

## BÀN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC HÀNH CHÍNH TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH TRONG BỐI CẢNH TỰ CHÍNH QUYỀN ĐÔ THỊ ĐẾN CHÍNH QUYỀN SỐ

TRÂM THẢO VY\*

**Tóm tắt:** Thành phố Hồ Chí Minh phát triển từ chính quyền đô thị đến chính quyền số. Mặc dù đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận nhưng chính quyền thành phố cũng đã gặp phải những thách thức lớn về vấn đề đội ngũ nhân lực bởi vì họ chưa thích nghi và làm chủ được nền hành chính công vụ một cách hiệu quả như mong đợi. Bài viết này sử dụng phương pháp đối sánh tài liệu thứ cấp nhằm làm sáng tỏ những thách thức về nguồn nhân lực tại Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh thực hiện Nghị quyết 98 của Quốc hội. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy những biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như chính sách thu hút, đãi ngộ, đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch... có hiệu quả nhưng chưa thực sự tạo ra được thay đổi đột phá. Do đó, bài viết đề xuất những giải pháp khác mang tính hỗ trợ, tạo điều kiện giảm áp lực công việc cho cán bộ, công chức, viên chức cần được tích cực áp dụng.

**Từ khóa:** nguồn nhân lực, chính quyền đô thị, chính quyền số.

Nhận bài: 08/8/2025

Gửi phản biện: 15/9/2025

Duyệt đăng: 17/10/2025

### 1. Đặt vấn đề

Thành phố Hồ Chí Minh đã vươn lên trở thành một trung tâm công nghiệp, thương mại, dịch vụ, du lịch, ngân hàng, tài chính, tiền tệ, bưu chính viễn thông lớn, giữ vai trò hậu thuẫn và thúc đẩy, lôi kéo sự phát triển cả vùng kinh tế trọng điểm phía Nam cũng như của cả nước (Vũ Tuấn Hưng & Nguyễn Danh Nam, 2023). Trong thập kỷ này, Thành phố Hồ Chí Minh vẫn đang nỗ lực phấn đấu không ngừng nâng cao vị thế, tạo ra sự phát triển đột phá, đóng góp tích cực giúp đất nước vươn mình trong kỷ nguyên mới. Một trong những thành tựu đáng chú ý trong quá trình phát triển của Thành phố Hồ Chí Minh phải kể đến hiện nay là nỗ lực xây dựng chính quyền đô thị, tiến tới xây dựng chính quyền số nhằm đảm bảo cho người dân được hưởng thụ các thành quả phát triển của kinh tế-xã hội một cách tốt nhất (Đỗ Thị Hiện, 2022).

Năm 2020, Quốc hội ban hành 02 Nghị quyết quan trọng đánh dấu khởi đầu quá trình Thành phố Hồ Chí Minh tiến hành xây dựng chính quyền đô thị đó là Nghị quyết số

\* Viện Khoa học Xã hội Vùng Nam Bộ, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

