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership - ResearchGate, ngày 03/7/2025, https://www.researchgate.net/publication/350563357_Performance_management_in_the_Vietnam_public_sector_The_role_of_institution_traditional_culture_and_leadership

32. Tâm tư của cán bộ công chức sau sáp nhập đơn vị hành chính cấp xã - huyện Diên Châu, ngày 10/6/2024, [https://dienchau.nghean.gov.vn/van-hoa-xa-hoi/tam-tu-cua-can-bo-cong-chuc-sau-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-](https://dienchau.nghean.gov.vn/van-hoa-xa-hoi/tam-tu-cua-can-bo-cong-chuc-sau-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-cap-xa-660780)

[cap-xa-660780](https://dienchau.nghean.gov.vn/van-hoa-xa-hoi/tam-tu-cua-can-bo-cong-chuc-sau-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-cap-xa-660780)

33. Cán bộ, công chức, viên chức sau sáp nhập tỉnh sẽ như thế nào? - Điện Máy Chợ Lớn, ngày 30/6/2024, <https://dienmaycholon.com/kien-thuc/can-bo-cong-chuc-vien-chuc-sau-sap-nhap-tinh-se-nhu-the-nao>

34. Tuyên Quang: Nguyên tắc sắp xếp, bố trí cán bộ, công chức khi sáp nhập đơn vị hành chính cấp xã, ngày 06/5/2025, <https://btc.tuyenquang.dcs.vn/DetailView/6376/2/Tuyen-Quang-Nguyen-tac-sap-xep-bo-tri-can-bo-cong-chuc-khi-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-cap-xa.html>

35. Tiêu chí sắp xếp và nguyên tắc xác định trung tâm hành chính ..., ngày 28/04/2025, <https://tcnnld.vn/news/detail/68073/Tieu-chi-sap-xep-va-nguyen-tac-xac-dinh-trung-tam-hanh-chinh-chinh-tri-khi-tien-hanh-sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-cap-tinh.html>

36. Lâm Đồng đề xuất giữ lại 30% cán bộ làm việc tại Bình Thuận và Đắk Nông, ngày 06/06/2025, <https://thanhnien.vn/lam-dong-de-xuat-giu-lai-30-can-bo-lam-viec-tai-binh-t h u a n - v a - d a k - n o n g - 185250606163431446.htm>

37. Sáp nhập đơn vị hành chính: Nâng cao chất lượng dịch vụ công, ngày 03/7/2025, <https://vienphapluat.vn/sap-nhap-don-vi-hanh-chinh-co-hoi-nang-cao-chat-luong-dich-vu-cong-nd315342.html>

Nghiên cứu - Trao đổi

TỰ CHỦ Ở ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP - CHÍNH SÁCH NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH TỰ CHỦ ĐẠI HỌC

*TS. Bùi Quốc Anh, Quyền Trưởng phòng
ThS. Trần Thị Bích Ngọc, Nghiên cứu viên chính
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

Lời nói đầu

Nhân lực là tài sản quan trọng của tổ chức, dù là tổ chức công, tư hay doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau. Đối với các cơ sở đào tạo đại học, nhân lực hay đội ngũ cán bộ, giảng viên quyết định chất lượng đào tạo, uy tín của cơ sở đào tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút học viên, sinh viên giỏi. Tự chủ đại học trao quyền cho các cơ sở đào tạo chủ động quyết định về tổ chức và nhân sự, tài chính và tài sản, đào tạo, khoa học và công nghệ, hợp tác quốc tế, bảo đảm chất lượng. Tuy nhiên, trong bối cảnh tự chủ đại học, các cơ sở đào tạo đang phải đối mặt với sự cạnh tranh, thu hút giảng viên giỏi chuyên môn, có trình độ cao từ các đơn vị tư nhân, công lập, các cơ sở đào tạo quốc tế. Nghiên cứu này bàn về tự chủ trong các đơn vị sự nghiệp công lập - chính sách nhân lực trong bối cảnh tự chủ đại học.

1. Đặt vấn đề

Theo Varghese, Michaela Martin (2013), tự chủ đại học đã và đang là hướng phát triển tất yếu của các

trường đại học trên thế giới hiện nay và được xem là yêu cầu bắt buộc để tiến hành các phương thức quản trị đại học nhằm không ngừng đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo. Khái niệm “tự chủ đại học” (university autonomy) nói đến các mối quan hệ giữa nhà nước và các trường đại học trong đó, cơ sở đào tạo theo tinh thần tự do học thuật và giảm bớt sự can thiệp trực tiếp của cơ quan công quyền vào công tác quản trị. Nói cách khác, tự chủ đại học là quyền tự do của trường đại học trong việc quyết định những công việc của chính mình; thể hiện khả năng chủ động trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược của nhà trường mà không bị trói buộc bởi những quy định và quản lý ở cấp vĩ mô. Tự chủ cũng có thể được phân loại theo các cấp: cấp độ giữa trường đại học với nhà nước, và cấp độ giữa trường với các bộ phận trong trường. Tự chủ cũng có thể chỉ có tính chất thủ tục, hình thức (procedural) - quyền quyết định các phương tiện, cách thức để đạt đến mục tiêu đã được xác định trước, hoặc tự chủ có tính thực chất (substantial) -

Nghiên cứu - Trao đổi

quyền quyết định các mục tiêu cũng như chương trình hoạt động.

