



Chuyển đổi số quốc gia thành công cần hạ tầng công nghệ, thể chế chính sách, nguồn nhân lực chiến lược có chất lượng cao. Ảnh: ST.

TĂNG CƯỜNG THIẾT CHẾ NHÂN SỰ CHIẾN LƯỢC TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ QUỐC GIA

TS. Nguyễn Lệ Hương

Học viện Kỹ thuật Quân sự

“

Chuyển đổi số quốc gia đang trở thành động lực trọng yếu thúc đẩy mọi mặt kinh tế - xã hội. Để quá trình này thành công, quốc gia không chỉ cần hạ tầng công nghệ và thể chế chính sách mà còn đòi hỏi nguồn nhân lực chiến lược, có chất lượng cao, đủ khả năng làm chủ công nghệ mới. Trên thực tế, mỗi năm Việt Nam đang thiếu khoảng 90.000 nhân lực công nghệ thông tin phục vụ phát triển kinh tế số và xã hội số, trong khi hệ thống đào tạo nhân lực hiện nay chưa đáp ứng đủ nhu cầu. Bài toán cấp bách đặt ra là phải tăng cường thiết chế nhân sự chiến lược. Nói cách khác, là xây dựng và củng cố hệ thống nhân lực chủ chốt cho chuyển đổi số.

”

Vai trò của nhân sự chiến lược trong chuyển đổi số quốc gia

Thiết chế nhân sự chiến lược được hiểu là tổng thể các chính sách, cơ chế và tổ chức nhân sự được thiết lập nhằm thu hút, phát triển, quản lý và phát huy tối đa nguồn nhân lực phục vụ cho chiến lược chuyển đổi số. Trong kỷ nguyên số, con người chính là yếu tố trung tâm quyết định sự thành bại của chuyển đổi số. Một nghiên cứu đã chỉ rõ: Chuyển đổi số thành công hay không phụ thuộc hoàn toàn vào việc các chủ thể tham gia có thực hiện đúng chức năng của mình hay không. Nhân lực gắn liền với quá trình số hóa lực lượng lao động, số hóa môi trường làm việc; bất kỳ gián đoạn hay yếu kém nào về nhân sự số đều ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của tổ chức và doanh nghiệp. Nói cách khác, con người là “chìa khóa” của chuyển đổi số, đóng vai trò vừa là người thực thi, vừa là người thụ hưởng các thành quả do công nghệ mang lại.



Con người chính là yếu tố trung tâm quyết định sự thành bại của chuyển đổi số. Ảnh: ST.

Trong bối cảnh quản trị quốc gia hiện đại, nguồn nhân lực càng được xem là nguồn lực quan trọng nhất. Các nguồn tài nguyên truyền thống như: đất đai, vốn liếng đều hữu hạn, trong khi trí tuệ con người, khoa học, công nghệ là vô hạn. Do vậy, muốn quản trị hiệu quả trong thời đại số, phải phát huy tối đa trí tuệ nguồn nhân lực - yếu tố cốt lõi để thúc đẩy phát triển. Nhân sự chiến lược ở đây không chỉ bao gồm đội ngũ kỹ sư công nghệ thông tin, chuyên gia chuyển đổi số, mà còn là các nhà lãnh đạo, quản lý am hiểu công nghệ, những người hoạch định chính sách và dẫn dắt quá trình chuyển đổi trong từng ngành, lĩnh vực. Việc tăng cường thiết chế nhân sự chiến lược nghĩa là bảo đảm có đủ nhân tài số ở các vị trí then chốt, từ trung

ương đến địa phương, từ khu vực công đến khu vực tư, để dẫn dắt, phối hợp và thực thi các sáng kiến số một cách hiệu quả.

Mục tiêu cuối cùng của chuyển đổi số quốc gia là xây dựng một nền quản trị số hiện đại, nơi Chính phủ, doanh nghiệp và người dân đều vận hành trên nền tảng số minh bạch, hiệu quả. Để đạt được điều đó, việc chuẩn bị nhân lực đóng vai trò nền tảng. Chẳng hạn, trong lĩnh vực Chính phủ điện tử và dịch vụ công trực tuyến, đội ngũ cán bộ, công chức cần được trang bị kỹ năng số và tư duy mới để vận hành các hệ thống số, cung cấp dịch vụ cho người dân một cách chuyên nghiệp. Tương tự, trong doanh nghiệp, muốn chuyển đổi quy trình vận hành, ứng dụng các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây, v. v, doanh nghiệp phải có chiến lược nhân sự phù hợp để đào tạo hoặc tuyển dụng những nhân viên có kỹ năng tương ứng. Chuyển đổi số trong quản trị nhân sự chính là bước tiến quan trọng giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường công nghệ biến đổi liên tục. Rõ ràng, nhân sự chiến lược vừa là điều kiện tiên quyết, vừa là động lực để chuyển đổi số diễn ra thành công và bền vững.