131/2020/QH14, ngày 16/11/2020, về tổ chức chính quyền đô thị tại Thành phố Hồ Chí Minh và Nghị quyết số 1111/2020/QH14 ngày 09/12/2020 về việc sắp xếp các đơn vị hành chính cấp huyện, cấp xã và thành lập thành phố Thủ Đức thuộc Thành phố Hồ Chí Minh. Theo đó, kể từ ngày 01/7/2021, Thành phố Hồ Chí Minh có 16 quận và 249 phường thực hiện tổ chức chính quyền đô thị. Sau một thời gian vận hành, đến năm 2022, Nhà nước lại tiếp tục ban hành Nghị quyết số 06 - NQ/TW ngày 24/01/2022 của Bộ Chính trị về “Tổng kết việc thực hiện thí điểm tổ chức mô hình chính quyền đô thị và các cơ chế, chính sách riêng, có tính đặc thù đối với một số địa phương để làm căn cứ sớm hoàn thiện thể chế về chính quyền đô thị...” nhằm thúc đẩy đổi mới mô hình tổ chức và hoạt động của bộ máy chính quyền đô thị của các địa phương về nội dung, phương thức quản trị, mô hình tổ chức, cơ chế vận hành sao cho phù hợp với yêu cầu, đặc điểm, tính chất của thực tiễn hơn nữa, hướng đến sự phát triển nhanh và bền vững (Lê Thị Tươi, 2025). Trên cơ sở những thành tựu đạt được và đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu tối ưu vận hành chính quyền đô thị, Thành phố Hồ Chí Minh tiếp tục chủ động xây dựng kế hoạch số 5440/KH-UBND về triển khai xây dựng chính quyền số. Trước những nỗ lực to lớn của Thành phố Hồ Chí Minh trong việc không ngừng cải cách, đổi mới bộ máy và hoạt động của hệ thống quản lý nhằm phục vụ tốt nhất mọi mặt nhu cầu sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt của người dân, Đảng và Nhà nước ta nhận thấy cần phải khuyến khích, tạo điều kiện tốt nhất giúp chính quyền thành phố nhanh chóng đạt được mục tiêu đề ra. Sự ra đời của Nghị quyết 98/2023/QH của Quốc hội về thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển Thành phố Hồ Chí Minh đã kịp thời tháo gỡ các điểm vướng mắc trong quản lý hành chính của bộ máy chính quyền nhằm phát huy tối đa tiềm năng phát triển kinh tế-xã hội. Đến tháng 5 năm 2025, thực hiện chủ trương xây dựng chính quyền 2 cấp, Thành phố Hồ Chí Minh lại một lần nữa ban hành đề án hợp nhất ba đơn vị hành chính cấp tỉnh là Bà Rịa-Vũng Tàu, Bình Dương và Thành phố Hồ Chí Minh để thành lập Thành phố Hồ Chí Minh (mới). Sau khi sáp nhập và tiến hành sắp xếp lại đơn vị hành chính, Thành phố Hồ Chí Minh đã trở thành thành phố có chính quyền siêu đô thị lớn nhất Việt Nam. Với quyết tâm nhanh chóng hoàn tất việc sắp xếp, ổn định bộ máy và chính thức đưa vào hoạt động, phục vụ kịp thời, hiệu quả nhu cầu của nhân dân, chính quyền thành phố đã khẩn trương thực hiện tinh giản biên chế gắn với cơ cấu lại và tăng cường năng lực, nâng cao chất lượng nhân lực của bộ hành chính. Trong bối cảnh như vậy, Nghị quyết 98 càng thể hiện rõ vai trò tích cực của mình trong việc tạo điều kiện cho chính quyền thành phố đột phá phát triển, hoàn thành các mục tiêu đề ra.

Trên thực tế, quá trình triển khai xây dựng chính quyền đô thị rồi chính quyền số của Thành phố Hồ Chí Minh đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận, tuy nhiên vẫn còn nhiều khó khăn và thách thức cần phải nghiêm túc khắc phục mới có thể đáp ứng được tốc độ phát triển nhanh chóng của các lĩnh vực kinh tế - văn hóa - xã hội do bối cảnh thực hiện Nghị quyết 98 mang lại. Trong đó vấn đề quan trọng hàng đầu mà chính quyền thành phố cần tập trung chú ý là việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực vì bộ máy dù có thể được tái cấu trúc tốt đến đâu nhưng nếu không có những người vận hành năng lực tốt thì bộ máy đó cũng không thể hoạt động hiệu quả. Một số báo cáo về kết quả xây dựng chính quyền đô thị của Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn vừa qua chỉ ra thực trạng những vướng mắc về vấn đề nguồn nhân lực đã gây trở ngại cho quá trình thành phố xây dựng chính quyền đô thị cũng như chính quyền số (Vũ Tuấn Hưng & Nguyễn Danh Nam, 2023; Đỗ

Thị Hiện, 2022). Có thể khẳng định rằng với sự mở đường về thể chế và chính sách của Nghị quyết 98 thì điều kiện tiên quyết giúp Thành phố Hồ Chí Minh xây dựng thành công chính quyền đô thị, hoàn thiện chính quyền số để trở thành một trong những đô thị thông minh, tiên tiến dẫn đầu cả nước chính là đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực. Bài viết tập trung chỉ ra những vấn đề về nguồn nhân lực mà Thành phố Hồ Chí Minh gặp phải khi tiến hành xây dựng chính quyền đô thị và chính quyền số trong bối cảnh thực hiện Nghị quyết 98 của Quốc hội, từ đó tìm kiếm những kiến giải phù hợp giúp thành phố khắc phục khó khăn, đạt được mục tiêu giữ vững vai trò và vị trí đô thị tiên phong, dẫn đầu trong sự nghiệp xây dựng đất nước giàu mạnh và phồn vinh.

