

# VAI TRÒ CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC TRONG QUẢN TRỊ SỐ HIỆN NAY

## THE ROLE OF CIVIL SERVANTS AND PUBLIC EMPLOYEES IN DIGITAL GOVERNANCE IN THE CURRENT CONTEXT

NGUYỄN HỮU KHIỂN (\*)

**Tóm tắt:** Bài viết tập trung phân tích vấn đề số hóa trong quản trị xã hội và trong quản lý nhà nước, theo nguồn gốc và mối quan hệ (cung ứng, phối hợp) trong quản trị. Đặc biệt, tác giả đã làm rõ những thách thức đặt ra đối với công chức, viên chức trong xu hướng phát triển không ngừng của quản trị số.

**Từ khóa:** Công chức, viên chức; quản trị số.

**Abstract:** This article focuses on analyzing the issue of digitalization in social governance, particularly in state management, from the perspective of its origins and relational dynamics (provision and coordination) within governance processes. In particular, the author highlights emerging challenges faced by civil servants and public employees amid the continuous evolution of digital governance.

**Keywords:** Civil servants and public employees; digital governance.

Ngày nhận bài: 10/01/2026 Ngày biên tập: 12/3/2026 Ngày duyệt đăng: 19/3/2026

### 1. Nền công vụ số

Xã hội số, Chính phủ số là khái niệm phản ánh đặc trưng quản trị dựa trên các ứng dụng thông tin để tập hợp hệ thống thông tin quản lý dùng chung để giải quyết hàng loạt công việc trong quản lý xã hội. Bản chất của xã hội số hay số hóa quản trị là thay đổi phương thức quản lý, bổ trợ hình thức quản lý truyền thống bằng ứng dụng công nghệ, tăng giá trị của thông tin từ cơ học sang công nghệ. Nghĩa là xã hội cần có một trung tâm dữ liệu cơ bản, bao quát các lĩnh vực của đời sống xã hội, từ đó cung ứng, chia sẻ dưới dạng vật chất (các thông tin, số liệu, các văn bản thể chế, quyết định điều hành...) để tổ chức quản trị. Về cơ bản, thông tin đi

từ dưới lên, từ thực tiễn đời sống mà hình thành dần lên. Sự hội tụ của hệ thống thông tin tại một trung tâm, trở thành cấu trúc dữ liệu bằng thuật ngữ là dữ liệu lớn (tiếng Anh là Big Data), dữ liệu trong Big Data có 03 đặc trưng, thể hiện bằng ba chữ V là: rất lớn (Volume), rất nhanh (Velocity) và rất đa dạng (Variety). *Rất lớn* do nó tập hợp nhiều nhất, luôn luôn được bổ sung. Bản chất tồn tại của Volume là không có giới hạn (nghĩa là không có khái niệm đủ trong quy mô thông tin của hệ thống dữ liệu). *Rất nhanh* là yêu cầu của quản trị xã hội mà dữ liệu lớn cần đáp ứng (dữ liệu đi sau quản lý thì không còn đáp ứng yêu cầu quản trị xã hội). *Rất đa dạng* là thể hiện cấu trúc của “cây dữ liệu” đáp ứng tốt nhất có thể cho mọi ngóc ngách của quản lý, hướng tới sự đa dạng đối tượng quản lý, (tức nhu cầu xử lý công việc của Nhân dân).

(\*) **GS.TS.NGŨT;** Nguyễn Phó Giám đốc thường trực Học viện Hành chính Quốc gia



*Công chức phường An Khánh vận hành thử nghiệm hệ thống quản lý văn bản dưới sự hỗ trợ của công chức Trung tâm Chuyển đổi số Thành phố Hồ Chí Minh.*

Những đặc trưng đó (không có giới hạn, rất nhanh và đa dạng) đều gắn với chức năng công vụ của công chức, viên chức nhà nước. Dữ liệu lớn có vai trò, sứ mệnh là cung ứng cho toàn bộ nhu cầu của các hoạt động xã hội của hệ thống chính trị, đoàn thể, doanh nghiệp và các cá nhân... Mỗi thực thể tùy yêu cầu mà cần khai thác dữ liệu để sử dụng vào các mục đích, trong đó trọng tâm của quản trị gắn với sự lãnh đạo, điều hành của các chủ thể trong hệ thống chính trị.

