

TẠP CHÍ

KHOA HỌC XÃ HỘI
MIỀN TRUNG

Central Vietnamese Review of Social Sciences

Số: 03 (88) 2025
ISSN 1859-2635

VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VÙNG TRUNG BỘ VÀ TÂY NGUYÊN

CVRSS

**Tạp chí Khoa học xã hội
miền Trung**

ISSN 1859 – 2635

TỔNG BIÊN TẬP

TS. Trần Minh Đức

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

TS. Nguyễn Duy Thụy - Chủ tịch

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Trần Minh Đức - Phó Chủ tịch

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Hoàng Hồng Hiệp

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

GS.TS. Nguyễn Hữu Minh

Hội Xã hội học Việt Nam

PGS.TS. Nguyễn Hữu Sơn

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

PGS.TS. Nguyễn Hữu Thanh Tâm

EM Normandie Business School – Cộng hòa Pháp

TS. Trần Thị Sáu

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

TS. Lê Xuân Thông

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Phạm Thị Xuân Nga

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Trịnh Thị Thu

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Phan Thị Sông Thương

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Nguyễn Thị Thanh Xuyên

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Lương Tình

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Lại Thị Vân

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

TS. Trương Thị Hạnh

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ và Tây Nguyên

BAN BIÊN TẬP

TS. Nguyễn Vũ Quỳnh Anh

ThS. Châu Ngọc Hoà

ThS. Nguyễn Thị Thanh Thủy

Mục lục

1. Từ địa kinh tế đến địa chính trị: BRI và những ranh giới mong manh trong hợp tác toàn cầu ... 3
Nguyễn Hùng Vương, Đỗ Thị Xuân Hiền
2. Cạnh tranh địa chiến lược giữa EU và Trung Quốc tại tiểu vùng sông Mê Kông..... 13
Đặng Minh Đức
3. Cạnh tranh chiến lược Mỹ - Trung Quốc tại Đông Nam Á giai đoạn 2017 - 2024 dưới góc nhìn của Chủ nghĩa Hiện thực22
Lê Thị Phương Loan, Bạch Thái Hiền
4. Phòng, chống lãng phí trong lĩnh vực kinh tế góp phần đưa đất nước vững bước vào kỷ nguyên mới31
Nguyễn Trung Hậu, Đặng Thu Thủy
5. Đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam: Thực trạng và đề xuất giải pháp theo hướng quản trị hiện đại.....38
Chữ Đức Hoàng, Đàm Thị Hiền, Bùi Minh Chuyên
6. Phát triển bền vững du lịch vùng biên giới trong bối cảnh mới: Nghiên cứu trường hợp huyện Hướng Hóa, tỉnh Quảng Trị.....47
Hoàng Hồng Hiệp, Tống Thị Hải Hạnh, Nguyễn Thị Thanh Huyền
7. Thành phố Đà Nẵng đẩy mạnh phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số hướng đến kỷ nguyên vươn mình của dân tộc Việt Nam57
Nguyễn Dũng Anh
8. Nghiên cứu tác động của việc thực thi trách nhiệm xã hội đến sự gắn kết công việc của nhân viên tại các cơ sở lưu trú cao cấp ở Khánh Hòa66
Lê Trần Phúc, Đoàn Nguyễn Khánh Trân, Huỳnh Cát Duyên
9. Mô hình tích hợp du lịch sinh thái và nông nghiệp hữu cơ tại Hội An: Tiềm năng và giải pháp phát triển bền vững.....77
Võ Hữu Hòa
10. Phân tích ý định hành vi chia sẻ tri thức – Trường hợp đội ngũ giảng viên thuộc Đại học Đà Nẵng 84
Phạm Quang Tín, Nguyễn Thị Thanh Nhân, Phanith Silavy
11. Nhận diện loại hình, mức độ xung đột xã hội trong lĩnh vực kinh tế trên địa bàn vùng ven biển tỉnh Quảng Ngãi.....93
Châu Ngọc Hòe, Nguyễn Hoàng Yến
12. Phát huy Bài Chòi trong không gian đô thị Nam Trung Bộ..... 101
Nguyễn Thị Thanh Xuyên
13. Vai trò của Phật giáo Đà Nẵng (xứ Quảng) trong đời sống xã hội giai đoạn thế kỉ XVII - XIX109
Lê Xuân Thông
14. Dấu tích thời đại đá cũ tại lưu vực sông Krông Nô, tỉnh Đắk Nông..... 119
Vũ Tiến Đức
15. Tái cấu trúc giá trị di sản nhà dài truyền thống của người Ê Đê phục vụ phát triển du lịch ở tỉnh Đắk Lắk..... 130
Nguyễn Văn Mạnh, Nguyễn Vũ Minh
16. Câu quan hệ so sánh trong sử thi Đăm Săn và sử thi Xing Nhã..... 137
Phạm Thị Xuân Nga
17. Khai thác văn hóa Chăm để phát triển du lịch: Trường hợp các homestay ở Ninh Phước - Ninh Thuận .. 144
Châu Nữ Hoàng Yến, Đồng Thành Danh