## **2. Phương pháp nghiên cứu và giới hạn bài viết**

Bài viết được thực hiện để trả lời câu hỏi nghiên cứu: Thành phố Hồ Chí Minh đã và đang gặp phải những thử thách nào về vấn đề nguồn nhân lực hành chính trong quá trình xây dựng chính quyền đô thị rồi đến chính quyền số? Bài viết sử dụng phương pháp phân tích tài liệu nhằm thu thập và tổng hợp thông tin từ các nguồn tài liệu thứ cấp về nguồn nhân lực trong chính quyền đô thị và chính quyền số như: hệ thống văn bản về chủ trương, chính sách, quy phạm pháp luật của Đảng và Nhà nước (các nghị quyết, nghị định); báo cáo từ các cơ quan quản lý; kết quả nghiên cứu từ các đề tài khoa học; các bài báo, bài tham luận... có liên quan đã được công bố từ năm 2020 cho đến nay. Nguồn dữ liệu này sẽ được đưa vào hệ thống hóa, so sánh, đối chiếu theo trục tiến trình thời gian để làm rõ vấn đề thực trạng và thách thức về năng lực đội ngũ nhân lực cơ quan hành chính nhà nước đáp ứng quá trình từ xây dựng chính quyền đô thị đến chính quyền số của Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh thực hiện Nghị quyết 98 của Quốc hội.

## **3. Những thách thức về nguồn nhân lực trong quá trình xây dựng chính quyền đô thị tại Thành phố Hồ Chí Minh**

Chính quyền đô thị là hình thái đặc biệt của chính quyền địa phương. Nói như vậy bởi vì một mặt, chính quyền đô thị mang đầy đủ đặc điểm của chính quyền địa phương về vị trí, vai trò, các mối liên hệ bên trong hệ thống chính quyền các cấp; về bản chất và chức năng quản lý nhà nước, đại diện của nhân dân theo hiến pháp và pháp luật. Mặt khác, nó lại mang những đặc điểm riêng do được tổ chức lại sao cho phù hợp với đặc trưng của đô thị về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội cũng như các điều kiện tự nhiên. Nhờ đó, chính quyền đô thị giúp quản lý đô thị một cách hiệu quả (Vũ Tuấn Hưng & Nguyễn Danh Nam, 2023). Chính quyền đô thị Thành phố Hồ Chí Minh cần được xây dựng theo hướng tinh gọn, minh bạch, được tăng tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm, phân cấp, ủy quyền trên nhiều lĩnh vực, hoạt động hiệu quả, khai thác tối đa mọi tiềm năng của đô thị để phục vụ mọi tầng lớp nhân dân (Đỗ Thị Hiện, 2022).

Theo báo cáo của Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2023, tức là giai đoạn thành phố đang tích cực xây dựng chính quyền đô thị, nổi lên một vấn đề nóng về nguồn nhân lực khi cán bộ công chức, viên chức nộp đơn nghỉ việc với số lượng lớn đáng báo động. Nguyên nhân một phần bắt nguồn từ mục tiêu xây dựng chính quyền đô thị tinh gọn, hiệu quả với lộ trình thực hiện tinh giản biên chế khiến cho trung bình khối lượng công việc cần phải giải quyết của một cán bộ công chức, viên chức làm việc tại một thành phố siêu đô thị như Hồ Chí Minh hiện nay rất nhiều, đến mức

quá tải, thường gấp 3,2 lần so với công chức, viên chức cùng vị trí việc làm ở các tỉnh/thành khác trên cả nước. Thêm vào đó, mặc dù thể chế vận hành của chính quyền đô thị theo hướng phân cấp, phân quyền, minh bạch trong giao nhiệm vụ đồng thời gắn trách nhiệm thực thi nhiệm vụ nhưng lại vẫn còn nhiều vướng mắc ở hệ thống chính sách, pháp luật, quy định còn chưa cụ thể, chồng chéo, mâu thuẫn nhau, nhiều lúc bất cập và chưa sát với thực tiễn khiến cho cán bộ vừa làm vừa lo mắc sai phạm, lo bị kỷ luật. Tình trạng này đã làm xuất hiện tâm lý e dè, đùn đẩy trách nhiệm trong công việc ở một bộ phận cán bộ. Tệ hơn, còn làm giảm đi tính tích cực, chủ động, sáng tạo, dám nghĩ dám làm,... những nét tính cách không thể thiếu trong phẩm chất của một công chức, viên chức lý tưởng cần có để có thể đóng góp cho sự thành công của bộ máy chính quyền đô thị (Nguyễn Thanh Sơn, 2024).