Vậy muốn có nền công vụ số, cần có các yếu tố liên hệ hữu cơ, tất yếu như một hệ thống. Chúng cơ bản phải bao gồm nguồn lực, cơ sở hạ tầng, hệ thống thể chế và hệ thống dữ liệu; sau đó là ứng dụng cho quản trị. Trong tất cả các khâu có tính yếu tố, không thể thiếu vắng vai trò của con người.

Khái niệm nền công vụ tiếp cận tương ứng với hệ thống, hệ sinh thái tức là phản ánh các mối quan hệ nhiều yếu tố liên đới, liên kết mà cấu thành. Khi vận hành nền quản trị số trong quản lý nhà nước thì hệ thống công vụ nhất thiết phải đáp ứng hiệu quả nhất có thể. Phải đặt hệ thống công vụ số trong bối cảnh của đổi mới toàn diện đất nước, với ý tưởng chính trị lớn ở tầm mức sắp xếp lại giang sơn, với đòi hỏi phải vừa chạy vừa xếp hàng thì

phải có một quyết tâm chính trị mang tính chủ quan của từng cá nhân với tâm thế thích ứng để không bị lạc lối, lỗi nhịp trong hệ thống. Bản chất của quản trị số là phương thức vận hành của quản lý được thay đổi căn bản theo cách thức truyền thống từ nhiều năm trước đây. Đó là cải cách, đổi mới, bổ sung, hiện đại hóa, chứ không phải phủ định.

Số hóa trong quản trị số có thể so với tính cách mạng trong sản xuất từ thủ công sang cơ giới, từ lao động trực

tiếp của con người trong quá trình sản xuất sang sự tự động hóa các quá trình sản xuất. Nghĩa là thay đổi toàn diện phương thức quản trị từ trực tiếp (người với người) sang gián tiếp qua hệ thống mạng thông tin; thay đổi từ vận động cơ học của hệ thống nhân sự sang khai thác các thông tin như hệ thống xa lộ, hệ thống mạng lưới mở làm phương tiện vật chất có quản lý; thay đổi quan hệ giao tiếp trong tổ chức (cơ quan này với cơ quan khác) bằng giao dịch điện tử; thay đổi biểu tượng quyền lực, trách nhiệm hành chính từ chữ ký, đóng dấu cơ học sang hình thái số... Trong nền công vụ như vậy, công chức cần thay đổi để thích nghi, thích ứng và đáp ứng yêu cầu của quản trị số.

Cũng cần phân tích thêm hình thái của thông tin và phương thức sử dụng thông tin trong quản lý. Khi đề cập đến khái niệm dữ liệu thông tin thì dễ dẫn đến cách hiểu đó là nguồn có sẵn, ổn định, bất động, kiểu như hình thái lưu trữ, có sẵn. Tất nhiên dữ liệu phải có sẵn ở sự ổn định tương đối; ổn định để sử dụng và ổn định mới sử dụng được. Tương đối là dữ liệu không xơ cứng, mà luôn chỉnh sửa, bổ sung hay loại bỏ (để thay thế). Nhưng trong thực tế đời sống và hoạt động quản lý, dữ liệu thông tin còn có vô số hình thái

công cụ quản trị trực tiếp, dùng ngay trong xã hội luôn luôn chuyển động. Ví dụ như điều hành giao thông đô thị, xử lý hỏa hoạn, xử lý các xung đột xã hội qua những thông tin tức thời, trực tiếp người quản lý cần ngay lập tức đưa ra giải pháp xử lý. Những thông tin đó còn có giá trị trở thành dữ liệu cho các đánh giá, tổng kết thực tiễn sinh động, thực trạng xã hội, như giải pháp về quản trị đô thị, giải pháp tổng thể trong quá trình đô thị hóa; chiến lược dân số, dân cư đô thị hiện nay...