Contents

1. From geoeconomics to geopolitics: the BRI and the fragile boundaries of global cooperation	3
Nguyen Hung Vuong, Do Thi Xuan Hien	
2. Geostrategic competition between the EU and China in the Greater Mekong subregion.....	13
Dang Minh Duc	
3. U.S. - China Strategic Competition in Southeast Asia during 2017 – 2024 from a Realist Perspective.....	22
Le Thi Phuong Loan, Bach Thai Hien	
4. Preventing economic waste to boost Vietnam's strong advancement into a new era.....	31
Nguyen Trung Hau, Dang Thu Thuy	
5. Innovating public sector human resource management in Vietnam: Current situation and policy recommendations towards modern governance	38
Chu Duc Hoang, Dam Thi Hien, Bui Minh Chuyen	
6. Sustainable tourism development in Quảng Trị's border region in the new context: A case study of the former Hướng Hóa district.....	47
Hoang Hong Hiep, Tong Thi Hai Hanh, Nguyen Thi Thanh Huyen	
7. Đà Nẵng city's promotion of the development of science, technology, innovation, and digital transformation towards the Era of Nation's Rise.....	57
Nguyen Dung Anh	
8. Examining the Impact of implementing Corporate Social Responsibility on Employee Work Engagement in Luxury Accommodations in Khánh Hòa.....	66
Le Tran Phuc, Doan Nguyen Khanh Tran, Huynh Cat Duyen	
9. The integrated model of ecotourism and organic agriculture in Hoi An: Potentials and sustainable development solutions.....	77
Vo Huu Hoa	
10. An analysis of the knowledge sharing behavioral intentions: A case study of lecturers at the University of Danang.....	84
Pham Quang Tin, Nguyen Thi Thanh Nhan, Phanith Silavy	
11. Identifying Types and Levels of Social Conflict in the Economic Sector: Evidence from the Coastal Areas of Quang Ngai Province	93
Chau Ngoc Hoe, Nguyen Hoang Yen	
12. Promoting Bài Chòi in the urban contexts of the South Central Coast Region.....	101
Nguyen Thi Thanh Xuyen	
13. The Role of Buddhism in Da Nang (the Quang Region) in Social Life in the 17th–19th centuries.....	109
Le Xuan Thong	
14. Paleolithic Vestiges in the Krông Nô River Basin, Đắk Nông Province	119
Vu Tien Duc	
15. Restructuring the Heritage Value of the Ê Đê's Traditional Longhouses for Tourism Development in Đắk Lắk Province	130
Nguyen Van Manh, Nguyen Vu Minh	
16. Comparative relative sentences in the epics of Đăm Săn and Xing Nhã.....	137
Pham Thi Xuan Nga	
17. Exploiting Chăm culture for tourism development: The case of homestays in Ninh Phước - Ninh Thuận.....	144
Chau Nu Hoang Yen, Dong Thanh Danh	

Đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam: Thực trạng và đề xuất giải pháp theo hướng quản trị hiện đại

Chủ Đức Hoàng

Quý Đổi mới công nghệ quốc gia, Bộ Khoa học và Công nghệ

Đàm Thị Hiền

Học viện Chính sách và Phát triển, Bộ Tài chính

Bùi Minh Chuyên

Học viện Chính sách và Phát triển, Bộ Tài chính

Email liên hệ: buiminhhchuyen@ift.edu.vn

Tóm tắt: Bài báo nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và yêu cầu quản trị hiện đại. Phương pháp nghiên cứu dựa trên phân tích tài liệu trong nước và quốc tế, đối sánh kinh nghiệm quản trị nhân sự công ở các nước phát triển với Việt Nam. Kết quả chỉ ra rằng Việt Nam đã có nhiều cải cách trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công song vẫn gặp phải nhiều thách thức: khung pháp lý chưa đồng bộ, năng lực số của công chức thấp, hạn chế trong đào tạo và phát triển nhân lực, rào cản về công nghệ và nguồn lực. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất bốn giải pháp chủ yếu: (1) Về chính sách và thể chế; (2) Về tổ chức và quản lý; (3) Về công nghệ và số hóa và (4) Về phát triển nguồn nhân lực.

Từ khóa: *Nguồn nhân lực công; quản trị hiện đại; chuyển đổi số.*

Innovating public sector human resource management in Vietnam: Current situation and policy recommendations towards modern governance

Abstract: This paper investigates the current state of public sector human resource management (HRM) in Vietnam and proposes solutions for reform in the context of digital transformation and the increasing demand for modern governance. The research methodology is based on a comprehensive analysis of both domestic and international literature, adopting a comparative approach examining public HRM practices in developed countries and their applicability to the Vietnamese context. The findings reveal that while Vietnam has made notable reforms in public HRM, several challenges persist. These include an inconsistent legal framework, limited digital competencies among civil servants, inadequate training and human resource development, and significant technological and resource constraints. Based on these insights, the paper proposes four key solutions in main areas: (1) Policy and institutional reform; (2) Organizational and managerial innovation; (3) Technology and digitalization; and (4) Human resource development.

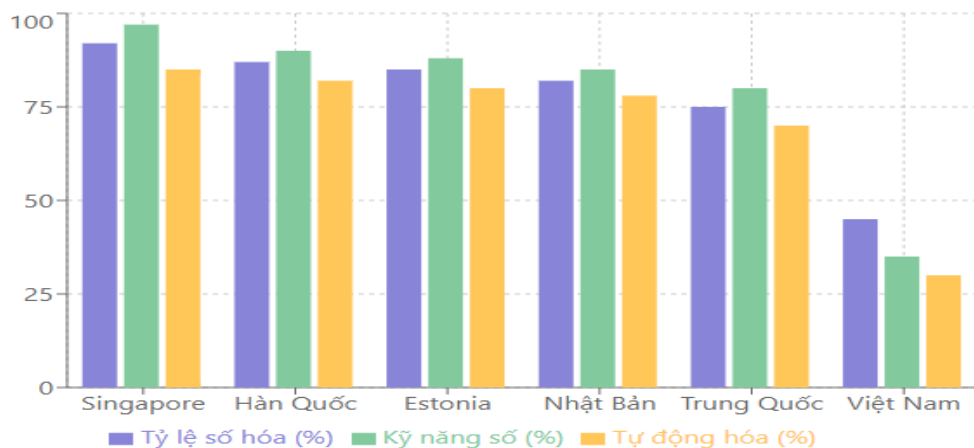
Keywords: Public human resources; modern governance; digital transformation.

Ngày nhận bài: 16/1/2025; **Ngày phản biện:** 17/2/2025; **Ngày duyệt đăng:** 20/5/2025

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng và cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, việc đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam trở thành một yêu cầu cấp thiết. Đại hội XIII của Đảng Cộng sản Việt Nam đã xác định rõ nhiệm vụ "Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức có đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ" là một trong những giải pháp đột phá chiến lược trong giai đoạn 2021-2030. Mặc dù Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu trong cải cách hành chính, nhưng tỷ lệ ứng dụng công nghệ số trong quản lý nhân sự công mới chỉ đạt 45%, thấp hơn nhiều so với mục tiêu 80% đề ra trong Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử, hiệu quả quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế. Báo cáo của Bộ Nội vụ chỉ ra rằng quản lý nguồn nhân lực khu vực công vẫn còn nhiều hạn chế, bao gồm: (1) Thiếu các công cụ đánh giá hiệu suất dựa trên công nghệ số; (2) Chưa có cơ chế linh hoạt trong thu hút nhân tài công nghệ cao; (3) Hệ thống đào tạo chưa theo kịp xu hướng chuyển đổi số; (4) Mô hình quản trị còn mang tính thủ công, thiếu tự động hóa.