Fielden, J. (2008) đã đưa ra 4 mô hình tự chủ đại học trên thế giới: Mô hình nhà nước kiểm soát hoàn toàn (state control) tại Malaysia; Mô hình bán tự chủ (semiautonomous) như Pháp và Newzealand; Mô hình bán độc lập (semi-independent) áp dụng ở Singapore; Mô hình độc lập (independent) ở Anh và Úc. Xu hướng chung trên toàn cầu hiện nay là chuyển dịch dần từ mô hình Nhà nước kiểm soát sang các mô hình có mức độ tự chủ cao hơn, từ Nhà nước kiểm soát (state control) sang Nhà nước giám sát (state supervision).

Anderson & Johnson (1998) chỉ ra các thành tố trong tự chủ đại học bao gồm: Tự chủ nguồn nhân lực, tự chủ trong các vấn đề liên quan đến tuyển sinh và quản lý sinh viên, tự chủ trong các hoạt động học thuật và chương trình giáo dục, tự chủ trong các chuẩn mực học thuật, tự chủ trong nghiên cứu và xuất bản, giảng dạy, tự chủ trong các vấn đề liên quan đến quản lý hành chính và tài chính, quản lý và sử dụng ngân sách, các nguồn tài chính của trường. Liên minh châu Âu chia các yếu tố cấu thành tự chủ thành 3 nhóm: Tự chủ về tài chính; Tự chủ về tổ chức và quản lý; Tự chủ về học thuật.

Đối với Việt Nam, Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng đã xác định: “Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, hoàn

thiện chính sách phát triển các cơ sở đào tạo ngoài công lập, thực hiện cơ chế tự chủ đối với đào tạo bậc đại học phù hợp với xu thế chung của thế giới, chuyển đổi trường đại học công lập kém hiệu quả sang mô hình hợp tác công - tư”; “Tăng cường công tác kiểm định chất lượng cơ sở giáo dục; xếp hạng các trường đại học. Quy hoạch mạng lưới các cơ sở giáo dục đại học; phát triển cơ sở giáo dục đại học chất lượng cao theo chuẩn khu vực và thế giới, ưu tiên nguồn lực phát triển các trường công nghệ”. Theo đó, tự chủ đại học giúp giảm bớt các thủ tục hành chính, tăng tính chủ động, linh hoạt trong tổ chức thực hiện các hoạt động, thúc đẩy các trường đại học đổi mới trong giảng dạy và quản lý giáo dục, đào tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao, tăng khả năng cạnh tranh với các trường đại học trong khu vực và trên thế giới. Các trường đại học được chủ động thực hiện các mục tiêu, sứ mệnh của đơn vị khi được tự chủ. Qua đó, tạo ra đội ngũ cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ... với trình độ ngày càng cao, kiến tạo, hình thành, xây dựng củng cố nhân lực chất lượng cao cho Việt Nam, tiến tới tiệm cận mặt bằng quốc tế. Điều này, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quốc gia, tăng năng suất lao động, cải thiện mức sống dân cư, thúc đẩy an sinh xã hội, góp phần thực hiện mục tiêu phát triển bền vững kinh tế, môi trường và xã hội.

Dựa trên phân loại của Anderson

Nghiên cứu - Trao đổi

& Johnson (1998) nghiên cứu này tập trung nghiên cứu tự chủ ở đơn vị sự nghiệp công lập - chính sách nhân lực trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam.

2. Hiện trạng tự chủ đại học tại Việt Nam ở khía cạnh tự chủ nhân lực

2.1 Hiện trạng pháp luật tự chủ đại học từ 2014 đến nay

Tại Việt Nam tự chủ đại học khởi đầu năm 1993, khi Chính phủ ban hành Nghị định số 97/CP ngày 10/12/1993 về thành lập Đại học Quốc gia Hà Nội và Nghị định số 16/CP ngày 27/01/1995 về thành lập Đại học Quốc gia Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu từ năm 2013 đến nay gắn với nhóm 23 trường đại học tự chủ theo Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 về việc thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017.

2.1.1 Tự chủ về bộ máy

Quyền tự chủ đại học về tổ chức, quản trị được quy định thông qua các quy định về nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của Hội đồng trường và Hiệu trưởng. Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập, áp dụng đối với

các đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó có các cơ sở giáo dục đại học công lập. Nghị quyết này chỉ ra nhiệm vụ giải pháp để nâng cao năng lực quản trị trường đại học công lập là “Nâng cao hiệu lực, hiệu quả cơ chế hội đồng trường trong các trường đại học theo hướng, hội đồng trường là cơ quan thực quyền cao nhất của trường đại học; Bí thư Đảng ủy kiêm chủ tịch Hội đồng trường”.

Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018 về Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học, tại Mục a, Khoản 2, Điều 32 quy định về điều kiện thực hiện quyền tự chủ của cơ sở giáo dục đại học: “Đã thành lập Hội đồng trường, Hội đồng đại học; đã được công nhận đạt chuẩn chất lượng cơ sở giáo dục đại học bởi tổ chức kiểm định chất lượng giáo dục hợp pháp”. Như vậy, việc thành lập hội đồng trường là điều kiện tiên quyết cho sự xác lập và được công nhận về cơ chế tự chủ đại học.

Luật số 34/2018/QH14 quy định khung về cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ, quyền hạn của Hội đồng đại học, Hội đồng trường, giám đốc đại học, hiệu trưởng trường, nhưng chưa quy định chi tiết cơ cấu tổ chức bên trong. Các cơ sở tự chủ đại học chủ động xây dựng quy chế tổ chức và hoạt động của trường phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng, định hướng phát triển và quản trị nội bộ của trường. Triển khai Luật Giáo dục đại học, Chính phủ đã ban

Nghiên cứu - Trao đổi

hành Nghị định số 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học. Theo đó, mô hình quản trị từ Bộ, ngành (cơ quan chủ quản), Bộ Giáo dục và Đào tạo với Nhà trường, các đơn vị thành viên trực thuộc trường có sự thay đổi (Điều 16 Luật Giáo dục đại học đã được sửa đổi) phù hợp với phương thức quản lý các trường theo hướng thay cơ chế “cấp phát” bằng xây dựng cơ chế, quy định về huy động, quản lý, sử dụng nguồn lực cho tự chủ giáo dục đại học. Nhà nước đóng vai trò định hướng, đưa ra quy định khung thay cho quy định hướng dẫn chi tiết trước đây. Đây mạnh tính tự chủ và chịu trách nhiệm thay cho cơ chế công cụ kiểm soát bằng các văn bản như trước.

Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022a), các trường tự chủ theo Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 gồm 23 cơ sở giáo dục đại học tự chủ đã có những kết quả tích cực toàn diện về nhiều mặt trong đó có tổ chức, nhân sự, đào tạo và nghiên cứu khoa học. Với kết quả khả quan đó, đối với các cơ sở giáo dục đại học và cơ sở giáo dục nghề nghiệp đã được giao thực hiện thí điểm theo Nghị quyết số 77/NQ-CP tiếp tục thực hiện cho tới khi có Nghị định của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của cơ sở giáo dục đại học công lập và Nghị định của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của

cơ sở giáo dục nghề nghiệp có hiệu lực thi hành.

2.1.2 Tự chủ về nhân lực

Tự chủ về đội ngũ nhân lực được quy định tại Khoản 4, Điều 32 “Quyền tự chủ trong tổ chức và nhân sự bao gồm ban hành, tổ chức thực hiện quy định nội bộ về cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, danh mục, tiêu chuẩn, chế độ của từng vị trí việc làm; tuyển dụng, sử dụng và cho thôi việc đối với giảng viên, viên chức và người lao động khác, quyết định nhân sự quản trị, quản lý trong cơ sở giáo dục đại học phù hợp với quy định của pháp luật”.

Theo đó, trường đại học được quyết định về các vấn đề liên quan đến tuyển dụng, lương bổng, sử dụng nguồn nhân lực, bổ nhiệm, miễn nhiệm các vị trí trong khu vực học thuật và khu vực hành chính.

2.1.3 Tự chủ về khoa học và công nghệ

Tự chủ về khoa học và công nghệ được nghiên cứu xem xét cùng với tự chủ tổ chức và nhân lực do có liên quan chặt chẽ đến chất lượng cán bộ, giảng viên.

Điều 39, 40, 41 của Luật Giáo dục đại học cho phép các cơ sở giáo dục đại học có quyền tự chủ và tự chịu trách nhiệm giải trình về hoạt động khoa học và công nghệ, đổi mới sáng tạo theo nội dung, nhiệm vụ và quyền hạn để đạt được mục tiêu. Cơ sở giáo

Nghiên cứu - Trao đổi

dục có quyền chủ động ký kết hợp đồng khoa học và công nghệ, thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ, đăng ký tham gia tuyển chọn thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ.

Tiếp đó, tại Điều 10 Nghị định số 99/2019/NĐ-CP quy định những ưu tiên, đãi ngộ đối với trường đại học được công nhận là trường định hướng nghiên cứu “Cơ sở giáo dục đại học định hướng nghiên cứu được ưu tiên thực hiện nhiệm vụ khoa học và công nghệ”.