Trong giai đoạn 2020-2023, đánh giá được những bất cập trong vấn đề đội ngũ nhân lực, Thành phố Hồ Chí Minh đã có những nỗ lực không nhỏ trong việc thường xuyên rà soát tiêu chuẩn, tập trung nâng cao chất lượng cán bộ, công chức, viên chức trong bộ máy chính quyền, với mục tiêu xây dựng lực lượng thi hành công vụ có năng lực chuyên môn cao, kỹ năng tốt, có tinh thần trách nhiệm và đạo đức, có tác phong và phương pháp làm việc khoa học, cầu thị, năng động, sáng tạo, đáp ứng được yêu cầu hội nhập để liên tục cải tiến, từng bước hoàn thiện chính quyền đô thị. Thành tựu đạt được là đã có sự đổi mới mạnh mẽ và linh hoạt về hoạt động, tinh gọn, hiện đại, hiệu lực, hiệu quả, nâng cao được tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của bộ máy chính quyền đô thị, bước đầu đáp ứng được yêu cầu phát triển nhanh và bền vững của một siêu đô thị lớn bậc nhất của cả nước (Đỗ Thị Hiện, 2022). Tuy nhiên, kết quả khảo sát từ các nghiên cứu vẫn cho thấy thực trạng nguồn nhân lực vận hành bộ máy chính quyền đô thị có khả năng chuyên môn, tốc độ xử lý công việc không đồng đều; hiện tượng sợ sai, né tránh, đùn đẩy trách nhiệm có xu hướng tăng lên; một số bộ phận có bằng cấp, chứng chỉ đầy đủ nhưng kỹ năng làm việc còn hạn chế... Đặc biệt, khối lượng công việc tồn đọng nhiều, áp lực xử lý công việc vẫn rất cao do thiếu hụt cán bộ ở các cơ quan hành chính vì phải tinh giản biên chế theo quy định (Vũ Tuấn Hưng & Nguyễn Danh Nam, 2023).

Đến năm 2023, đánh dấu tinh thần của Nghị quyết 98 như một luồng gió mới giúp thổi trói về thể chế, Thành ủy Thành phố Hồ Chí Minh với tinh thần quyết tâm cách mạng đột phá toàn diện, chủ động ban hành Chỉ thị số 27-CT/TU ngày 8-7-2023 “Về lãnh đạo, chỉ đạo triển khai thực hiện Nghị quyết của Quốc hội về thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển Thành phố Hồ Chí Minh”. Trong đó đề xuất một giải pháp được ưu tiên hàng đầu về công tác cán bộ là lựa chọn cán bộ có đủ phẩm chất, năng lực, bố trí đảm nhận các công việc theo yêu cầu nhiệm vụ đặc thù; có đủ khả năng tham mưu thực hiện các cơ chế, chính sách đặc thù vượt trội. Đặc biệt, tập trung khắc phục những hạn chế nóng, nổi bật đang tồn tại trong đội ngũ công chức, viên chức trong giai đoạn hiện nay bằng yêu cầu cán bộ không chỉ làm “đứng vai, thuộc bài” mà cần nghiêm túc khắc phục tâm lý sợ, né tránh trách nhiệm để nâng cao tính chủ động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm (Nguyễn Thanh Sơn, 2024). Giải pháp này đang được kỳ vọng sẽ giúp chính quyền đô thị xử lý kịp thời các vấn đề cấp bách, từ đó cải thiện năng lực phản ứng và điều hành của mình. Giải pháp này tiếp tục được thực hiện cho đến thời điểm sắp xếp lần cuối cùng của chính quyền 3 cấp theo Nghị quyết 1278 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, Thành phố

Hồ Chí Minh còn 22 đơn vị hành chính cấp huyện và 273 đơn vị hành chính cấp xã. Theo đó, đội ngũ cán bộ, công chức tại 80 phường thực hiện sắp xếp với 2.615 người và tại 38 phường mới hình thành sau sắp xếp với 1.627 người, cũng đã được bố trí đúng số lượng, đúng vị trí cơ cấu (Hồ Quốc Tịnh, 2025). Tuy chưa có nhiều báo cáo về kết quả thực hiện nhưng trong quá trình triển khai, mô hình chính quyền đô thị hiện nay của Thành phố Hồ Chí Minh đã và đang phải đối diện với nhiều thách thức phát sinh như sự suy giảm tính đại diện dân chủ ở cơ sở, bất cập về thể chế pháp lý trong xử lý khiếu nại, tố cáo, và quan trọng hơn, áp lực biên chế và hiện trạng quá tải công vụ vẫn chưa có dấu hiệu giảm đi (Nguyễn Gia Kiệt, 2025).