Xu hướng quản trị hiện đại trên toàn cầu đang định hình những tiêu chuẩn mới trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công. Theo báo cáo của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, 78% các quốc gia phát triển đã áp dụng mô hình quản trị số, Singapore đạt tỷ lệ số hóa quy trình nhân sự công lên đến 92%, Hàn Quốc 87% và Estonia 85%. Các chỉ số hiệu quả cho thấy thời gian xử lý thủ tục hành chính giảm 65%, chi phí vận hành giảm 45%, và độ hài lòng của người dân tăng 72%. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy các quốc gia dẫn đầu về hiệu quả quản trị công đều tập trung vào ba yếu tố then chốt: (1) Nền tảng quản trị số tích hợp: Estonia với nền tảng X-Road giúp tiết kiệm 2% GDP mỗi năm; Singapore với cổng thông tin GoBusiness giúp tăng 85% hiệu quả dịch vụ công; Hàn Quốc với hệ thống KONEPS giúp giảm 30% chi phí hành chính; (2) Hệ thống đánh giá hiệu suất thông minh: Đài Loan với hệ thống iPAS đạt độ chính xác 95% trong đánh giá cán bộ; Nhật Bản với hệ thống J-smart evaluation giảm 70% thời gian đánh giá định kỳ; (3) Chương trình phát triển năng lực số: Australia với chương trình Digital Career Pathway đã đào tạo được 45.000 công chức về kỹ năng số; New Zealand với nền tảng Digital.govt.nz nâng cao năng lực số cho 78% nhân sự công.



Hình 1: So sánh mức độ chuyển đổi số trong quản lý nguồn nhân lực công giữa các quốc gia (2023)

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (2023))

2. Cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm quốc tế

2.1. Khái niệm và đặc điểm quản lý nguồn nhân lực khu vực công

Quản lý nguồn nhân lực khu vực công (Public Sector Human Resource Management - PSHRM) được định nghĩa là tổng thể các chính sách, quy trình và hoạt động nhằm thu hút, phát triển và duy trì đội ngũ công chức, viên chức có năng lực, để từ đó phục vụ hiệu quả các mục tiêu của tổ chức nhà nước (Painter, 2002). PSHRM là một lĩnh vực chuyên biệt của quản lý nguồn nhân lực, tập trung vào việc quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động làm việc trong các cơ quan, tổ chức của nhà nước. Nó không chỉ đơn thuần là các hoạt động hành chính liên quan đến nhân sự, mà còn là một quá trình xây dựng và áp dụng các cơ chế, chính sách nhằm tạo động lực để đội ngũ này cống hiến vì lợi ích chung của Nhà nước và xã hội (Phạm Đức Toàn, 2019). Khác với quản lý nhân sự truyền thống chỉ tập trung vào các thủ tục hành chính, PSHRM theo hướng hiện đại mang tính chiến lược hơn, liên kết chặt chẽ với mục tiêu và chiến lược phát triển của quốc gia. Điều này đòi hỏi phải có sự thay đổi từ cách tiếp cận cũ sang một mô hình quản lý linh hoạt, lấy hiệu quả công việc và sự hài lòng của công chúng làm trọng tâm.

Đặc điểm nổi bật của PSHRM tại Việt Nam bao gồm: (1) Tính pháp định cao: Mọi hoạt động quản lý đều phải tuân thủ nghiêm ngặt khung pháp lý, với 85% quy trình nghiệp vụ được quy định bởi các văn bản quy phạm pháp luật; (2) Tính ổn định và bền vững: Chế độ công vụ suốt đời chiếm 92% trong cơ cấu việc làm khu vực công; (3) Định hướng phục vụ công: Theo khảo sát của Bộ Nội vụ năm 2023, 78% công chức, viên chức coi phục vụ nhân dân là động lực làm việc chính.

2.2. Các lý thuyết về đổi mới và hiện đại hóa quản lý nguồn nhân lực công

Lý thuyết Quản lý Công Mới (New Public Management - NPM): NPM xuất hiện từ những năm 1980, áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp vào khu vực công nhằm nâng cao hiệu quả

và trách nhiệm giải trình. NPM đã đề xuất 7 nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp vào khu vực công, bao gồm quản lý chuyên nghiệp, đo lường hiệu suất, kiểm soát đầu ra, phân quyền, tăng cường cạnh tranh, áp dụng quản lý tư nhân và kỷ luật sử dụng nguồn lực (Hood, 1991). Tại Việt Nam, theo Bộ Nội vụ, 45% đơn vị sự nghiệp công đã tự chủ, 38% xây dựng KPI, và 52% áp dụng lương theo vị trí. Phân tích mối quan hệ giữa hiệu quả cải cách hành chính với chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) và GDP bình quân đầu người tại Việt Nam, chỉ ra rằng cải cách hành chính có tác động tích cực đến phát triển kinh tế địa phương (Hà & Lê, 2012). Kết quả khảo sát 200 đơn vị trong giai đoạn 2022-2023 của Bộ Thông tin và Truyền thông cho thấy việc áp dụng NPM đã giúp giảm 25% chi phí vận hành, tăng 35% nguồn thu, và tiết kiệm 18% ngân sách. Chất lượng dịch vụ cũng được cải thiện, với 72% người dùng hài lòng. Tuy nhiên, thách thức chính là khung pháp lý chưa đồng bộ và thiếu nguồn lực (65% đơn vị thiếu tài chính, 58% thiếu nhân sự). Định hướng đến năm 2025 là hoàn thiện pháp lý, nâng cao năng lực và số hóa 50% quy trình. Mục tiêu đến năm 2030 là 80% đơn vị tự chủ, 100% áp dụng KPI và giảm 40% chi phí vận hành.