2.2 Về thực tiễn triển khai

2.2.1 Về tổ chức bộ máy

Kết quả tổng hợp của Bộ Giáo dục và Đào tạo cho thấy có 141/232 trường đại học (không tính công an quân đội và các trường thuộc đại học quốc gia) đủ điều kiện tự chủ theo quy định tại khoản 2 Điều 32 Luật Giáo dục đại học. Tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự được đa số lãnh đạo tại các trường nhìn nhận là khâu then chốt trong quá trình tự chủ của các trường đại học. Vì vậy, nhiều trường đã thông suốt việc tự chủ đại học phải gắn liền với đổi mới quản trị đại học, thực hiện ngay việc thành lập Hội đồng trường. Trong 23 trường được thí điểm tự chủ theo Nghị quyết số 77/NQ-CP có 03 trường chưa đủ điều kiện tự chủ do nguyên nhân đã trình cơ quan chủ quản thành lập Hội đồng trường nhưng chưa được phê duyệt.

Kết quả trên cả nước có 154/170,

tương ứng tỷ lệ 90,6% cơ sở giáo dục đại học công lập đã thành lập Hội đồng trường, trong đó có 36/36, tương ứng tỷ lệ 100% cơ sở giáo dục đại học công lập thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo đã thành lập Hội đồng trường. Ở các Bộ, ngành, địa phương tỷ lệ này là 91,18%, số còn lại chưa đạt tiêu chuẩn gồm 15 trường đang xây dựng và trình công nhận Hội đồng trường.

Việc tự chủ trong cơ cấu tổ chức, bộ máy đang mang lại nhiều chuyển biến tích cực. Việc tổ chức nhân sự, cơ sở giáo dục đại học công lập tự quyết định hiệu trưởng và trình cơ quan có thẩm quyền phê duyệt hiệu trưởng; tự chủ trong việc bổ nhiệm phó hiệu trưởng; quyết định các chức danh quản lý khác theo quy chế tổ chức và hoạt động của trường; quyết định cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, thành lập, sát nhập, hợp nhất, chia tách giải thể đơn vị của trường; ban hành danh mục vị trí việc làm, tiêu chuẩn và điều kiện làm việc của từng vị trí; quy định về tuyển dụng, sử dụng, quản lý cán bộ, giảng viên, viên chức và người lao động phù hợp với quy định của pháp luật.

Kết quả thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo cho thấy đến hết năm 2021, cơ cấu nhân lực của các trường, như sau: tỷ lệ giảng viên trên tổng số cán bộ, giảng viên và người lao động của trường chiếm 71% lớn nhất trong cơ cấu nhân lực của trường, hơn gấp

Nghiên cứu - Trao đổi

đôi số cán bộ quản lý và chuyên viên hành chính.

2.2.2 Về phát triển đội ngũ giảng viên

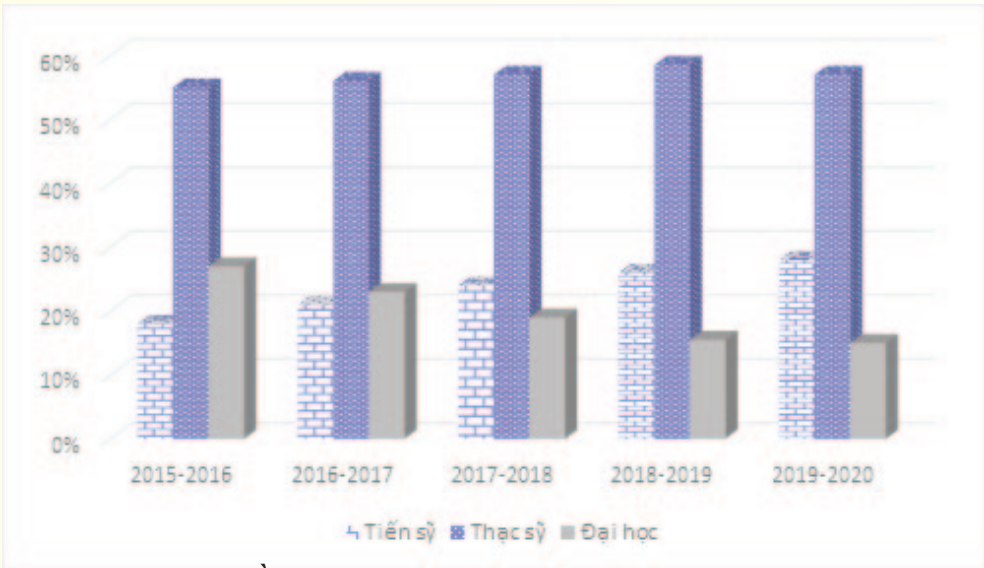
Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022b) chất lượng đại học ngày càng được nâng lên, thể hiện ở nhiều mặt, trong đó lĩnh vực chính sách nhân sự có thể kể đến chất lượng đội ngũ giảng viên; số lượng công trình khoa học được công bố; sự đóng góp về chuyên môn học thuật được thế giới ghi nhận.

Chất lượng giảng viên giáo dục đại học ngày càng được nâng cao thể hiện qua tỷ lệ cán bộ, giảng viên có học hàm, học vị tăng. Theo số liệu thống kê từ Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022b) cho thấy năm 2009 số giảng viên đại học có trình độ tiến sĩ là 6.217 người và số Giáo sư, Phó Giáo sư là 2.286 người, đến năm 2020 thống kê con số này tương ứng là

21.977 người (tăng 3,5 lần) và 4.865 (tăng 2,12 lần) trong khi đó số giảng viên chỉ tăng 2,19 lần.

