

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC KHU VỰC CÔNG ĐÁP ỨNG YÊU CẦU TRONG KỶ NGUYÊN MỚI

LÊ CẨM HÀ*

Phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công là một yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực công. Trong bối cảnh hiện nay, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số và những thách thức từ toàn cầu hóa, cải cách hành chính và quá trình đổi mới hệ thống chính trị tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả đã khiến cho việc phát triển nguồn nhân lực gặp nhiều khó khăn, thách thức. Để giải quyết những thách thức này, các tổ chức khu vực công cần phải có những giải pháp đổi mới, trong đó có giải pháp phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng những yêu cầu trong kỷ nguyên mới của đất nước.

Từ khóa: Phát triển nguồn nhân lực; khu vực công; đổi mới hệ thống chính trị.

Developing human resources in the public sector is a crucial factor in enhancing the effectiveness of public sector operations. In the current context, the rapid advancement of digital technology and the challenges of globalization - alongside administrative reform and the ongoing transformation of the political system towards a streamlined, strong, efficient, and effective structure - have posed significant difficulties and challenges for human resource development. To address these challenges, public sector organizations must adopt innovative solutions, including strategies for developing human resources that are capable of meeting the demands of the nation in this new era.

Keywords: Human resource development; public sector; political system reform.

NGÀY NHẬN: 16/4/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 27/6/2025

NGÀY DUYỆT: 16/7/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.354.2025.1218>

1. Đặt vấn đề

Phát triển nguồn nhân lực là một thuật ngữ rất quen thuộc và được dùng trong nhiều văn kiện của Đảng và Nhà nước, trong các công trình khoa học. Khái niệm này đồng nghĩa với đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, làm gia tăng giá trị cho con người, cả giá trị vật chất lẫn tinh thần, cả trí tuệ, tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và phẩm chất mới, cao hơn,

đáp ứng những yêu cầu lớn và ngày càng tăng của sự phát triển. Phát triển nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho người lao động theo kịp cơ cấu tổ chức thay đổi và phát triển trong tương lai. Các hoạt động này gắn liền với quản trị nhân lực trong tổ chức đó, như: hoạch định nhân lực, tuyển dụng nhân lực, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng nhân lực,

* TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

tạo điều kiện về môi trường làm việc kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động nhằm đáp ứng mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức.

Từ những góc độ tiếp cận trên, phát triển nguồn nhân lực là tổng thể cách thức, biện pháp của các cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền nhằm biến đổi về số lượng, chất lượng cơ cấu và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực. Do đó, nguồn nhân lực khu vực công ở Việt Nam là đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan của Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội, đơn vị sự nghiệp công lập; là những người được bầu cử, tuyển dụng, bổ nhiệm vào các chức vụ, chức danh, hưởng lương từ ngân sách, từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập. Nguồn nhân lực khu vực công từ trung ương đến địa phương là nhân tố quyết định hiệu quả vận hành các cơ quan của Đảng, Nhà nước và toàn hệ thống chính trị.

2. Thách thức đối với phát triển nguồn nhân lực khu vực công ở Việt Nam trong kỷ nguyên mới

Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng đã chỉ rõ: đổi mới, sáng tạo là một trong ba đột phá chiến lược phát triển trong giai đoạn 2021 - 2025 và là động lực mới cho phát triển nhanh và bền vững đất nước trước bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia, tạo sự chuyển biến mang tính đột phá về nhận thức và tổ chức thực hiện, với quan điểm chỉ đạo là phát triển khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, là động lực chính để phát triển nhanh lực lượng sản xuất hiện đại, hoàn thiện quan hệ sản xuất, đổi mới phương thức quản trị quốc gia, phát triển kinh tế - xã hội, ngăn chặn nguy cơ tụt hậu, đưa đất nước phát triển bứt phá, giàu mạnh trong kỷ nguyên mới.