Lý thuyết Quản trị Số (Digital Governance Theory): Quản trị số là một mô hình quản lý hiện đại dựa trên nền tảng công nghệ số và dữ liệu lớn. Quản trị số là sự tích hợp toàn diện công nghệ thông tin vào quá trình ra quyết định và vận hành của tổ chức (Dunleavy & Margetts, 2013). Mô hình này bao gồm 4 trụ cột chính: số hóa quy trình, phân tích dữ liệu, tương tác số và văn hóa số. Theo số liệu từ Bộ Thông tin và Truyền thông, các tổ chức áp dụng quản trị số đạt được hiệu quả vượt trội, với thời gian xử lý công việc giảm 45%, độ chính xác trong ra quyết định tăng 65%, và chi phí vận hành giảm 35%. Tại Việt Nam, khảo sát từ 200 cơ quan nhà nước trong giai đoạn 2022-2023 cho thấy 62% cơ quan, đơn vị đã triển khai hệ thống quản lý nhân sự điện tử, trong đó 47% tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) vào quy trình tuyển dụng và đánh giá hiệu suất. Đặc biệt, mô hình Quản trị số thế hệ 4.0 (DG 4.0) đang được áp dụng thử nghiệm tại 15 tỉnh thành, tích hợp công nghệ Blockchain để đảm bảo tính minh bạch, AI để tối ưu hóa quy trình, và Internet vạn vật (IoT) để giám sát thời gian thực. Kết quả ban đầu cho thấy mức độ hài lòng của người dân tăng 42%, hiệu suất xử lý công việc tăng 58% và chi phí vận hành giảm 31%.

Lý thuyết Năng lực Động (Dynamic Capabilities Theory): Lý thuyết Năng lực Động, được phát triển bởi Teece, Pisano và Shuen. Năng lực động là khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các nguồn lực bên trong và bên ngoài để đáp ứng môi trường thay đổi nhanh chóng (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Trong bối cảnh khu vực công, ba thành tố cốt lõi được xác định của năng lực động là khả năng cảm nhận (sensing), nắm bắt cơ hội (seizing) và tái cấu hình (reconfiguring) (Piening, 2023). Nghiên cứu thực nghiệm từ 200 cơ quan hành chính công tại Việt Nam giai đoạn 2022-2023 chỉ ra rằng, chỉ 23% công chức được đào tạo về kỹ năng số nâng cao, trong khi 68% tổ chức thiếu cơ chế phát triển năng lực động hiệu quả. Phân tích định lượng cho thấy mối tương quan mạnh mẽ ($r = 0.72, p < 0.01$) giữa mức độ phát triển năng lực động và hiệu suất tổ chức, đặc biệt trong các lĩnh vực đổi mới quy trình (47% cải thiện), thích ứng chính sách (52% hiệu quả) và ứng phó khủng hoảng (63% nhanh hơn). Mô hình đánh giá năng lực động DCM (Dynamic Capabilities Matrix) được phát triển bởi Viện Nghiên cứu Chiến lược đã xác định 5 yếu tố then chốt: văn hóa học tập liên tục, cơ chế phản hồi nhanh, khả năng tích hợp công nghệ, mạng lưới hợp tác linh hoạt và hệ thống quản trị tri thức. Các tổ chức đạt điểm cao trong DCM có khả năng thích ứng với thay đổi nhanh hơn 2.5 lần và tỷ lệ thành công trong triển khai sáng kiến mới cao hơn 85% so với nhóm còn lại.

2.3. Kinh nghiệm quốc tế về đổi mới quản lý nguồn nhân lực công

Nhiều quốc gia trên thế giới đã triển khai các mô hình và chiến lược đổi mới quản lý nguồn nhân lực công dựa trên ứng dụng công nghệ số và các nguyên tắc quản trị hiện đại. Hoa Kỳ đã thực hiện chiến lược "Digital-First Civil Service" trong giai đoạn 2015-2020, tập trung vào số hóa toàn diện, quản lý dựa trên dữ liệu và phát triển năng lực số (US Office of Personnel Management, 2023). Kết quả là 87% quy trình quản lý nhân sự đã được số hóa, 92% công chức được trang bị kỹ năng số cơ bản và 45% thành thạo kỹ năng số nâng cao. Mô hình "Federal Talent Cloud" đã được triển khai tại 75% cơ quan liên bang, giúp quản lý nhân tài linh hoạt và tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực, dẫn đến tăng 58% hiệu suất làm việc và giảm 32% chi phí quản lý.

Đức phát triển mô hình "Verwaltung 4.0" từ năm 2018, tích hợp công nghệ Industry 4.0 vào

quản lý công vụ (Bundesverwaltungsamt, 2024). 78% cơ quan hành chính đã áp dụng hệ thống quản lý hiệu suất thông minh, sử dụng AI để đánh giá và dự báo nhu cầu nhân lực. Chương trình "Digital Competency Framework" được triển khai bắt buộc cho toàn bộ công chức, với 95% đạt chuẩn năng lực số cơ bản và 55% đạt trình độ nâng cao. Mô hình "Agile Public Service" được thử nghiệm tại 5 bang lớn, cho phép linh hoạt trong điều chuyển nhân sự và phân công công việc, nâng cao 47% hiệu quả xử lý công việc.

Nhật Bản triển khai dịch vụ công kỹ thuật số từ những năm 2010 "Smart Public Service" từ năm 2020, tập trung vào tự động hóa quy trình (RPA) và phát triển năng lực số (Japan Government, 2024). 82% quy trình hành chính đã được tự động hóa, với 65% công chức thành thạo công nghệ RPA. Mô hình "Digital Talent Pool" được triển khai trên toàn quốc, kết hợp với hệ thống đào tạo AI-driven personalized learning, giúp tối ưu hóa việc phát triển năng lực theo nhu cầu cụ thể của từng vị trí công việc. Hiệu suất xử lý công việc tăng 72%, chi phí vận hành giảm 38%.

Hàn Quốc tiên phong với mô hình "AI-powered Public Administration" từ năm 2019, tích hợp trí tuệ nhân tạo vào mọi khía cạnh của quản lý nhân sự công (Korean Institute of Public Administration, 2024). 93% quy trình tuyển dụng và đánh giá được tự động hóa thông qua AI, với độ chính xác đạt 95%. Hệ thống "Smart Career Development" sử dụng machine learning để dự báo xu hướng phát triển nghề nghiệp và đề xuất lộ trình đào tạo phù hợp cho từng công chức. Blockchain được ứng dụng trong quản lý hồ sơ công chức, đảm bảo tính minh bạch và an toàn dữ liệu.

Singapore triển khai "Smart Nation Public Service" từ năm 2018, tập trung vào phát triển năng lực số và thu hút nhân tài toàn cầu (Public Service Division, 2024). 97% công chức đạt chuẩn kỹ năng số, trong đó 68% thành thạo các công nghệ tiên tiến như AI và blockchain. Chương trình "Global Talent Hub" thu hút 45% chuyên gia công nghệ cao từ các tập đoàn hàng đầu thế giới. Mô hình "Adaptive Workforce Planning" sử dụng big data để dự báo nhu cầu nhân lực và tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực, nâng cao hiệu suất làm việc 85%.