## **2. Vai trò, tầm quan trọng của công chức, viên chức trong chính sách số hóa quản trị của Đảng và Nhà nước**

Số hóa có 02 chủ thể cơ bản cùng tham gia và sử dụng cho hoạt động theo mục đích, mục tiêu, nhu cầu và trách nhiệm của từng chủ thể. *Một là*, hệ thống quản trị do công chức, viên chức làm rường cột. Theo luật pháp hiện hành, công chức, viên chức không chỉ nằm trong cấu trúc nhà nước, mà trong cả hệ thống chính trị. *Hai là*, cốt lõi của chủ trương và chính sách về số hóa và quản trị số là hướng tới sự ứng dụng và thụ hưởng, thành tựu của xã hội số phục vụ cho mọi nhu cầu của đời sống xã hội (sản xuất, lưu thông, dịch vụ, thụ hưởng thành tựu văn hóa...). Nhân dân ứng dụng cho sản xuất, tiêu dùng và các giao tiếp, dịch vụ xã hội; Nhân dân thụ hưởng thành tựu của số hóa khi giao tiếp với chính quyền, thực hiện dịch vụ công với nhà nước một cách nhanh chóng, chính xác, bớt tầng nấc, giảm thủ tục rườm rà, phiền hà trong giao tiếp công vụ...

Yêu cầu tự thân, tự chuyển động trong quá trình chuyển đổi phương thức quản trị xã hội từ truyền thống sang môi trường quản trị số của lực lượng nhân sự hành chính công. Trong các biến đổi xã hội, liên quan đến nguồn lực, đến con người, thường diễn ra các quá trình: thích ứng, bổ sung và hòa nhập. Thích ứng liên quan đến lực lượng hiện tại, đang vận hành hệ thống. Nó mang tính tất yếu tình thế. Tất yếu là bộ máy, nguồn lực con người trong tổ chức không thể thay thế tuyệt đối, bởi họ có những giá trị đáp ứng nội dung và yêu cầu của quản lý. Đó là họ đang giữ những giá trị cơ bản của quản lý như trình

độ chuyên môn, chuyên ngành, kinh nghiệm, kỹ năng xử lý tình huống mà nhân lực mới không dễ gì có ngay. Những phẩm chất đó trong tổ chức, phải qua thời gian mới hình thành được. Đó là sự thấu hiểu, thấu cảm tình cảm công vụ, sự chia sẻ kỹ năng, kinh nghiệm qua thời gian mới có được. Thích ứng là sự bồi đắp cái mới còn thiếu (trước chưa đặt ra nhiệm vụ số hóa, thì nay đã hiện diện), nằm trong chương trình, chiến lược tổng thể, kế hoạch cụ thể và ở từng tổ chức. Thích ứng đòi hỏi công chức, viên chức đương nhiệm phải tự thay đổi, tự đổi mới sao cho đáp ứng theo trách nhiệm từ vị trí công vụ họ đang đảm nhiệm. Như thế không phải là bị động, mà là chủ động ứng phó với sự thay đổi và chứng minh rằng, họ làm chủ được “cuộc chơi” của cải cách.

## **3. Những vấn đề đặt ra trước thách thức đối với công chức, viên chức trong xu hướng phát triển không ngừng của quản trị số**

Mỗi cuộc cải cách là sự xuất hiện của cái mới từ đòi hỏi xã hội. Nếu liên quan đến tổ chức, đến con người thì đó là các thách thức. Thách thức trong công vụ, nghĩa là không thể nghĩ, hành xử, quan hệ như lâu nay vẫn thế, mà phải thay đổi. Thách thức không mang tính bất khả thi, mà mang yếu tố thử thách, kiểm nghiệm (trước yêu cầu mới). Trước yêu cầu đổi mới căn bản phương thức quản trị đất nước theo mô hình số hóa, công chức, viên chức không thể đứng ngoài thách thức được. Có thể thấy một số khó khăn, thách thức mà họ đã, đang và sẽ phải đối mặt như sau:

*Thứ nhất*, xã hội số là sự thay đổi căn bản phương thức quản trị. Nó mang tính cách mạng và đặt con người nói chung, nhân lực công quyền nói riêng phải thích ứng. Đó là trách nhiệm vận hành cơ chế cải cách trong nền công vụ; trách nhiệm xử lý công vụ theo tinh thần của số hóa đồng thời với giảm thiểu các phương thức hiện hành - tạm gọi là truyền thống - còn đang tồn tại, không phải bị thay thế hoàn toàn (như hình thức ra quyết định, các cuộc giao dịch, liên hệ công vụ trực tiếp, các chuyến đi cơ sở... vẫn tồn tại).

*Thứ hai*, ở Việt Nam, số hóa đồng thời diễn ra cùng tiến trình cải cách tinh gọn tổ chức

bộ máy, nâng cao chất lượng hoạt động công vụ khiến cho có một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức chịu tác động một phần, số khác chịu tác động kép (hoặc phải thích ứng với tiến trình số hóa, hoặc chịu áp lực tinh giản, một số từ áp lực lớn, dẫn đến phải rời khỏi nền công vụ). Như vậy, ai cũng rơi vào một trong hai lựa chọn mang tính khách quan, do thể chế tác động tới, đồng thời còn mặt chủ quan ở trách nhiệm xã hội. Bản thân nền công vụ trong giai đoạn cải cách, nhất là sắp xếp lại chính quyền địa phương theo hướng tăng quy mô (ví dụ tăng một tỉnh, một xã), tăng trách nhiệm (đòi hỏi tất yếu là tăng năng lực), giảm cấp quản lý. Thực tế là bỏ một cấp, dẫn đến phải chia sẻ trách nhiệm về phía hai đầu (cấp tỉnh và cấp xã). Đây là một chủ trương lớn, căn bản nhưng quyết tâm chính trị lại rất quyết liệt, theo phương châm không cầu toàn, vừa chạy vừa xếp hàng.

*Thứ ba*, thách thức về nhận thức trách nhiệm xã hội khi xử lý và cung ứng thông tin - nền tảng của dữ liệu bộ phận và quốc gia. Có các tình huống: có dữ liệu nhưng không chính xác; có dữ liệu nhưng cung ứng không kịp thời, đồng bộ (ví dụ: muốn có chiến lược phát triển vùng thì phải có đồng bộ dữ liệu từ nhiều ngành, địa phương về kinh tế, dân cư, cấu trúc ngành nghề, giáo dục phổ thông và giáo dục nghề nghiệp, cơ sở văn hóa, tín ngưỡng... Riêng lĩnh vực kinh tế cũng cần hàng loạt minh chứng sinh động mới có ý tưởng tốt được).

*Thứ tư*, tính đồng bộ về phân định hệ thống công vụ theo phân tầng và phân ngành trong hệ thống công tác. Bản chất của công vụ có tính hệ thống của sản phẩm quản lý. Từ một minh chứng cần xử lý theo nhóm (cùng tổ chuyên môn), theo hệ thống (từ dưới chuyển lên cấp trên); theo chỉ đạo (làm thế nào, phương thức xử lý ra sao); theo trung tâm (mọi thông tin đều về một mối, trở thành dữ liệu lớn có giá trị phổ quát, phổ biến). Công vụ luôn xuất hiện rủi ro và những sai sót xảy ra là khó tránh khỏi.