Như vậy, trong suốt quá trình từ lúc bắt đầu xây dựng chính quyền đô thị cho đến nay, Thành phố Hồ Chí Minh vẫn đang phải đối diện với những khó khăn trong quá trình kiện toàn đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức sao cho đáp ứng được nhu cầu công vụ một cách hiệu quả. Mặc dù đã được sự thúc đẩy và tạo điều kiện rất lớn từ Nghị quyết 98, nhưng thành phố vẫn chưa thể giải quyết dứt điểm được vấn đề nan giải này.

#### **4. Những thách thức về nguồn nhân lực trong quá trình xây dựng chính quyền số tại Thành phố Hồ Chí Minh**

Một cách khách quan, có thể nói rằng nhiệm vụ xây dựng, kiện toàn nguồn nhân lực nói chung và nâng cao năng lực của từng cán bộ, công chức, viên chức nói riêng sao cho đáp ứng yêu cầu xây dựng và quản lý một siêu đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh là một nhiệm vụ rất khó khăn. Chuyển đổi số chính là gợi ý về một công cụ hiệu quả, đặc lực giúp tăng hiệu quả xử lý công vụ, giảm áp lực khối lượng công việc, nhờ đó mở rộng thêm không gian cho cán bộ công chức, viên chức có thể tái tạo năng lượng, học hỏi, cập nhật chuyên môn nghiệp vụ, rèn luyện kỹ năng, tăng tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ. Nhận thức được điều ấy, cùng điểm tựa vững chắc từ Nghị quyết 98, Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh đã ban hành Kế hoạch số 5440/KH-UBND, về triển khai Công trình “Xây dựng Chính quyền số Thành phố Hồ Chí Minh”. Kế hoạch được triển khai với mục tiêu quyết tâm đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động của bộ máy chính quyền nhằm xây dựng chính quyền số ưu việt, dẫn đầu trong quản trị hành chính, dịch vụ công, tăng cường minh bạch bằng ứng dụng công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo, tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển kinh tế, nâng cao chất lượng cuộc sống, an sinh xã hội của một xã hội số thịnh vượng, văn minh (Đỗ Doãn, 2023).

Mô hình chính quyền số mà Thành phố Hồ Chí Minh đang xây dựng là chính quyền đô thị hoạt động dựa trên nền tảng của công nghệ thông tin. Tất cả hoạt động công vụ của các cơ quan sẽ được cán bộ, công chức, viên chức ứng dụng công nghệ thông tin để vận hành theo hình thức trực tuyến, giúp giảm chi phí, tăng tính tương tác, giải quyết công vụ nhanh và hiệu quả hơn. Việc chuyển đổi số quả thực có thể trở thành công cụ hữu hiệu có tác dụng to lớn nếu làm chủ được nó (Thu Giang, 2025). Ngược lại, nếu không làm chủ được hệ thống công nghệ thông tin thì việc cưỡng ép gấp rút đưa chuyển đổi số vào chính quyền đô thị chẳng những không thúc đẩy quá trình xây dựng chính quyền số hiệu quả mà còn làm phức tạp thêm sự vận hành của chính quyền đô thị chưa hoàn thiện, vẫn đang trong giai đoạn kiện toàn. Đặc biệt, tại thời điểm cải cách toàn diện nền hành chính, triển khai xây dựng tiến tới hoàn thiện mô hình chính quyền 2 cấp như hiện nay, Thành phố Hồ Chí

Minh phải vận hành bộ máy lên đến 3.878 cán bộ, công chức thuộc khối đảng, đoàn thể và 12.119 người thuộc khối chính quyền cùng với 6.532 cán bộ không chuyên trách đang làm việc tại 168 xã, phường, đặc khu thì khối lượng công việc chuyển đổi số cực kỳ lớn (Tùng Nguyên, 2025). Cần phải hết sức thận trọng, có lộ trình cụ thể, có phương án bồi dưỡng, nâng cao năng lực và kỹ năng số cho toàn thể cán bộ, công chức, viên chức trong hệ thống chính quyền.