Trung Quốc phát triển mô hình "Smart Governance" từ năm 2020, tập trung vào số hóa toàn diện và phát triển năng lực (National Academy of Governance, 2024). 88% cơ quan nhà nước triển khai hệ thống quản lý nhân sự thông minh, tích hợp AI và big data. Chương trình "Digital Talent Development" đào tạo 75% công chức về kỹ năng số nâng cao, 45% đạt trình độ chuyên gia. Mô hình "Smart Performance Management" áp dụng AI trong đánh giá hiệu suất thời gian thực, nâng cao độ chính xác lên 92%.

Bảng 1: So sánh hiệu quả ứng dụng công nghệ số trong quản lý nguồn nhân lực công của các quốc gia (2023)

Quốc gia	Tỷ lệ số hóa quy trình (%)	Tỷ lệ công chức đạt chuẩn kỹ năng số (%)	Mức độ tự động hóa (%)	Tiết kiệm chi phí vận hành (%)
Singapore	92	97	85	45
Hàn Quốc	87	90	82	42
Estonia	85	88	80	40
Nhật Bản	82	85	78	38
Trung Quốc	75	80	70	35
Việt Nam	45	35	30	15

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

Xu hướng chung cho thấy các quốc gia đều hướng tới mô hình quản lý công vụ thông minh, với trọng tâm là số hóa quy trình, phát triển năng lực số và ứng dụng công nghệ tiên tiến. Kinh nghiệm này có giá trị tham khảo lớn đối với Việt Nam trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay và trong 10 năm tới, khi quốc gia đang nỗ lực hiện đại hóa nền hành chính công và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

3. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam

3.1. Bối cảnh, cải cách quản lý nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam

Sự chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa đã tạo ra những thay đổi căn bản trong quản lý nguồn nhân lực công. Trong giai

đoạn 2015-2023, khoảng 78% cơ quan nhà nước đã chuyển từ cơ chế "bao cấp" sang áp dụng các nguyên tắc thị trường trong tuyển dụng và sử dụng nhân lực. Điều này thể hiện qua việc 85% đơn vị đã áp dụng hệ thống thi tuyển cạnh tranh, 72% triển khai đánh giá hiệu suất công việc theo KPI, và 65% áp dụng chế độ đãi ngộ linh hoạt dựa trên năng lực và kết quả. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi vẫn còn nhiều hạn chế, với chỉ 45% đơn vị đạt hiệu quả cao trong quản lý nhân sự, 35% địa phương vẫn duy trì cơ chế cũ, và khoảng 25% đơn vị chưa có hệ thống đánh giá hiệu suất minh bạch. Sự chênh lệch này thể hiện rõ qua chỉ số cải cách hành chính (PAR Index) giữa các địa phương, với khoảng cách lên tới 32.5 điểm giữa đơn vị cao nhất và thấp nhất trong năm 2023.

Việt Nam đang trong giai đoạn đẩy mạnh cải cách hành chính công, với mục tiêu xây dựng một nền hành chính hiện đại, chuyên nghiệp và hiệu quả. Từ năm 2011 đến nay, Chính phủ đã ban hành nhiều chương trình, kế hoạch cải cách toàn diện, trong đó cải cách công vụ và quản lý nguồn nhân lực là một trong những nội dung trọng tâm. Song song với các trọng tâm về cải cách công vụ và quản lý nguồn nhân lực, bối cảnh cải cách hành chính tại Việt Nam còn được định hình bởi xu hướng ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin và chuyển đổi số. Việc đẩy mạnh xây dựng Chính phủ điện tử, hướng tới Chính phủ số, và cải cách thủ tục hành chính thông qua cung cấp dịch vụ công trực tuyến mức độ cao được xem là giải pháp đột phá nhằm đơn giản hóa quy trình, tiết kiệm thời gian, chi phí cho người dân và doanh nghiệp. Mục tiêu cuối cùng là xây dựng một nền hành chính minh bạch hơn, trách nhiệm giải trình cao hơn, và thực sự phục vụ, kiến tạo môi trường thuận lợi cho phát triển kinh tế - xã hội. Nhiều sáng kiến Việt Nam đã thực hiện trong những năm gần đây nhằm cải cách quản lý nguồn nhân lực khu vực công như:

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Giai đoạn 2020-2023 chứng kiến sự đổi mới mạnh mẽ trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khu vực công. 75% cơ quan nhà nước đã triển khai chương trình đào tạo kỹ năng số cơ bản, trong đó 45% tập trung vào đào tạo chuyên sâu về công nghệ thông tin và chuyển đổi số. 82% đơn vị áp dụng phương pháp đào tạo kết hợp (blended learning), với 60% nội dung trực tuyến và 40% thực hành trực tiếp. Hiệu quả đào tạo tăng 35% so với phương pháp truyền thống, với 68% học viên đạt chứng chỉ năng lực số cơ bản và 42% đạt chứng chỉ năng cao.

- Nâng cao năng lực hội nhập quốc tế: Việt Nam đã triển khai nhiều sáng kiến nhằm nâng cao năng lực hội nhập quốc tế cho đội ngũ công chức, viên chức. Trong giai đoạn 2021-2023, 55% công chức cấp trung và cao cấp đã tham gia các chương trình đào tạo quốc tế, với 3.500 lượt người được cử đi học tập và trao đổi kinh nghiệm tại 25 quốc gia phát triển. 85% cơ quan trung ương và 62% địa phương đã ký kết thỏa thuận hợp tác với các đối tác quốc tế trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực. 72% công chức tham gia các chương trình này đã cải thiện đáng kể năng lực ngoại ngữ và kỹ năng làm việc trong môi trường đa văn hóa, với điểm đánh giá năng lực tăng trung bình 28% sau đào tạo.

- Phân cấp quản lý và tăng cường trách nhiệm địa phương: Công tác phân cấp quản lý và tăng cường trách nhiệm địa phương đã đạt được những kết quả đáng kể. Đến năm 2023, 92% địa phương đã được trao quyền tự chủ trong tuyển dụng và quản lý nhân sự cấp cơ sở, với 78% đơn vị xây dựng được khung năng lực riêng phù hợp với đặc thù vùng miền. 65% địa phương tiết kiệm được 15-20% chi phí quản lý nhân sự thông qua việc tối ưu hóa bộ máy và quy trình. Tỷ lệ giải quyết công việc đúng hạn tại cấp địa phương tăng từ 75% (2020) lên 88% (2023), và chỉ số hài lòng của người dân với dịch vụ công tăng 25%. Tuy nhiên, vẫn còn 35% địa phương gặp khó khăn trong việc thu hút nhân tài và 42% chưa hoàn thành chỉ tiêu tinh giản biên chế theo yêu cầu của Trung ương.