*Thứ năm*, tính bình đẳng của dữ liệu. Ở đây đề cập bình đẳng vị thế tổ chức của thông tin. Trong dữ liệu số, thông tin của

ngành nào, địa phương nào, thường không đặt ra ở mức độ quan trọng nhiều hay ít, mà cơ bản là độ chính xác, thời gian cung cấp và khả năng khai thác, ứng dụng cho quản lý và hoạt động kinh tế - xã hội và dân sinh. Nói cách khác, khi đánh giá chất lượng thông tin, không nên tự ti về chủ thể (công chức phục vụ không quan trọng, bộ nhỏ, bộ lớn, tỉnh quan trọng, tỉnh không quan trọng...). Giá trị của thông tin, dữ liệu là ở chỗ có đóng góp gì cho quản lý và chất lượng quản trị như thế nào, mà không phải đến từ đâu, do ai cung cấp. Đương nhiên cùng một thông tin thì nguồn cung ứng có thể lựa chọn, nhưng không quyết định giá trị ứng dụng.

*Thứ sáu*, tính chìa khóa, hành lang của dữ liệu quốc gia trong quản trị số gắn với chức trách công vụ. Quản trị số là một phương thức của quản lý, không phải nội dung quản lý. Nhưng muốn quản trị số (quản lý số, xã hội số, Chính phủ số...) thì phải có số - tức thông tin quản lý, gọi là dữ liệu. Trách nhiệm xã hội rất cao của công chức, viên chức trong hệ sinh thái quản trị số chính là cung ứng thông tin kịp thời, chính xác, đồng bộ và trách nhiệm.

*Thứ bảy*, trong hệ sinh thái quản trị số, công chức, viên chức giữ một khâu, đồng thời có mặt ở mọi khâu. Hệ sinh thái là khái niệm phản ánh cấu trúc tất yếu các yếu tố căn bản, tất yếu (không thể thiếu) trong bất kỳ hiện tượng, một quá trình, một hệ thống vận động nào trong tự nhiên, xã hội. Các yếu tố trong hệ sinh thái có vị trí, vai trò riêng, độc lập, tác động lẫn nhau theo quan hệ nguồn gốc - phát sinh, hoặc quan hệ nhân quả và thường xuyên tác động lẫn nhau (cản trở hoặc tạo động lực). Hệ sinh thái số cũng vậy. Trong hệ sinh thái quản trị số gồm những yếu tố: chủ trương chính trị (như các nghị quyết của Đảng); các thể chế nhà nước theo hệ thống thứ bậc, đội ngũ thực thi chức trách quản lý; cấu trúc thông tin, dữ liệu quản lý; hạ tầng vật chất vận hành các quá trình số hóa, phương tiện sản xuất thông tin (đơn giản như hệ thống máy tính). Trong hệ sinh thái số, mỗi yếu tố vận động theo thời gian, nhịp điệu và giá trị không giống nhau. Không phải mỗi hệ thống công vụ được số hóa tương

đương với một nghị quyết, hay một đạo luật. Bản chất là, trong các yếu tố cấu trúc có yếu tố làm định hướng, nền tảng; có yếu tố có chức năng quy định, quy phạm, hướng dẫn các thao tác quy trình trong hệ thống (hoặc hệ sinh thái số). Trong hệ thống chỉ có 03 yếu tố có tính liên tục hoạt động, vận hành: cơ sở hạ tầng vật chất thông suốt, công cụ khai thác; sản xuất dữ liệu đáp ứng mọi tình huống và nguồn lực - chủ thể của mọi yếu tố trong hệ thống.

*Thứ tám*, trong hệ sinh thái số, lực lượng con người, các công chức, viên chức, nhân viên kỹ thuật nằm trong mối liên hệ tác động, tương tác. Cụ thể như sau:

*Một là*, công chức, viên chức vừa là chủ thể có trách nhiệm trong cung ứng thông tin, vừa là khách hàng tiêu dùng thông tin quản lý. Công chức muốn sản xuất một thông tin thì cần rất nhiều thông tin do hệ thống dữ liệu cung ứng như một địa chỉ tiêu dùng. Trong hệ thống, đa số do các chủ thể trong các cơ quan, bộ, ngành, lĩnh vực địa phương cung cấp. Nếu tìm để sử dụng mà chưa có thì chắc chắn hệ thống dữ liệu vẫn trong quá trình hoàn thiện, bổ sung, sắp xếp... Mặt khác, trong nhiều trường hợp một bộ phận cung cấp thông tin vẫn cần sử dụng chính những thông tin họ đã cung cấp trước đó. Chẳng hạn, muốn sửa đổi một nghị định có liên quan đến các ngành, lĩnh vực khác, nhất thiết phải có hệ thống dữ liệu đang vận hành, trong phạm vi thời hiệu, trong đó có những dữ liệu chủ thể đã từng cung cấp.