Một cách tất yếu, thực tiễn đã cho thấy giai đoạn đầu thực hiện xây dựng chính quyền số của Thành phố Hồ Chí Minh đã nảy sinh những vấn đề đáng chú ý về sự sẵn sàng thích ứng của đội ngũ nhân lực với chuyển đổi số, một bộ phận cán bộ công chức, viên chức chưa hình thành được thói quen làm việc trên môi trường số (Bùi Ngọc Hiền, 2024). Việc chưa kịp thời làm chủ quá trình vận hành chính quyền số đã làm nảy sinh thêm nhiều bất cập, gia tăng áp lực lên hoạt động thực hiện nhiệm vụ của cán bộ công chức, viên chức. Chính những tồn tại hạn chế về năng lực nhân lực khi xây dựng mô hình chính quyền đô thị chưa được xử lý dứt điểm, nay lại thêm các cơ chế thí điểm mới trong bối cảnh chuyển đổi số đã không chỉ làm cho khối lượng công việc tăng lên và cách thức thực hiện nhiệm vụ trong nền công vụ cũng có nhiều thay đổi. Tất cả điều ấy đã khiến cho áp lực đè lên mỗi cán bộ công chức, viên chức ngày càng nặng nề hơn. Có thể nói, chưa có lúc nào mà nền công vụ thành phố phải đối mặt với những yêu cầu và thách thức mới như hiện tại, thậm chí có nhiều yêu cầu, thách thức “phi truyền thống”, chưa từng có tiền lệ. Mà mấu chốt để giải quyết vấn đề này chính là việc mỗi một nhân sự, một mắt xích trong hệ thống chính quyền cần phải nhận thức rõ được việc họ đã làm, cần phải làm và cách làm để tích cực, chủ động làm chủ quá trình chuyển đổi số, xây dựng chính quyền số (Phan Hoàng Ngọc Anh, 2025).

### **5. Bàn luận và đề xuất hướng giải pháp chính sách**

Cùng với sự tạo điều kiện của Nghị quyết 98 của Quốc hội, quá trình xây dựng chính quyền đô thị và chính quyền số hướng đến hợp nhất thành chính quyền đô thị số trong tương lai của Thành phố Hồ Chí Minh là sự vận động tuân theo nhu cầu tất yếu của thời đại. Tuy nhiên, trong quá trình này, chính quyền thành phố đã gặp phải những thách thức lớn về vấn đề nguồn nhân lực: Một bộ phận cán bộ, công chức, viên chức chưa thực sự thích nghi được với những áp lực to lớn của quá trình thực hiện nhiệm vụ mang lại, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của cả hệ thống chính quyền. Do đó, bên cạnh thực hiện các biện pháp như chính sách kinh tế, thu hút, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch,... nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Thành phố Hồ Chí Minh cần đặc biệt chú ý áp dụng các giải pháp tạo hỗ trợ, giúp làm giảm các áp lực căn bản cho đội ngũ nhân lực, giúp họ tái tạo năng lượng, nâng cao sự tự tin, làm việc với tinh thần tích cực, chủ động, đổi mới và sáng tạo.

Vi vậy, hướng giải pháp căn bản nhằm thu hút, duy trì, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong hệ thống cơ quan công quyền đã được Thành phố Hồ Chí Minh tích cực triển khai và mang lại hiệu quả cần tiếp tục được phát huy gồm:

- Các cơ chế, chính sách kinh tế, đãi ngộ về vật chất (chính sách thu hút nhân tài, thu nhập tăng thêm, lương, thưởng,...) đảm bảo đáp ứng nhu cầu và nâng cao chất lượng cuộc sống cho cán bộ, công chức, viên chức;

- Các cơ chế đánh giá, xếp loại rõ ràng, minh bạch, công khai cho mọi nhân sự, cơ hội thăng tiến công bằng cho cán bộ, công chức, viên chức thực hiện tốt, xuất sắc nhiệm vụ trên cơ sở các thang đo KPI;

- Các chính sách đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao trình độ, đặc biệt là các kiến thức và kỹ năng về công nghệ thông tin, chuyển đổi số;

- Cơ chế quản lý và phát triển nguồn nhân lực về chủ động rà soát, phân bổ công chức, viên chức, nhân lực số đảm bảo cân đối, phù hợp giữa các đơn vị, đáp ứng yêu cầu hiệu quả công việc.