Mặc dù đã có nhiều sáng kiến, cải cách được thực hiện nhưng công tác quản lý nguồn nhân lực khu vực công vẫn bộc lộ những tồn tại, hạn chế.

Một là, chất lượng nguồn nhân lực khu vực công kể cả đội ngũ lãnh đạo, quản lý ở một số ngành, lĩnh vực, cơ quan, đơn vị, địa phương còn hạn chế, chưa đáp ứng so với yêu cầu phát triển nhanh, bền vững của đất nước trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế và chuyển đổi số. Cơ cấu cán bộ, công chức, viên chức chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Hai là, công tác tuyển dụng, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm chưa thật sự công khai, khách quan, một số vi phạm quy định của Đảng và pháp luật nhà nước trong công tác cán bộ chưa được

làm rõ, giải quyết triệt để. Tuyển dụng dựa vào bằng cấp, chưa phản ánh được thực lực của người được tuyển dụng, chưa phát huy được hết năng lực và sở trường của từng người. Việc thu hút và giữ chân người tài chưa thực hiện tốt, tồn tại tình trạng “chảy máu chất xám” khá phổ biến trong khu vực công. Tình trạng tham nhũng, tiêu cực, những nhiễu vẫn xảy ra trong một bộ phận công chức. Kỷ luật, kỷ cương hành chính còn chưa nghiêm; công tác kiểm tra, thanh tra công vụ chưa thường xuyên; việc phát hiện các vụ việc tiêu cực chưa kịp thời, còn hạn chế, công tác xử lý công chức vi phạm pháp luật chưa triệt để.

Ba là, việc đánh giá, phân loại còn có những hạn chế, kết quả đánh giá, phân loại công chức, viên chức hàng năm của các bộ, ngành, địa phương chưa phản ánh được thực tế kết quả thực nhiệm vụ, còn nặng về hình thức, chưa phản ánh đúng năng lực và đóng góp của công chức, viên chức. Chính sách tiền lương còn mang nặng tính bình quân, dựa vào thâm niên công tác, chưa phản ánh được năng lực và sự đóng góp của cá nhân với tổ chức.

Những tồn tại, hạn chế trên cho thấy bên cạnh tư duy, phương pháp quản lý nguồn nhân lực khu vực công chưa có sự đổi mới; Nhận thức về vị trí, vai trò và yêu cầu đối với đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công trong bối cảnh chuyển đổi số chưa thống nhất thì vấn đề đổi mới quản lý nguồn nhân lực khu vực công theo hướng hiện đại còn phải đối mặt với nhiều thách thức.

3.2. Những thách thức đổi mới quản lý nguồn nhân lực theo hướng hiện đại

- Khung pháp lý và cơ chế quản lý chưa đồng bộ: Nhiều văn bản quy phạm pháp luật về tuyển dụng, đánh giá và đãi ngộ chưa được cập nhật kịp thời, vẫn còn chồng chéo và chưa khuyến khích linh hoạt. Việc thiếu các quy định rõ ràng về hiệu suất và khen thưởng khiến cải cách bị cản trở. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế cũng nhấn mạnh Việt Nam cần nâng cấp cơ chế tuyển chọn và đãi ngộ để thu hút nhân tài.

- Thiếu hụt nhân sự có kỹ năng: Theo Báo cáo tổng kết hoạt động ứng dụng công nghệ số trong cơ quan nhà nước năm 2023 của Bộ Khoa học và Công nghệ, khoảng 65% công chức hiện nay chưa đáp ứng yêu cầu về kỹ năng số cơ bản, trong khi chỉ có 22% đạt trình độ số nâng cao. Đặc biệt, tình trạng thiếu hụt nhân lực công nghệ thông tin chất lượng cao là nghiêm trọng, với chỉ 8% công chức có chuyên môn về CNTT và 5% có khả năng phân tích dữ liệu. Khoảng cách này càng trở nên rõ rệt khi 78% công việc hành chính đòi hỏi kỹ năng số, nhưng chỉ 35% công chức đáp ứng được yêu cầu này.

- Hạn chế trong đào tạo và phát triển: Các chương trình đào tạo hiện tại còn nặng về lý thuyết (82%) và thiếu tính thực tiễn, với chỉ 25% tập trung vào kỹ năng thực hành. Ngân sách dành cho đào tạo và phát triển chỉ chiếm 3.5% tổng chi phí nhân sự, thấp hơn nhiều so với mức trung bình 8-10% của khu vực tư nhân. Chỉ 42% cơ quan có hệ thống đánh giá hiệu quả sau đào tạo, và 28% xây dựng được lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho công chức.

- Rào cản về công nghệ và nguồn lực: 55% cơ quan nhà nước chưa có hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ, 68% thiếu hệ thống quản lý nhân sự tích hợp, và 72% gặp khó khăn trong việc kết nối, chia sẻ dữ liệu. Chỉ 4.2% ngân sách được phân bổ cho chuyển đổi số trong quản lý nhân sự, trong khi 85% đơn vị báo cáo thiếu kinh phí để triển khai các dự án số hóa. Vấn đề an toàn thông tin cũng là một quan ngại lớn, khi 62% hệ thống chưa đạt chuẩn bảo mật cơ bản.

Những thách thức này đã ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả quản lý nguồn nhân lực công, thể hiện qua các chỉ số như hiệu suất công việc chỉ đạt 68% so với mục tiêu, tỷ lệ thất thoát nhân tài lên đến 15% hàng năm, và chi phí vận hành hệ thống quản lý nhân sự cao hơn 45% so với khu vực tư nhân. Để giải quyết những vấn đề này, cần có hệ thống giải pháp đồng bộ và toàn diện, tập trung vào thể chế và chính sách, nâng cao năng lực số, cải thiện chất lượng đào tạo, và tăng cường đầu tư vào công nghệ.