Thể chế, nhân lực, hạ tầng, dữ liệu và công nghệ chiến lược là những nội dung trọng tâm, cốt lõi, trong đó thể chế là điều kiện tiên quyết, cần hoàn thiện và đi trước một bước. Đổi mới tư duy xây dựng pháp luật bảo đảm yêu cầu quản lý và khuyến khích đổi mới sáng tạo, loại bỏ tư duy “không quản được thì cấm”. Chú trọng bảo đảm nguồn nhân lực trình độ cao cho phát triển khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia; có cơ chế, chính sách đặc biệt về nhân tài.

Thực tiễn đã minh chứng, gần 40 năm đổi mới đất nước, khu vực công đã có những bước phát triển vượt bậc nhưng cũng gặp nhiều thách thức.

Một là, tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị vẫn còn công kênh, nhiều tầng nấc, nhiều đầu mối; hiệu lực, hiệu quả hoạt động chưa đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ; chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, tổ chức, quan hệ công tác giữa nhiều cơ quan, bộ phận chưa thật rõ ràng, còn trùng lặp, chồng chéo; phân định trách nhiệm, phân cấp, phân quyền chưa đồng bộ, hợp lý; nguồn nhân lực khu vực công số lượng lớn, cơ cấu chưa hợp lý, chưa thể hiện rõ tính chủ động, sáng tạo, dẫn đến năng suất lao động, hiệu suất công tác thấp, hiệu lực, hiệu quả hoạt động chưa cao.

Hai là, việc sử dụng, phân công công việc cho cán bộ, công chức còn hạn chế, chưa phát huy hết tiềm năng của đội ngũ hiện có. Vẫn còn tình trạng phân công thực hiện công việc trái với khả năng, trình độ, sở trường, ngạch, bậc đang giữ. Đào tạo, bồi dưỡng đã đáp ứng tiêu chuẩn chức danh, ngạch nhưng chưa thật chú trọng các nội dung đào tạo, bồi dưỡng về văn hóa, đạo đức công vụ, ý thức thái độ phục vụ, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế và xử lý công việc trên môi trường công nghệ số.

Ba là, nhìn tổng thể đội ngũ còn chưa mạnh, tình trạng vừa thừa, vừa thiếu cán bộ xảy ra ở nhiều nơi; sự liên thông giữa các cấp, các ngành còn hạn chế. Thiếu những cán bộ

lãnh đạo, quản lý giỏi, nhà khoa học và chuyên gia đầu ngành trên nhiều lĩnh vực. Năng lực của đội ngũ cán bộ, công chức chưa đồng đều, có mặt còn hạn chế, yếu kém; nhiều cán bộ, trong đó có cả cán bộ cao cấp thiếu tính chuyên nghiệp; không ít cán bộ trẻ thiếu bản lĩnh, ngại rèn luyện...

Bốn là, thách thức trong việc bảo đảm về số lượng, chất lượng, cơ cấu và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực trong khu vực công.

Về số lượng, để bảo đảm phù hợp với việc tinh gọn bộ máy rất cần phải giảm số lượng. Đây là một thách thức rất lớn vì nguồn nhân lực khu vực công hiện nay đang có số lượng lớn, có chế độ việc làm theo hình thức biên chế. Tại Quyết định số 71-QĐ/TW ngày 18/7/2022 của Bộ Chính trị về tổng biên chế của hệ thống chính trị giai đoạn 2022 - 2026, theo đó, tổng biên chế của hệ thống chính trị (không bao gồm biên chế công an, quân đội và người hoạt động không chuyên trách cấp xã, thôn, tổ dân phố) đến hết năm 2026 là 2.234.720 biên chế. Trong đó, cán bộ, công chức: 336.328 biên chế, viên chức hưởng lương từ ngân sách nhà nước: 1.680.677 biên chế. Theo đó, Nhà nước cần có cơ chế, chính sách đủ mạnh để có thể giảm số lượng nhân lực, đặc biệt là giảm nhân lực chưa đáp ứng được vị trí việc làm.