Mặc dù kết quả triển khai các giải pháp này chỉ bước đầu giúp xây dựng được đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức phù hợp, có năng lực, phần nào đáp ứng được bối cảnh kiến thiết chính quyền đô thị số ở Thành phố Hồ Chí Minh như hiện nay nên vẫn cần phải khẳng định tính hiệu quả của các giải pháp và nhấn mạnh phải tiếp tục kiên trì thực hiện. Tuy nhiên, cần phải tính đến việc tìm tòi và áp dụng đồng thời các giải pháp đột phá khác nhằm thực sự tạo ra sự khác biệt.

Nếu các giải pháp mang tính tuyên thống có tác động khuyến khích động cơ hoạt động và phát triển mặt năng lực - yếu tố chủ quan bên trong - cho người lao động là chưa đủ, thì việc nghĩ tới các giải pháp tác động đến môi trường bên ngoài - yếu tố khách quan - tạo điều kiện cho họ phát huy nhất tốt năng lực của mình là một gợi ý cần suy ngẫm. Trong hệ thống năng lực nghề nghiệp của mỗi cá nhân sẽ bao gồm năng lực chuyên môn và các năng lực hỗ trợ, và năng lực ứng dụng công nghệ thông tin cũng là một dạng năng lực hỗ trợ. Mặc dù năng lực công nghệ thông tin có ý nghĩa rất lớn giúp thực hiện nhiệm vụ tốt hơn trong kỷ nguyên công nghệ số, tuy nhiên, với tính chất phát triển nhanh và liên tục cập nhật của hệ thống ứng dụng và phần mềm mới, việc đòi hỏi cán bộ hành chính làm việc ở một siêu đô thị như Thành phố Hồ Chí Minh, với khối lượng công việc phải xử lý thường gấp 3-4 lần các địa phương khác, phải vừa nắm bắt tốt sự thay đổi về chuyên môn nghiệp vụ lại vừa bắt kịp đà cải tiến công nghệ nhanh chóng như hiện nay là rất khó. Như vậy, thay vì đặt yêu cầu quá mức lên đội ngũ cán bộ, việc lập phương án hỗ trợ hiệu quả để giảm áp lực công việc, tạo điều kiện cho họ tập trung thực hiện chuyên môn sẽ dễ thực hiện hơn. Do đó, cần thiết phải bố trí bộ phận công nghệ thông tin trong cơ quan, có chức năng thường xuyên cập nhật, lựa chọn, làm chủ được phần mềm và ứng dụng mới trước khi đào tạo, bồi dưỡng cho toàn bộ đội ngũ nhân lực của đơn vị. Bộ phận này cũng có chức năng quản lý tốt hệ thống dữ liệu số dùng chung trong hành chính công của đơn vị bởi và hỗ trợ kịp thời cho các bộ phận khai thác sử dụng một cách thông suốt.

Bên cạnh đó, để giảm tải khối lượng công vụ khổng lồ cho đội ngũ nhân sự hành chính, Thành phố Hồ Chí Minh cũng có thể tiếp tục cải tiến, đẩy mạnh việc thực hiện xã hội hóa dịch vụ công sao cho phù hợp với bối cảnh hiện nay. Đây là một xu thế không phải mới bởi ở nước ta nói chung và tại Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng đã thực hiện khuyến khích đẩy mạnh xã hội hóa dịch vụ công trong những năm gần đây. Tuy nhiên, so với sự mở rộng xã hội hóa về y tế, giáo dục, văn hóa, thể dục-thể thao, khoa học công nghệ thì số lượng các doanh nghiệp tham gia cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực hành chính nhà nước chưa nhiều, chủ yếu vẫn chỉ tập trung quanh các dịch vụ chứng thực. Nguyên nhân việc khối tư nhân chưa mặn mà với kinh doanh cung ứng dịch vụ hành chính là do mặc dù đã