4. Đề xuất giải pháp theo hướng quản trị hiện đại

4.1. Giải pháp về chính sách và thể chế

Đề tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đổi mới quản lý nguồn nhân lực công, cần có những giải pháp về chính sách và thể chế phù hợp. Do đó, cần ưu tiên rà soát, sửa đổi và ban hành mới các văn bản pháp luật về tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ, trong đó nội dung văn bản cần được điều chỉnh theo hướng lấy năng lực và kết quả công việc làm thước đo chính. Về cơ chế

quản lý, giải pháp đề xuất áp dụng hệ thống đánh giá hiệu suất KPI cho toàn bộ vị trí công việc trong khu vực công. Có cơ chế hỗ trợ phù hợp và quy định rõ thời điểm các đơn vị thực hiện đánh giá nhân sự và hiệu quả công việc dựa trên nền tảng số, sử dụng dữ liệu thực tế để đo lường hiệu quả công việc. Đồng thời, cần xây dựng cơ chế thu hút nhân tài thông qua chính sách đãi ngộ cạnh tranh cho các vị trí chuyên môn cao, bao gồm các chế độ đặc thù về lương, thưởng, phụ cấp và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Việc thực hiện các giải pháp này sẽ tạo ra những tác động tích cực đến công tác quản trị hiện đại trong khu vực công. Quan trọng hơn, các giải pháp này sẽ đặt nền móng cho việc chuyển đổi từ mô hình quản lý truyền thống sang mô hình quản trị hiện đại, lấy hiệu quả và năng lực làm trọng tâm, góp phần xây dựng một nền công vụ chuyên nghiệp, hiệu quả và minh bạch.

4.2. Giải pháp về tổ chức và quản lý

Để nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý nguồn nhân lực công, cần thực hiện phân cấp mạnh mẽ trong quản lý nguồn nhân lực, trao quyền tự chủ cho các cấp địa phương và cơ sở. Để đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình, cần thiết lập một cơ chế giám sát chặt chẽ, yêu cầu 100% đơn vị thực hiện công khai báo cáo định kỳ về tình hình quản lý và sử dụng nhân lực. Hệ thống báo cáo này sẽ được chuẩn hóa và số hóa, cho phép theo dõi và đánh giá hiệu quả quản lý một cách thường xuyên và chính xác. Bên cạnh việc phân cấp quản lý, cần đổi mới toàn diện quy trình quản lý thông qua việc số hóa thủ tục hành chính nội bộ. Việc số hóa này sẽ rút ngắn thời gian xử lý công việc, trung bình thời gian giải quyết một thủ tục hành chính nội bộ giảm 30–60%, giảm chi phí vận hành, trung bình mỗi cơ quan hành chính tiết kiệm được 20–30% chi phí văn phòng phẩm, nhân lực hành chính sau khi áp dụng quy trình số hóa, năng suất làm việc của cán bộ công chức tăng 25–35% nhờ vào việc xử lý hồ sơ qua hệ thống điện tử thay vì thủ công, đồng thời tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong quản lý. Những giải pháp này sẽ tạo ra một bước chuyển đổi quan trọng trong cách thức tổ chức và vận hành của khu vực công. Việc số hóa quy trình nội bộ giúp hình thành một nền tảng cho việc chia sẻ dữ liệu, kết nối liên thông giữa các cơ quan nhà nước, từ đó hướng tới xây dựng Chính phủ số. Quan trọng hơn, mô hình này sẽ thiết lập một nền tảng vững chắc cho việc áp dụng các nguyên tắc quản trị hiện đại, hướng tới một nền hành chính công chuyên nghiệp, hiệu quả và minh bạch hơn trong tương lai.

4.3. Giải pháp về công nghệ và số hóa

Ứng dụng công nghệ và số hóa là một yếu tố then chốt để hiện đại hóa hệ thống quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công. Giải pháp đề xuất một lộ trình toàn diện để thực hiện điều này, với mục tiêu đến năm 2026, tất cả các cơ quan nhà nước được trang bị hệ thống quản lý nhân sự tích hợp (HRIS) với khả năng tự động hóa 92% quy trình nghiệp vụ. Hệ thống này sẽ tích hợp các công nghệ hiện đại như trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data Analytics) để nâng cao hiệu quả dự báo nhu cầu nhân lực và tối ưu hóa quy trình tuyển dụng. Để triển khai giải pháp này, dự kiến cần một khoản đầu tư từ ngân sách cho việc phát triển các nền tảng số, bao gồm hệ thống HRIS, các công cụ phân tích dữ liệu và nền tảng tích hợp AI và cho việc đầu tư vào các chương trình đào tạo kỹ năng số cho đội ngũ cán bộ, công chức, đảm bảo họ có đủ năng lực để vận hành và khai thác hiệu quả các hệ thống mới. Về tác động, giải pháp này hứa hẹn mang lại một cuộc cách mạng trong cách thức quản lý nguồn nhân lực công. Việc áp dụng công nghệ tiên tiến không chỉ giúp tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ mà còn tạo ra một môi trường làm việc số hóa, minh bạch và hiệu quả. Quan trọng hơn, đây sẽ là nền tảng quan trọng để xây dựng một nền hành chính công hiện đại, thông minh và hướng tới tương lai.

4.4. Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Để đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của quá trình chuyển đổi số, cần có các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện. Trong đó, cần thúc đẩy văn hóa học tập liên tục, toàn diện thông qua các chính sách cụ thể, phát triển các chương trình đào tạo số hóa toàn diện, với mục tiêu đến năm 2025, 100% cán bộ, công chức, viên chức đạt chuẩn kỹ năng số cơ bản và 50% đạt trình độ nâng cao. Để đạt được mục tiêu này, hệ thống đào tạo phải đảm bảo chất lượng phù hợp, với tỷ lệ cân đối giữa thực hành và lý thuyết, đảm bảo tính thực tiễn và hiệu quả trong việc áp dụng kiến thức. Áp dụng chế độ khen thưởng cho những cán bộ hoàn thành xuất sắc chương

trình phát triển năng lực, kiến thức và kỹ năng số. Quan trọng hơn, giúp mỗi công chức sẽ được đảm bảo tối thiểu 40 giờ học tập nâng cao trình độ mỗi năm, tạo ra một môi trường học tập liên tục và phát triển chuyên môn bền vững. Những giải pháp này sẽ tạo ra một bước đột phá trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực số khu vực công. Thông qua việc kết hợp đào tạo số hóa với văn hóa học tập liên tục, sẽ làm tăng hiệu suất công việc, tăng khả năng thích ứng với công nghệ mới và tỷ lệ giữ chân nhân tài trong khu vực công tăng lên. Đặc biệt, việc xây dựng một đội ngũ công chức có trình độ chuyên môn cao và kỹ năng số thành thạo sẽ là nền tảng quan trọng để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số và hiện đại hóa nền hành chính công trong tương lai.