Thực trạng và các giải pháp tăng cường nhân sự chiến lược cho chuyển đổi số

Trong bối cảnh Việt Nam thúc đẩy phát triển kinh tế số và chuyển đổi số toàn diện, nhân lực số trở thành yếu tố chiến lược then chốt. Hiện nay, cả nước có khoảng 1,2 triệu lao động công nghệ thông tin, trong đó 550.000 người có trình độ từ cao đẳng trở lên, chiếm hơn 1% lực lượng lao động. Tuy nhiên, chất lượng nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế: Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo có bằng/chứng chỉ mới đạt 28,6% vào quý IV/2024. Thị trường lao động khá chặt chẽ với 51,9 triệu người có việc làm và tỷ lệ thất nghiệp chỉ 2,24%, khiến việc thu hút nhân sự chất lượng cao ngày càng cạnh tranh. Đáng lo ngại, lĩnh vực trí tuệ nhân tạo chứng kiến hiện tượng “chảy máu chất xám” khi nhiều nhân lực trình độ cao ra nước ngoài. Trong khi đó, nhu cầu nhân lực số tiếp tục tăng mạnh: Tuyển dụng quốc tế đối với nhân lực công nghệ Việt Nam tăng 111% năm 2024. Nhu cầu này gắn với sự mở rộng của kinh tế số (dự báo đạt 45 tỷ USD năm 2025, chiếm trên 12% GDP). Việt Nam có gần 80 triệu người dùng Internet (78,8% dân số), song việc phổ cập kỹ năng số cơ bản và nâng cao vẫn còn hạn chế.

Nguyên nhân đến từ cả cung và cầu. Về cung, hệ thống giáo dục công nghệ thông tin chưa đồng đều, chương trình đào tạo chưa theo kịp tốc độ công nghệ, thiếu chuẩn kỹ năng số quốc gia. Về cầu, nhiều tổ chức, doanh nghiệp chưa có chiến lược nhân sự bài bản cho chuyển đổi số, chủ yếu giao việc cho bộ phận công nghệ thông tin, trong khi bản chất đòi hỏi sự tham gia của mọi phòng ban và lãnh đạo. Kết quả là nhân viên thiếu nhận thức đúng và tinh thần chủ động thay đổi.



Nhiều tổ chức, doanh nghiệp chưa có chiến lược nhân sự bài bản cho chuyển đổi số. Ảnh: ST.

Trước thực trạng đó, Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách nhằm củng cố nhân lực cho chuyển đổi số. Nổi bật là Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến 2025, tầm nhìn 2030. Chương trình đặt mục tiêu kép: Phát triển chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, đồng thời hình thành đội ngũ doanh nghiệp công nghệ số vươn tầm quốc tế. Thủ tướng Chính phủ cũng phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến 2025”. Đề án này giao Bộ Thông tin và Truyền thông (nay là Bộ Khoa học và Công nghệ Việt Nam) triển khai với mục tiêu cụ thể: Đào tạo 1.000 chuyên gia chuyển đổi số nòng cốt; xây dựng mô hình “đại học số” với hạ tầng và chương trình đào tạo số hóa; đào tạo hơn 5.000 kỹ sư, cử nhân công nghệ số chất lượng cao tại các trường trọng điểm. Đây là bước đi quan trọng để hình thành đội ngũ tinh hoa và cải cách hệ thống giáo dục đại học theo hướng số hóa.

Song song, Bộ Thông tin và Truyền thông phối hợp các địa phương triển khai sáng kiến “Tổ công nghệ số cộng đồng” với hơn 63.000 tổ và trên 300.000 thành viên nòng cốt ở cấp cơ sở. Lực lượng này gồm cán

bộ địa phương, đoàn thể và tình nguyện viên am hiểu công nghệ, giúp người dân tiếp cận dịch vụ số, phổ cập kỹ năng số tận hộ gia đình. Đây là minh chứng cho cách tiếp cận toàn diện: Vừa đào tạo chuyên gia cao cấp, vừa phổ cập kỹ năng số cho cộng đồng. Cùng với đó, Bộ cũng đã xây dựng nền tảng học trực tuyến mở về chuyển đổi số, tổ chức các khóa bồi dưỡng cho hàng nghìn cán bộ công chức - lực lượng quan trọng trong bộ máy nhà nước.