có cơ chế chính sách khuyến khích, tạo điều kiện cho xã hội hóa dịch vụ công nhưng trên thực tế, các ưu đãi về đất đai, thuế, phí, tín dụng,... chủ yếu tập trung cho xã hội hóa lĩnh vực khác mà rất ít được áp dụng cho dịch vụ thủ tục hành chính. Do đó, các chính sách ưu đãi đã ban hành cần được áp dụng một cách công bằng, cho cả các đơn vị tư nhân khai thác dịch vụ trong lĩnh vực hành chính lẫn các lĩnh vực khác. Có như vậy, xã hội hóa dịch vụ công sẽ giúp cho mô hình quản trị của thành phố trở nên linh hoạt với sự chia sẻ của khu vực tư nhân sẽ làm giảm áp lực cho khu vực công, giúp khu vực công thực hiện nhiệm vụ hiệu quả, phù hợp với đặc điểm của chính quyền đô thị đặc biệt như Thành phố Hồ Chí Minh hơn.

### Tài liệu tham khảo

- Bùi Ngọc Hiền. 2024. Nâng cao hiệu quả xây dựng chính quyền số ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Quản lý nhà nước*. Truy xuất từ: Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Quản lý nhà nước*.
- Đỗ Doãn. 2023. Thành phố Hồ Chí Minh: Xây dựng chính quyền số để tăng hiệu quả phục vụ, quản lý. *Thời báo Tài chính*. Truy xuất từ: <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/tp-ho-chi-minh-xay-dung-chinh-quyen-so-de-tang-hieu-qua-phuc-vu-quan-ly-139019.html>
- Đỗ Thị Hiện. 2022. Mô hình chính quyền đô thị tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kỳ yếu Hội thảo khoa học Những định hướng phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2021-2030 trong văn kiện đại hội lần thứ XIII của Đảng do Trường đại học Kinh tế TP. HCM và Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh phối hợp tổ chức. Nxb Khoa học và Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh tr. 437-446.
- Hồ Quốc Tịnh. 2025. 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*. Truy xuất tại: 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*.
- Lê Thị Tươi. 2025. Quản trị đô thị và đổi mới tổ chức, hoạt động của chính quyền đô thị ở nước ta hiện nay. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 348, tr. 48-53.
- Nguyễn Gia Kiệt. 2025. Kinh nghiệm từ Thành phố Thượng Hải, Trung Quốc về xu hướng tổ chức chính quyền đô thị hai cấp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Hội thảo Đánh giá thực trạng và phương thức vận hành của chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Thanh Sơn. 2024. Phát huy vai trò, trách nhiệm của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức Thành phố Hồ Chí Minh trong thực hiện Nghị Quyết số 98/2023/QH15 của Quốc hội. *Tạp chí Cộng sản*. Truy xuất từ: <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/thuc-tien-kinh-nghiem1/-/2018/928402/phan-huy-vai-tro-2C-trach-nhiem-cua-doi-ngu-can-bo-2C-cong-chuc-2C-vien-chuc-thanh-pho-ho-chi-minh-trong-thuc-hien-nghi-quyet-so-98-2023-qh15-cua-quoc-hoi.aspx>
- Phan Hoàng Ngọc Anh. 2025. Chuyển đổi số trong thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức - Động lực quan trọng thúc đẩy phát triển Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh mới. *Tạp chí điện tử Lý luận chính trị*. Truy xuất từ: <https://lyluanchinhtri.vn/chuyen-doi-so-trong-thuc-thi-cong-vu-cua-doi-ngu-can-bo-cong-chuc-dong-luc-quan-trong-thuc-day-phat-trien-thanh-pho-ho-chi-minh-trong-boi-can-moi-6865.html>.
- Thu Giang. 2025. Công nghệ số giúp chính quyền địa phương 2 cấp hiệu quả, phục vụ tốt hơn. *Báo điện tử Chính phủ*. Truy xuất từ: <https://baochinhphu.vn/cong-nghe-so-giup-chinh-quyen-dia-phuong-2-cap-hieu-qua-phuc-vu-tot-hon-102250715145427499.htm>
- Tùng Nguyên. 2025. Chi tiết số lượng cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh sau một tháng sắp xếp đơn vị hành chính. Truy xuất từ: Chi tiết số lượng cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh sau một tháng sắp xếp đơn vị hành chính | Báo Dân trí.
- Vũ Tuấn Hưng, Nguyễn Danh Nam. 2023. Hoàn thiện quản lý nhà nước của chính quyền cấp huyện trong quá trình chuyển thành chính quyền đô thị - Nghiên cứu trường hợp Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học xã hội*, số 5 (297). Tr. 28-38.