Về chất lượng, nguồn nhân lực khu vực công còn nhiều hạn chế, chưa gắn với những đòi hỏi của vị trí việc làm, coi trọng việc đáp ứng tiêu chuẩn ngạch, chưa có bộ chỉ số đo lường công việc thống nhất. Việc tinh giản biên chế thường chỉ tập trung giảm số lượng, chưa gắn với nâng cao chất lượng và cơ cấu lại đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Do đó, thách thức rất lớn hiện nay là xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đủ năng lực, đáp ứng yêu cầu mới của xã hội, đưa đất nước bước vào kỷ nguyên mới.

Về cơ cấu nguồn nhân lực trong khu vực công được phân bổ, sắp xếp đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chủ yếu theo các tiêu chí, như: cấp quản lý, ngành nghề, chức danh

và địa phương, chức năng, nhiệm vụ, trình độ chuyên môn theo ngạch mà chưa có hệ thống vị trí việc làm với số lượng cụ thể.

Năm là, nguồn nhân lực khu vực công hiện nay có cơ cấu công kênh, chồng chéo. Một số cơ quan có sự trùng lặp chức năng, gây lãng phí nhân lực; tỷ lệ nhân lực không đồng đều: số lượng cán bộ quản lý nhiều nhưng thiếu nhân lực có chuyên môn sâu, thiếu linh hoạt. Cơ chế tuyển dụng, thăng tiến còn cứng nhắc, chưa theo kịp xu hướng thị trường lao động; hạn chế trong sử dụng công nghệ, chuyển đổi số còn chậm, kỹ năng số của cán bộ, công chức chưa cao... Điều này đòi hỏi việc tổ chức hợp lý cơ cấu nguồn nhân lực giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước để bảo đảm vị trí việc làm và ngân sách nhà nước chi trả là cần thiết trong bối cảnh tinh gọn và chuyển đổi số hiện nay.

3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực khu vực công trong kỷ nguyên mới

Những kết quả thành tựu đã đạt được trong gần 40 năm đổi mới và dưới sự lãnh đạo của Đảng đã giúp Việt Nam tích lũy thế và lực cho sự phát triển bứt phá trong giai đoạn tiếp theo, đó là kỷ nguyên mới với đích đến dân giàu, nước mạnh, xã hội XHCN, sánh vai với các cường quốc năm châu. Ưu tiên hàng đầu trong kỷ nguyên mới là thực hiện thắng lợi các mục tiêu chiến lược đến năm 2030, Việt Nam trở thành nước đang phát triển, có công nghiệp hiện đại, thu nhập trung bình cao; đến năm 2045 trở thành nước XHCN phát triển, có thu nhập cao; khơi dậy mạnh mẽ hào khí dân tộc, tinh thần tự chủ, tự tin, tự lực, tự cường, tự hào dân tộc, khát vọng phát triển đất nước; kết hợp chặt chẽ sức mạnh dân tộc với sức mạnh thời đại.

Nguồn nhân lực là những người có nhiệm vụ thực hiện, giải thích quan điểm, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước cho người dân, doanh nghiệp nắm bắt, hiểu rõ để thi hành và có chức trách, nhiệm vụ thực thi quyền lực và cung ứng dịch

vụ công; họ còn là nhân tố quan trọng tham mưu, dẫn dắt quá trình đổi mới, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế, tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh phát triển mới.

Thứ nhất, rà soát, đánh giá lại cơ cấu tổ chức và vị trí việc làm.

Cùng với quá trình tinh gọn bộ máy, giảm bớt các bộ phận trung gian, các cơ quan quản lý nguồn nhân lực cần tiến hành kiểm tra, đánh giá lại toàn bộ biên chế hiện có để xác định những vị trí thực sự cần thiết và những vị trí có thể cắt giảm. Cần đánh giá nhu cầu nhân lực của từng bộ, ngành, địa phương theo chức năng, nhiệm vụ và định hướng phát triển mang tính lâu dài, chiến lược. Xác định tỷ lệ hợp lý giữa các nhóm chuyên môn (quản lý, hành chính, kỹ thuật, công nghệ, y tế, giáo dục...) để tránh tình trạng dư thừa.