Từ thời điểm được giao thí điểm tự chủ, các trường đã từng bước hình thành cơ cấu nhân lực phù hợp với đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên tăng lên (tăng 3,7% từ 2015 đến 2017), trong khi đội ngũ lao động gián tiếp (chuyên viên và nhân viên) giảm xuống (giảm 2,51% từ 2015 đến 2017). Đồng thời, chất lượng giảng viên tăng thêm qua số lượng giảng viên có chức danh giáo sư, phó giáo sư và trình độ từ thạc sĩ trở lên tại các trường đã tự chủ tăng lên đáng kể, số lượng cử nhân giảm xuống so với giai đoạn trước tự chủ (năm 2015 tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ là 14,4% so với năm 2017 là 15,8%). Tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ tại cơ sở giáo dục đại học ngày một tăng thêm từ 25% năm 2018 lên trên 31% năm 2021.

Hình 2.1 Tỷ lệ trình độ giảng viên trong các cơ sở tự chủ giáo dục



Nguồn: Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022b)

Nghiên cứu - Trao đổi

Các trường đảm bảo thực hiện định mức tỷ lệ sinh viên/giảng viên theo quy định đối với từng ngành đào tạo. Năm học 2015-2016, tỷ lệ quy đổi sinh viên/giảng viên của Nhà trường là 23 sinh viên/giảng viên, năm học 2016-2017 là 20 sinh viên/giảng viên quy đổi (số liệu khảo sát các trường được giao thí điểm tự chủ).

Hình 2.1 cho thấy xu hướng tăng chất lượng giảng viên trong các trường tự chủ đại học. Tỷ trọng giảng viên có trình độ Tiến sĩ, Thạc sĩ liên tục tăng qua các năm, tỷ lệ giảng viên có trình độ đại học giảm. Điều này cho thấy xu thế các trường đầu tư mạnh, nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ giảng viên đại học.

2.2.3. Về kết quả nghiên cứu khoa học

Với chủ trương, chính sách về tự chủ đại học, các cơ sở giáo dục đại học được chủ động, sáng tạo và hoạt động hiệu quả hơn, giúp bứt phá nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, tạo động lực phát triển cho ngành giáo dục. Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022b) kết quả nghiên cứu liên tục được cải thiện. Ngoài các đề tài, đề án cấp trường, cấp Bộ, cấp Nhà nước có nhiều đóng góp cho Bộ, ngành, Nhà nước, thì số bài đăng trên các tạp chí tiêu chuẩn quốc tế liên tục gia tăng.

Về khoa học và công nghệ, số lượng bài báo quốc tế trong danh mục Web of Science (WoS) tăng thêm 3,5 lần sau 4 năm; số bài báo trong danh mục Scopus của các cơ sở giáo dục đại học tăng thêm hơn 4 lần. Sản phẩm của các đề tài, dự án, chương trình khoa học và công nghệ cấp bộ

của các đơn vị trực thuộc Bộ đã tăng đáng kể trong các năm qua, trung bình 25%/năm.

Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022a) số lượng công trình khoa học trên WoS tăng từ 2.107 năm 2016 lên 7.052 năm 2020 (tăng 3,56 lần); số bài báo công bố trên tạp chí Scopus tăng từ 4.735 bài năm 2016 lên 19.888 bài năm 2020 (tăng 4,02 lần).

Vai trò, vị thế, uy tín của Việt Nam trong lĩnh vực nghiên cứu ngày càng được ghi nhận và nâng cao. Việt Nam lần đầu tiên được có các trường đại học nằm trong các bảng xếp hạng những trường đại học hàng đầu thế giới, cụ thể: năm 2018, trong bảng xếp hạng thường niên về thứ hạng các trường đại học trên thế giới của tổ chức giáo dục Quacquarelli Symonds QS - Anh Quốc, Việt Nam có 02 trường; năm 2019 trong bảng xếp hạng các trường đại học tốt trên thế giới của tạp chí Times Greater Education (THE), Việt Nam có 03 trường đại học, đến năm 2021 có 03 trường nằm trong bảng xếp hạng THE; trong bảng xếp hạng hạng học thuật đại học có uy tín Academic Ranking for World Universities (ARWU), năm 2020 Việt Nam có 03 trường, năm 2022 có 05 trường có mặt trong bảng xếp hạng trong đó 02 trường dẫn thứ tự từ 401-500 trong bảng xếp hạng.