Một thách thức lớn khác là thu hút và giữ chân nhân tài số. Trên toàn cầu, khu vực tư nhân có lợi thế về lương, môi trường làm việc, cơ hội phát triển, trong khi khu vực công gặp bất lợi do khung lương cứng và thủ tục tuyển dụng chậm. Việt Nam cũng đối diện tình trạng này, khi nhiều chuyên gia công nghệ thông tin rời bỏ khu vực công vì thu nhập và cơ hội hạn chế. Do đó, Chính phủ cần có chính sách đãi ngộ đặc thù cho nhân lực chuyển đổi số, đồng thời tạo môi trường làm việc hấp dẫn hơn. Một số kinh nghiệm quốc tế có thể áp dụng: chương trình fellowship công nghệ (như Code for Canada, cho phép chuyên gia tư nhân tham gia ngắn hạn dự án chính phủ); cải tiến quy trình tuyển dụng công chức; hợp tác với khu vực tư để đào tạo nhân viên theo nhu cầu cụ thể. Về lâu dài, cần thúc đẩy hợp tác công - tư trong giáo dục: doanh nghiệp tham gia thiết kế chương trình, hỗ trợ thực tập, đặt hàng nhân lực theo kỹ năng.

Xu hướng thành lập “học viện số” cho công chức cũng đáng chú ý. Anh, Canada, Singapore đã mở các học viện đào tạo kỹ năng số cho đội ngũ quản lý nhà nước. Học viện dịch vụ số của Anh (GDS Academy) giai đoạn 2014-2019 đã đào tạo 10.000 công chức, tạo ra thế hệ cán bộ mới am hiểu công nghệ. Tuy vậy, báo cáo của Quốc hội Anh cho thấy năng lực số vẫn chưa đáp ứng yêu cầu, cần tiếp tục được đào tạo liên tục. Bài học rút ra là phát triển nhân lực số là quá trình dài hạn, không thể đạt kết quả ngay và cần đầu tư bền bỉ.

Tăng cường nhân sự chiến lược cho chuyển đổi số đòi hỏi giải pháp đồng bộ: Cải thiện giáo dục và đào tạo cả về số lượng và chất lượng nhân lực; bồi dưỡng kỹ năng số liên tục cho người lao động; đổi mới cơ chế tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ nhân tài trong khu vực công; đồng thời tăng cường hợp tác công - tư để tận dụng nguồn lực xã hội. Việt Nam đã có những bước đi quan trọng với các đề án và chương trình quốc gia. Tuy nhiên, để đạt mục tiêu trở thành quốc gia số phát triển, thịnh vượng vào năm 2030, cần tiếp tục thu hẹp khoảng cách nhân lực, chuẩn bị nguồn lực con người chất lượng cao, chủ động tham gia vào chuỗi giá trị số toàn cầu.

Nhân sự chiến lược - bước tiến mới trong quản trị số hiện đại

Chuyển đổi số không chỉ là câu chuyện công nghệ, mà là sự thay đổi về quản trị và văn hóa tổ chức. Trọng tâm là chuyển từ mô hình quản lý truyền thống sang quản trị số hiện đại - ra quyết định dựa trên dữ liệu, lấy người dân và khách hàng làm trung tâm, minh bạch và linh hoạt hơn. Để hiện thực hóa, nhân sự chiến lược đóng vai trò then chốt. Khi có đội ngũ am hiểu kỹ thuật số và quản trị tiên tiến, các cơ quan, doanh nghiệp mới đủ khả năng đổi mới phương thức hoạt động, thích ứng nhanh với biến động và nâng cao hiệu quả.