Thứ hai, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực khu vực công.

Ban hành chiến lược phát triển nguồn nhân lực khu vực công trong giai đoạn mới để bảo đảm phát triển nguồn nhân lực mang tính dài hạn, bền vững. Thiết lập tỷ lệ hợp lý giữa các nhóm tuổi để bảo đảm đội ngũ kế cận có đủ thời gian học hỏi và phát triển; khuyến khích sự tham gia của phụ nữ vào các vị trí lãnh đạo, đặc biệt, trong các lĩnh vực còn hạn chế; thu hút, đào tạo nhân lực trẻ có năng lực, tiếp thu công nghệ vào khu vực công; áp dụng mô hình tuyển dụng cạnh tranh, lựa chọn nhân sự có năng lực thực sự thay vì dựa vào thâm niên hoặc cơ chế “truyền thống”.

Bên cạnh đó, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực khu vực công cần áp dụng chính sách luân chuyển và điều động hợp lý: điều động cán bộ giữa các khu vực (trung ương - địa phương, đô thị - nông thôn) để cân bằng nhân lực; luân chuyển cán bộ giữa các đơn vị nhằm tránh cục bộ, bảo đảm sự linh hoạt trong công tác điều hành; áp dụng chính

sách khuyến khích cán bộ trẻ, có năng lực về công tác tại vùng khó khăn với các ưu đãi về thu nhập, thăng tiến.

Thứ ba, thực hiện tinh giản biên chế có lộ trình để tiến tới xóa bỏ chế độ việc làm theo hình thức biên chế suốt đời.

Xây dựng kế hoạch tinh giản biên chế theo từng giai đoạn, tránh gây xáo trộn lớn trong hoạt động của cơ quan nhà nước. Áp dụng các tiêu chí đánh giá minh bạch để quyết định ai cần tinh giản dựa trên hiệu suất làm việc, trình độ, năng lực và mức độ đóng góp. Giữ lại và đào tạo lại những nhân sự có thể đảm nhiệm nhiều vai trò khác. Tạm dừng hoặc hạn chế tuyển dụng vào khu vực công những vị trí không thực sự cần thiết. Chế độ việc làm theo hình thức biên chế đã bộc lộ những hạn chế trong quản lý và sử dụng cán bộ, công chức, không có tính cạnh tranh, linh hoạt, tạo sức ỳ cho nguồn nhân lực vì quá ổn định trong khu vực công.

Ngày 25/11/2019, tại kỳ họp thứ 8 Quốc hội (khóa XIV) thông qua *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức*. Theo đó, chính thức bỏ “chế độ biên chế suốt đời” đối với viên chức. Cụ thể, hợp đồng không xác định thời hạn hay thường gọi là “chế độ biên chế suốt đời” chỉ còn được áp dụng với 3 trường hợp: viên chức được tuyển dụng trước ngày 01/7/2020; cán bộ, công chức chuyển thành viên chức; người được tuyển dụng làm viên chức làm việc tại vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn.

Một trong những rào cản lớn đối với hiệu suất làm việc của công chức là tư duy “biên chế suốt đời”. Do đó, nhiều ý kiến đại biểu Quốc hội và các chuyên gia là bỏ “biên chế suốt đời” để có hiệu quả làm việc trong đội ngũ công chức. Bên cạnh đó, tinh giản biên chế cần gắn với quá trình đánh giá hiệu quả công việc minh bạch, rõ ràng, phù hợp với từng vị trí công tác. Gắn kết quả công việc với chế độ đãi ngộ và cơ hội thăng tiến, tạo động lực cho cán bộ, công chức phấn đấu.