*Hai là*, liên quan đến hệ thống dữ liệu thể hiện ít nhất ba mối quan hệ: cá nhân hóa trách nhiệm của người cung cấp dữ liệu; xã hội hóa dữ liệu được sản xuất và ưu tiên hóa dữ liệu tươi mới trong khai thác (như sự ưu tiên trong ứng dụng vào hoạt động quản trị). Mỗi quan hệ trên thể hiện ra các mặt: năng lực, kỹ năng, trách nhiệm và giá trị chủ thể và xã hội. Khi ta nói cá nhân hóa dữ liệu cung cấp, sẽ trả lời câu hỏi: ai cung cấp. Sẽ có câu trả lời về chủ thể cụ thể (tên, nhóm, tổ chức) và các yếu tố phẩm chất của thông tin, về tính chính xác, kịp thời, giá trị sử dụng. Chúng được đo bằng kết quả đầu ra của sản

phẩm của người sử dụng (tiêu dùng) dữ liệu. Cá thể hóa còn là dữ liệu bổ sung cho nhiều công tác quản trị nội bộ khi đề cập về năng lực, kỹ năng, trách nhiệm khi sử dụng và đánh giá công chức, viên chức.

Xã hội hóa dữ liệu thể hiện trách nhiệm của người sản xuất thông tin đối với nhiệm vụ sự nghiệp số hóa; qua đó hạn chế sự gián đoạn, cục bộ, và sức ỳ trong trách nhiệm công vụ trong quản trị số. Chẳng hạn, nếu dữ liệu một nhà khoa học được lưu giữ tại một cơ quan được phân cấp (thường xuyên bổ sung) thì các cơ quan, tổ chức còn lại chỉ việc tra cứu để sử dụng cho công việc khi cần đến. Khi nói ưu tiên hóa sử dụng dữ liệu tươi mới thì cần phải kích hoạt trách nhiệm của các chủ thể cung ứng để các dữ liệu phục vụ cho công vụ một cách thiết thực, hiệu quả. Hiện nay, các đề án, dự án kinh tế - xã hội, các đề tài, công trình khoa học, các luận văn, luận án khoa học nhiều khi được góp ý về việc sử dụng dữ liệu, tài liệu phục vụ nghiên cứu quá cũ, giảm giá trị phân tích trong các công trình được xây dựng, tổ chức thực hiện./.

### **Tài liệu tham khảo:**

1. <https://vnexpress.net>, *Tổng Bí thư, Chủ tịch nước: Số hóa toàn diện hoạt động quản lý nhà nước*, ngày 02/9/2024.
2. <https://www.qdnd.vn>, *Tổng Bí thư Tô Lâm: Lựa chọn công nghệ phải “đi tắt, đón đầu”*, ngày 15/02/2025.
3. <https://vietnamnet.vn>, *Việt Nam đã bút phá tăng 15 bậc trong bảng xếp hạng Chính phủ điện tử của Liên hợp quốc*, ngày 21/10/2025.
4. <https://vov.vn>, *Theo Luật Chuyển đổi số, cán bộ, công chức sẽ bị xử lý nếu yêu cầu người dân nộp giấy tờ đã được kết nối, khai thác sử dụng trên cơ sở dữ liệu quốc gia hoặc chuyên ngành*, ngày 11/12/2025.
5. Bộ Thông tin và Truyền thông, *Cẩm nang chuyển đổi số*, Nxb Thông tin và Truyền thông, H.2022.
6. <https://tcnnld.vn>, *Giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ công chức trong bối cảnh chuyển đổi số*, ngày 24/11/2025.