Trước hết, nhân sự chiến lược là nền tảng cho việc xây dựng thể chế số thông thoáng, hiệu quả. Cán bộ lãnh đạo có tư duy số thúc đẩy cải cách hành chính, ban hành chính sách phù hợp cho kinh tế và xã hội số. Họ đề cao việc ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính. Song song, chuyên gia công nghệ trong bộ máy đảm bảo hạ tầng số từ nền tảng chính phủ điện tử đến hệ thống dữ liệu, được thiết kế theo chuẩn tốt nhất, an toàn và thân thiện. Một nền quản trị số hiện đại đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà quản lý và chuyên gia kỹ thuật, và điều này chỉ có thể đạt được khi nhân lực ở cả hai vai trò được chuẩn bị tốt.

Bên cạnh thể chế, nhân sự chiến lược còn thúc đẩy thay đổi văn hóa làm việc. Mô hình công vụ truyền thống cứng nhắc không còn phù hợp trong kỷ nguyên số. Khu vực công cần áp dụng cách quản trị nhân sự mới: Xây dựng văn hóa số khuyến khích đổi mới, trao quyền chủ động nhiều hơn, chấp nhận rủi ro có tính toán; tạo môi trường linh hoạt như làm việc từ xa hay theo dự án. Một số ý kiến đề xuất thành lập các “đơn vị triển khai số” vận hành tinh gọn trong cơ quan nhà nước để thử nghiệm sáng kiến nhanh chóng. Mục tiêu là thu hút, giữ chân nhân tài số và tận dụng tối đa chất xám cho mục tiêu công.

Đầu tư vào nhân sự chiến lược cũng đồng nghĩa đầu tư vào năng lực học hỏi và thích nghi liên tục. Quản trị số không chấp nhận tư duy “công chức suốt đời” trì trệ, mà đề cao kỹ năng số, năng lực lãnh đạo số, hợp tác liên ngành, sáng tạo và giải quyết vấn đề dựa trên dữ liệu. Đây là những phẩm chất thiết yếu của công chức trong chính phủ số.

Ở tầm quốc gia, việc củng cố nhân sự chiến lược giúp Việt Nam bắt kịp Cách mạng công nghiệp 4.0. Cuộc cách mạng số mở ra cơ hội “đi tắt đón đầu”, nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ tụt hậu nếu thiếu nhân lực chất lượng cao. Khi có đội ngũ tinh thông, quốc gia đủ sức làm chủ công nghệ mới, vận hành hạ tầng số



Việc củng cố nhân sự chiến lược giúp Việt Nam bắt kịp Cách mạng công nghiệp 4.0. Ảnh: ST.

hiện đại, triển khai đô thị thông minh, chính phủ số an toàn hay kinh tế số dựa trên dữ liệu lớn. Các chuyên gia AI, an ninh mạng, phân tích dữ liệu trong bộ máy sẽ tăng cường tính tự chủ công nghệ, giảm phụ thuộc bên ngoài và giúp Chính phủ ứng phó tốt hơn trước rủi ro như tấn công mạng hay tin giả.

Hiệu quả quan trọng khác là nâng cao chất lượng dịch vụ công. Khi cán bộ thành thạo công nghệ và có tư duy đổi mới, họ chủ động cải tiến quy trình, lấy người dân làm trung tâm trong thiết kế dịch vụ số. Kết quả là các dịch vụ hành chính trực tuyến, tiện ích số phục vụ đời sống sẽ thuận lợi, thân thiện và hiệu quả hơn. Quản trị số hiện đại không chỉ nằm ở công cụ mà ở con người vận hành công cụ một cách có trách nhiệm.

Tăng cường nhân sự chiến lược do đó chính là đầu tư cho tương lai: Xây dựng chính phủ minh bạch, doanh nghiệp sáng tạo và xã hội thịnh vượng trong kỷ nguyên số. “Hiện tài là nguyên khí của quốc gia” - trong thời đại số, hiện tài không chỉ là học giả mà còn là chuyên gia công nghệ và nhà lãnh đạo số. Việc phát triển nhân sự chiến lược giúp Việt Nam kiến tạo đội ngũ đủ phẩm chất, năng lực để chèo lái con thuyền chuyển đổi số, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho khát vọng trở thành quốc gia phát triển.

Quá trình này đòi hỏi sự tham gia của cả hệ thống: Tầm nhìn và quyết tâm của lãnh đạo, cùng nỗ lực học hỏi, sáng tạo không ngừng của mỗi cá nhân. Với định hướng đúng đắn và đầu tư thích đáng cho nguồn nhân lực, Việt Nam có cơ sở để tin vào một tương lai quản trị quốc gia hiện đại - nơi chuyển đổi số thực sự phục vụ người dân và đưa đất nước vươn lên