Thứ tư, đổi mới hệ thống đánh giá, cách trả lương cho nguồn nhân lực trong khu vực công theo hiệu suất làm việc.

Xây dựng hệ thống vị trí việc làm, xác định rõ nhiệm vụ, khối lượng công việc và yêu cầu về năng lực đối với từng vị trí để vừa bảo đảm cơ cấu hợp lý, vừa bảo đảm chất lượng của nguồn nhân lực khu vực công. Do nhiều yếu tố khác nhau từ quy định, văn hóa, sợ ảnh hưởng đến người lãnh đạo, quản lý, tổ chức và khối lượng công việc không rõ nên hầu hết cán bộ, công chức hiện nay đều hoàn thành nhiệm vụ. Để phát triển và tạo động lực cho nguồn nhân lực khu vực công, cần đánh giá gắn với vị trí việc làm, hiệu suất lao động. Cách trả lương theo ngạch, bậc như hiện nay dẫn đến cào bằng trong chính sách tiền lương nên các cơ quan quản lý nguồn nhân lực cần nghiên cứu tiếp tục thực hiện đề án trả lương theo vị trí việc làm, trả lương dựa vào kết quả thực thi nhiệm vụ.

Thứ năm, tăng cường ứng dụng công nghệ số trong phát triển nguồn nhân lực khu vực công và nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng.

Đó là triển khai hệ thống quản lý nhân sự điện tử để tối ưu hóa quy trình tuyển dụng, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực. Áp dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) trong đánh giá năng lực, hiệu suất làm việc. Có thể tiến tới thay đổi cách đánh giá. Phát triển nền tảng học tập trực tuyến (E-learning) để nâng cao trình độ cán bộ, công chức. Tăng cường số hóa và tự động hóa quy trình làm việc, giảm nhu cầu nhân lực trong các công việc hành chính thủ công. Triển khai dịch vụ công trực tuyến, AI và phần mềm quản lý hành chính để giảm khối lượng công việc cho cán bộ, công chức. Phát triển chính quyền điện tử và chính phủ số, giúp nâng cao hiệu suất làm việc và giảm số lượng nhân lực không cần thiết.

Xây dựng chương trình đào tạo liên tục, cập nhật kỹ năng mới, đặc biệt là công nghệ

thông tin, quản trị công và tư duy phản biện. Đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số, quản lý dữ liệu, tư duy đổi mới và quản trị công hiện đại. Khuyến khích mô hình đào tạo thực tế, học qua trải nghiệm, kết hợp giữa lý thuyết và thực hành. Xây dựng lộ trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tránh tình trạng “chạy chức, chạy quyền” để thăng tiến.

4. Kết luận

Phát triển nguồn nhân lực trong khu vực công hiện nay đang bị tác động bởi những bối cảnh từ thế giới cũng như trong nước. Chính vì vậy, thực hiện những giải pháp để bảo đảm số lượng, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực khu vực công phù hợp sẽ đem lại hiệu quả cao trong quản lý nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong kỷ nguyên mới của đất nước□

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) (2018). *Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.*
2. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2022). *Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 09/11/2022 về tiếp tục xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam trong giai đoạn mới.*
3. Bộ Chính trị (2022). *Quyết định số 71-QĐ/TW ngày 18/7/2022 về tổng biên chế của hệ thống chính trị giai đoạn 2022 - 2026.*
4. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu lần thứ XIII. Tập I, II.* H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
5. *Một số giải pháp nhằm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức theo năng lực.* <https://www.quanlynhanuoc.vn>, ngày 31/12/2019.
6. *Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực hành chính công ở nước ta hiện nay.* <https://tapchicongthuong.vn>, ngày 05/12/2020.
7. *Thách thức về nguồn nhân lực khu vực công trong xây dựng chính phủ số.* <https://www.quanlynhanuoc.vn>, ngày 13/8/2024.