2.2.4. Về chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, giảng viên

Các trường có chính sách cạnh tranh, thu hút giảng viên giỏi chuyên môn và khả năng nghiên cứu khoa học. Về nâng cao năng lực tài chính

Nghiên cứu - Trao đổi

của cơ sở, từ năm 2018 đến năm 2021, tổng thu của các cơ sở giáo dục đại học tự chủ đa phần tăng lên, tổng thu ngoài ngân sách Nhà nước cấp chi thường xuyên cũng tăng; thu nhập bình quân tăng 20,8% đối với giảng viên và 18,7% đối với cán bộ quản lý. Giảng viên thu nhập trên 200 triệu đồng/năm tăng từ 19,4% lên 31,34%; thu nhập trên 300 triệu đồng trở lên tăng từ 0,75% lên 5,97% sau 3 năm thực hiện tự chủ (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2022a).

Trong nhóm 5 trường đại học có tổng thu trên 1.000 tỷ/năm có hai trường tự chủ theo Nghị quyết 77/NQ-CP. Có 14 trường trong danh sách tự chủ theo Nghị quyết 77/NQ-CP trong danh sách có 30 trường có tổng thu nhập cao nhất năm 2021.

2.3. Đánh giá

2.3.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, hành lang pháp lý từ thời điểm năm 2013 đến nay liên tục được sửa đổi, bổ sung, Pháp luật có nhiều chuyển biến và thay đổi theo hướng mở, cập nhật phù hợp với xu thế phát triển của giáo dục đại học thế giới và phù hợp với điều kiện thực tiễn tại Việt Nam.

Thứ hai, cơ quan quản lý nhà nước tích cực, quyết tâm trong việc xây dựng hệ thống văn bản hướng dẫn Luật Giáo dục đại học số 34/2018/QH14, một số mô hình tự chủ đại học tại các trường đã cho thấy hiệu quả cao, tự chủ sâu rộng, chất lượng.

Thứ ba, kết quả triển khai tự chủ đại học cho thấy mô hình tổ chức, quản trị bộ máy và phát triển đội ngũ, nghiên cứu khoa học, đãi ngộ cán bộ

cho những thay đổi tích cực, điều này góp phần khẳng định chủ trương tự chủ đại học là mô hình quản trị tiên tiến, giúp cho các cơ sở giáo dục huy động tối đa nguồn lực và chủ động nâng cao năng lực tạo ra nền tảng đột phá thực hiện công cuộc đổi mới, căn bản và toàn diện hệ thống giáo dục.

Thứ tư, cơ sở thực hiện tự chủ đại học đã rà soát, kiện toàn tổ chức bộ máy và nhân lực theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Vai trò của Hội đồng trường được cụ thể và nâng cao trong tổ chức quản trị hoạt động của hầu hết cơ sở giáo dục đại học. Các cơ sở giáo dục đại học tự chủ tích cực, chủ động tăng số lượng giảng viên, giảm đội ngũ chuyên viên, phục vụ; đồng thời thu hút đội ngũ giảng viên giỏi, chuyên gia giỏi tham gia giảng dạy, nghiên cứu khoa học với mục tiêu góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, mở rộng quy mô, nâng cao thu nhập cho giảng viên.

Bên cạnh đó, thực hiện cơ chế tự chủ, công tác quản lý, quản trị có chuyển biến tích cực, tạo điều kiện cho các cơ sở giáo dục đại học phát huy dân chủ, chủ động, linh hoạt, sáng tạo trong quản lý cơ cấu tổ chức, sắp xếp nhân sự, triển khai đào tạo, nghiên cứu khoa học.

2.3.2. Những hạn chế, khó khăn

Tự chủ đại học là một cơ chế mới, phức tạp, cần đồng bộ của nhiều yếu tố, nhiều khâu, nhiều hoạt động. Mặc dù, Chính phủ, các Bộ, ngành và cơ sở giáo dục đại học thực hiện tự chủ đã có nhiều nỗ lực triển khai thí điểm. Tuy nhiên, quá trình thực hiện trong thực tiễn đã phát sinh những vướng mắc, bộc lộ những hạn chế, khó khăn

Nghiên cứu - Trao đổi

cụ thể:

Thứ nhất, nhận thức về tự chủ đại học còn chưa thống nhất, quá trình xây dựng văn bản hướng dẫn còn ý kiến khác nhau, một số Bộ, ngành cho rằng tự chủ chỉ là “tự lo, tự bảo đảm kinh phí” dẫn tới cách hiểu, tiếp cận với các vấn đề về tự chủ cơ cấu tổ chức, bộ máy, quản trị nhân sự, đội ngũ còn hạn chế, chưa tạo ra đột phá.

Thứ hai, về khung hành lang pháp lý, có những vướng mắc do hệ thống các văn bản quy định pháp luật làm nền tảng cho việc triển khai còn có những điểm chồng chéo, thiếu đồng bộ và nhất quán. Khó khăn, vướng víu do những thói quen cũ, cách nghĩ cũ, tư duy cũ. Vướng mắc do sự chia sẻ và đón nhận từ xã hội có chuyển biến chưa đồng bộ và tương thích. dù đã có rất nhiều văn bản “cởi trói” cho các trường được “thí điểm tự chủ, nhưng do phải tuân thủ Luật Giáo dục đại học 2012, Luật Đầu tư công, Luật Khoa học và công nghệ,... nên cơ sở pháp lý về tự chủ đại học còn chưa vững chắc và thiếu đồng bộ, một số văn bản quy định còn thiếu tính cụ thể, rõ ràng dẫn đến khó khăn khi triển khai.