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu cho thấy, dù Việt Nam đã đạt được những kết quả bước đầu trong cải cách hành chính, nhưng hiệu quả quản lý nguồn nhân lực khu vực công vẫn còn nhiều hạn chế. Mức độ ứng dụng công nghệ và kỹ năng số của công chức chỉ đạt khoảng 45–65%, thấp xa mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, các vấn đề về khung pháp lý, cơ chế đánh giá và chính sách đãi ngộ chưa đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại. Để giải quyết những hạn chế này, nghiên cứu đề xuất hai nhóm khuyến nghị chính:

- Về chính sách và thể chế: Hoàn thiện khung pháp lý điều chỉnh quản lý nhân sự công, hướng đến tự chủ, minh bạch và hiệu quả. Xây dựng lộ trình số hóa 100% quy trình nghiệp vụ trong khu vực công đến năm 2030; thành lập cơ chế phối hợp liên ngành đồng bộ để triển khai nền tảng công nghệ chung. Thực hiện đổi mới cơ chế tuyển dụng và đãi ngộ theo năng lực, gắn chặt thu nhập với kết quả công việc. Đề xuất tăng cường cơ chế giám sát và công khai, bắt buộc báo cáo định kỳ công tác nhân sự của tất cả cơ quan nhà nước.

- Về hạ tầng công nghệ và kỹ năng: Triển khai nền tảng quản trị số tích hợp (HRIS và các công cụ AI/BIG Data) dùng chung toàn quốc, nhằm kết nối dữ liệu giữa các đơn vị. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất thông minh (sử dụng dữ liệu thực tế) thay thế dần giấy tờ thủ công. Tập trung đào tạo kỹ năng số cho công chức thông qua chương trình đào tạo dài hạn, hợp tác với các tổ chức giáo dục, doanh nghiệp CNTT. Khuyến khích và đầu tư thử nghiệm các mô hình quản trị tiên tiến (như Chính phủ số của Singapore) theo kinh nghiệm quốc tế.

Tài liệu tham khảo

- Australian Government. (2023). *Digital Career Pathway*. Truy xuất từ <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/workforce-and-capability/digital-career-pathway>, ngày 22/4/2025.
- Bundesverwaltungsamt. (2024). *Verwaltung 4.0*. Truy xuất từ https://www.bva.de/DE/Services/ZPortal/Verwaltung40/verwalt_node.html, ngày 22/4/2025.
- Chính phủ. (2011). *Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020*. Nghị quyết số 30c/2011/NQ-CP ngày 08/11/2011.
- Chính phủ. (2021). *Chiến lược quốc gia về chính phủ điện tử giai đoạn 2021-2025*. Quyết định số 942/QĐ-TTg, ngày 15/6/2021.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật. Hà Nội.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2013). Digital government, governance and public policy: a theoretical critique. *Policy & Politics*, 41(3), 313-334.
- Estonian Government. (2023). *X-Road*. Truy xuất từ <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-layer/x-road/>, ngày 22/4/2025.
- Hà, T. T., & Lê, L. T. V. H. (2012). Identifying the Public Administration Reform Performance Through the Lens of Provincial Competitiveness Index and GDP Per Capita in Vietnam. *Modern Economy*, 3(1), 11-15.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Japan Government. (2023). *J-smart evaluation*. Truy xuất từ <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gyokaku/dai2/siryoku4.html>, ngày 22/4/2025.
- Japan Government. (2024). *Smart Public Service 2025*. Truy xuất từ <https://www.soumu.go.jp/english/index.html>, ngày 23/4/2025.

- Korean Government. (2023). *KONEPS*. Truy xuất từ <https://www.koneps.go.kr/cms/en/index.do>, ngày 22/4/2025.
- Korean Institute of Public Administration. (2024). *AI-powered Public Administration*. Truy xuất từ <https://www.kipa.re.kr/cmm/main/selectMainPage.do>, ngày 23/4/2025.
- Bộ Khoa học và Công nghệ. (2023). *Báo cáo tổng kết hoạt động ứng dụng công nghệ số trong cơ quan nhà nước năm 2023*. Hà Nội.
- Bộ Nội vụ. (2023). *Báo cáo tổng kết công tác cải cách hành chính năm 2023*. Hà Nội.
- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2024). *Báo cáo về tình hình ứng dụng Quản trị số 4.0 tại Việt Nam*. Hà Nội.
- National Academy of Governance. (2024). *Smart Governance*. Truy xuất từ <https://www.nag.gov.cn/en/>, ngày 22/4/2025.
- New Zealand Government. (2023). *Digital.govt.nz*. Truy xuất từ <https://www.digital.govt.nz/>, ngày 22/4/2025.
- OECD. (2023). *OECD Economic Survey: Viet Nam*. Truy xuất tại: <https://www.oecd.org/>, ngày 20/4/2025.
- Painter, M. (2002). Public Administration Reform in Vietnam: Problems and Prospects. *Public Administration and Development*, 23(3), 259-271.
- PAPI. (2023). *Báo cáo chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh năm 2023*.
- Phạm Đức Toàn (2019). Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực công ở nước ta hiện nay và những vấn đề đặt ra. *Tạp chí Khoa học Nội vụ*, 31, tháng 7/2019.
- Piening, E. P. (2023). Dynamic capabilities in the public sector: Configuring change in public organizations. *Public Management Review*, 25(3), 477-495.
- Public Service Division. (2024). *Smart Nation Public Service*. Truy xuất từ <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/public-service-for-the-future/smart-nation-public-service>, ngày 23/4/2025.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Taiwan Government. (2023). *iPAS*. Truy xuất từ <https://www.ipas.gov.tw/>, ngày 22/4/2025.
- US Office of Personnel Management. (2023). *Digital-First Civil Service*. Truy xuất từ <https://www.opm.gov/about-us/our-mission/strategic-plan/goal-1-a-digital-first-civil-service/>, ngày 22/4/2025.
- World Economic Forum. (2023). *Global Competitiveness Report 2023*.