Thứ ba, công tác tổ chức, quản trị còn chưa thay đổi mạnh mẽ. Việc thay đổi từ thói quen quản lý hành chính, xin cho, tập trung quyền lực sang chia sẻ, phối hợp đồng cấp và quyết định tập thể trong nhà trường còn hạn chế, còn có xung đột lợi ích. Một số cơ sở giáo dục đại học, nhiệm vụ, quyền hạn, chức năng.. của Hội đồng trường, ban giám hiệu còn chồng chéo, chưa phân định rõ, công tác phân công,

phân cấp trong bổ nhiệm cán bộ quản lý.. còn nhiều vướng mắc.

Thứ tư, thực tiễn áp dụng tại các cơ sở giáo dục đại học, một số cơ sở thành lập hội đồng trường và đi vào hoạt động, tuy nhiên hiệu quả chưa rõ nét. Ở một trường công lập với mức độ xã hội hóa thấp và sự tham gia của các chủ thể trong xã hội vào hoạt động và sự phát triển của trường ít, thì hội đồng trường sẽ ít có tác dụng và mang tính hình thức. Việc ban hành các văn bản pháp quy mang tính khiên cưỡng, không phản ánh đầy đủ vai trò thực chất của tất cả các tổ chức tham gia vào quá trình quản trị trường đại học ở nước ta thời gian qua đã và đang khiến mô hình quản trị chưa hiệu quả.

Thứ năm, nhiều cơ sở giáo dục chưa thay đổi mạnh mẽ về cơ chế quản trị, chưa xây dựng và ban hành vị trí việc làm rõ ràng chi tiết, khung năng lực từng vị trí giảng viên, cán bộ nhân viên hành chính, phục vụ chưa được xây dựng, chậm cập nhật, hoặc xây dựng một cách đối phó.

Thứ sáu, năng lực tự chủ một số cơ sở giáo dục còn hạn chế, chưa có điều kiện phá huy năng lực, thu hút đội ngũ giảng viên giỏi, có nhiều đóng góp nghiên cứu khoa học. Cơ chế đãi ngộ nhân viên còn thấp, chưa tạo đột phá, trong quản trị nhân lực.

3. Khuyến nghị và giải pháp

Giáo dục đào tạo và khoa học công nghệ được Đảng, Nhà nước coi là quốc sách hàng đầu, là một trong 3 đột phá chiến lược để cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Để

Nghiên cứu - Trao đổi

phát huy đột phát trong tự chủ giáo dục đại học cần kết hợp đồng bộ giữa chính sách quản lý tự chủ đại học của cơ quan nhà nước và công tác triển khai quyết liệt của các trường thực hiện tự chủ, tác giả khuyến nghị một số giải pháp như sau:

3.1. Quốc hội với vai trò là cơ quan lập pháp cần triển khai đồng bộ

(1) Sửa đổi các Luật liên quan đến hoạt động tự chủ của cơ sở giáo dục đại học như: sửa Luật Ngân sách theo hướng cho phép đơn vị tự chủ chuyển số dư kinh phí, chế độ chính sách của người học sang năm sau để tiếp tục thực hiện.

(2) Sửa đổi thống nhất những nội dung còn vướng mắc về cơ cấu tổ chức, quản lý nhân sự giữa Luật Giáo dục đại học, Luật Công chức, viên chức và Bộ luật Lao động theo hướng xem cơ sở giáo dục đại học thực hiện cơ chế quản trị như doanh nghiệp.

(3) Sửa đổi Luật số 34/2018/QH14 làm rõ trách nhiệm, quyền hạn của Hội đồng trường, chủ tịch Hội đồng trường, người đứng đầu cơ sở giáo dục đại học công lập; nhất là thẩm quyền về công tác cán bộ, quản lý cán bộ của cơ quan quản lý trực tiếp các cơ sở giáo dục đại học.

3.2. Chính phủ với vai trò là cơ quan hành pháp cần

(1) Chỉ đạo Bộ ngành cần phân định rõ mối quan hệ, sự phân công, phân cấp, quyền hạn của các cơ sở giáo dục đại học đặc biệt liên quan đến công tác tổ chức bộ máy, nhân sự và tài chính, tài sản trên tinh thần “tôn trọng và bảo đảm quyền tự chủ của cơ sở giáo dục đại học (khoản 1 Điều 32

Luật số 34/2018/QH14)”.
(2) Chỉ đạo hoàn thiện cơ chế, chính sách ưu đãi hỗ trợ, khuyến khích hỗ trợ đầu tư và tài trợ cho giáo dục đại học, cơ chế xã hội hóa, hợp tác công tư, tạo nguồn thu đầu tư tăng cường năng lực nhất là năng lực đội ngũ cán bộ giảng viên và xây dựng cơ chế khuyến khích, cán bộ giảng viên nghiên cứu khoa học, học tập nâng cao trình độ.

3.3 Đối với Bộ, ngành với vai trò quản lý nhà nước theo ngành cần:

(1) Tăng cường đầu tư cho cơ sở giáo dục đại học, ưu tiên phân bổ ngân sách. Xây dựng và trình chính phủ ban hành cơ chế đặt hàng giao nhiệm vụ đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu lĩnh vực phụ trách.

(2) Chỉ đạo quản lý đảm bảo tính thống nhất trên phạm vi toàn quốc đối với đơn vị tự chủ và không tự chủ; thực hiện phân công, phân cấp trách nhiệm, quyền hạn và tôn trọng quyền tự chủ các đơn vị trực thuộc.

(3) Hướng dẫn các cơ sở giáo dục đại học thống nhất vai trò, chức năng, mối quan hệ giữa Đảng ủy - Hội đồng trường - Ban giám hiệu - Cơ quan lý nhà nước trong vấn đề tổ chức bộ máy và quản trị nhân sự, cơ chế phân phối, đãi ngộ đối với cán bộ, giảng viên, người lao động.

3.4 Nâng cao vai trò, trách nhiệm cơ sở giáo dục đại học thông qua:

(1) Đẩy mạnh tự chủ và chịu trách nhiệm giải trình, thực hiện bồi dưỡng nâng cao nhận thức cho cán bộ, giảng viên và người lao động về chủ trương, đường lối, chính sách tự chủ đại học; thực hiện tốt công tác bảo đảm, nâng

Nghiên cứu - Trao đổi

cao chất lượng đào tạo; có chính sách chăm lo, bảo đảm quyền lợi cán bộ, giảng viên và người học.

(2) Nâng cao năng lực quản trị nhà trường: hoàn thiện chiến lược phát triển, hệ thống văn bản, quy chế và quy định quản trị nội bộ; thống nhất mối quan hệ giữa bốn (04) bên trong quản trị điều hành tổ chức, sử dụng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ; tự chủ và tự chịu trách nhiệm về tài chính, các trường cần hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ, chú trọng giải pháp chi theo hiệu quả công việc, tăng cường cơ chế đãi ngộ thu hút cán bộ giảng viên có năng lực.

(3) Quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, kiện toàn vị trí lãnh đạo, chủ chốt. Quy hoạch, sắp xếp tổ chức bộ máy tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả; tăng cường phân cấp, phân quyền, phân trách nhiệm tới từng đơn vị và cá nhân gắn với thúc đẩy mạnh thực hiện quy chế dân chủ, xây dựng môi trường đại học dân chủ, năng động, sáng tạo.

(4) Xây dựng hệ thống quản trị, quản lý nhà nước minh bạch trên nền tảng số, tích cực ứng dụng và thực hiện chuyên đổi số. Triển khai đề án, chương trình khai thác, huy động nguồn lực để đào tạo, bồi dưỡng tăng quy mô chất lượng đội ngũ giảng viên. Tích cực đào tạo ngoại ngữ, nâng cao năng lực giảng viên và có cơ chế tăng thu nhập, cải thiện đời sống cán bộ giáo viên, trong bối cảnh ngành giáo dục, y tế có tỷ lệ nghỉ việc cao./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Anderson, D., Johnson, R., & Training, E. (1998). *University autonomy in twenty countries*. Canberra: Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs.
2. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022a). *Báo cáo Hội nghị tự chủ đại học 2022*. Hà Nội, ngày 4/8/2022.
3. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2022b). “*Công văn số 3963/BGDĐT-GDDH ngày 18/8/2022 về việc tổ chức Hội nghị tự chủ đại học 2022*”. Hà Nội.
4. Chính phủ (2019). *Nghị định 99/2019/NĐ-CP ngày 30/12/2019 về việc quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*”. Hà Nội.
5. Chính phủ (2014). *Nghị quyết số 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 về việc thí điểm đổi mới cơ chế hoạt động đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập giai đoạn 2014-2017*. Hà Nội.
6. Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education working paper series*, 9, 278200-1099079877269.
7. Hồng Hạnh (2022). Những con số ấn tượng về Tự chủ đại học. *Báo Điện tử đại biểu nhân dân*. Truy cập ngày 16/10/2022 tại <https://daibieunhandan.vn/giao-duc—y-tel/nhung-con-so-an-tuong-ve-tu-chu-dai-hoc—i303839/>
8. Nam Du (2022). Tự chủ đại học—cuộc cách mạng toàn diện của giáo dục đại học. *Kinh tế và đô thị*. Truy cập ngày 04/08/2022 tại <https://kinhtedothi.vn/tu-chu-dai-hoc-cuoc-cach-mang-toan-dien-cua-giao-duc-dai-hoc.html>
9. Quốc hội XIV (2018). *Luật số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018 về Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học*. Hà Nội.
10. Varghese, N.V., & Martin, M. (2013). Governance reforms and university autonomy in Asia. *International Institute for Educational Planning (IIEP)*, 50.