

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

PHẠM HÀ PHƯƠNG

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN  
NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN  
HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NINH BÌNH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**PHẠM HÀ PHƯƠNG**

**QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN  
NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN  
HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NINH BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản lý kinh tế**

**Mã số: 931.01.10**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn KH : PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhàn**

**Hà Nội, Năm 2025**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan các nội dung trình bày trong luận án “Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình” là kết quả nghiên cứu độc lập của cá nhân dựa trên dữ liệu thực tế do tôi thực hiện. Các nội dung tham khảo và kế thừa các kết quả nghiên cứu của các tác giả khác đều được trích dẫn nguồn trung thực và đầy đủ. Luận án chưa từng được công bố dưới bất cứ hình thức nào.

**Nghiên cứu sinh**

**Phạm Hà Phương**

## LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Viện Đào tạo Sau đại học đã tạo các điều kiện thuận lợi cho nghiên cứu sinh trong suốt quá trình học tập. Xin trân trọng cảm ơn Khoa Kinh tế, Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp nơi nghiên cứu sinh công tác và sinh hoạt chuyên môn đã tạo điều kiện, hỗ trợ các công việc, động viên, góp ý chuyên môn cho nghiên cứu sinh trong quá trình thực hiện luận án.

Đặc biệt, nghiên cứu sinh xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới giáo viên hướng dẫn là PGS, TS. Nguyễn Thị Minh Nhân đã luôn nhiệt tình, tâm huyết hướng dẫn, hỗ trợ, giúp đỡ và đồng hành cùng nghiên cứu sinh.

Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn đến các Thầy, Cô và các nhà khoa học trong các Hội đồng đánh giá đã có những đóng góp cụ thể, chi tiết về chuyên môn giúp cho nghiên cứu sinh hoàn thiện luận án.

Nghiên cứu sinh cũng xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình, chia sẻ thông tin và những góp ý quý giá của các chuyên gia, các nhà khoa học, các cán bộ công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đã giúp cho nghiên cứu sinh có được cơ sở dữ liệu quan trọng phục vụ cho luận án.

Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn các anh chị đồng nghiệp, gia đình và bạn bè đã luôn ủng hộ và động viên nghiên cứu sinh trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn!

**Nghiên cứu sinh**

**Phạm Hà Phương**

## MỤC LỤC

|                                                                                                                                                                                       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....                                                                                                                                                             | i    |
| <b>LỜI CẢM ƠN</b> .....                                                                                                                                                               | ii   |
| <b>MỤC LỤC</b> .....                                                                                                                                                                  | iii  |
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....                                                                                                                                                     | viii |
| <b>DANH MỤC HÌNH, HỘP</b> .....                                                                                                                                                       | xii  |
| <b>MỞ ĐẦU</b> .....                                                                                                                                                                   | 1    |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án.....                                                                                                                                             | 1    |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu .....                                                                                                                                                          | 3    |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....                                                                                                                                              | 4    |
| 4. Những đóng góp mới của luận án.....                                                                                                                                                | 5    |
| 5. Kết cấu luận án .....                                                                                                                                                              | 6    |
| <b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CẤP TỈNH</b> ..... | 7    |
| <b>1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu</b> .....                                                                                                                                      | 7    |
| 1.1.1. Tổng quan nghiên cứu về nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước .....                                                                                   | 7    |
| 1.1.2. Tổng quan nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước .....                                                                        | 11   |
| 1.1.3. Tổng quan nghiên cứu về quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước .....                                               | 12   |
| 1.1.4. Tổng quan nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng và ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số .....                                      | 17   |
| 1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu .....                                                                                                                                                  | 23   |
| <b>1.2. Nguồn nhân lực chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh</b> .....                                                  | 23   |
| 1.2.1. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....                                                                                                  | 23   |
| 1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....                                                                                       | 33   |
| <b>1.3. Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh</b> .....                                                              | 39   |
| 1.3.1. Khái niệm quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....                                                     | 39   |
| 1.3.2. Nội dung quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....                                                          | 42   |

|                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.3. Tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....                                                  | 51        |
| <b>1.4. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh .....</b>                                 | <b>55</b> |
| 1.4.1. Chính sách của Nhà nước về chuyển đổi số.....                                                                                                                                   | 55        |
| 1.4.2. Chính sách của Nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số .....                                                                                                        | 56        |
| 1.4.3. Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với chuyển đổi số.....                                                                                                                            | 57        |
| 1.4.4. Năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh .....                                                    | 58        |
| 1.4.5. Mức độ chuyển đổi số của tỉnh.....                                                                                                                                              | 58        |
| 1.4.6. Điều kiện kinh tế của tỉnh.....                                                                                                                                                 | 59        |
| <b>1.5. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh.....</b> | <b>60</b> |
| 1.5.1. Mô hình nghiên cứu .....                                                                                                                                                        | 60        |
| 1.5.2. Giả thuyết nghiên cứu .....                                                                                                                                                     | 61        |
| <b>CHƯƠNG 2 : PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....</b>                                                                                                                                          | <b>62</b> |
| <b>2.1. Quy trình nghiên cứu.....</b>                                                                                                                                                  | <b>62</b> |
| <b>2.2. Các phương pháp nghiên cứu.....</b>                                                                                                                                            | <b>63</b> |
| 2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn .....                                                                                                                                            | 63        |
| 2.2.2. Phương pháp phỏng vấn sâu.....                                                                                                                                                  | 63        |
| 2.2.3. Phương pháp khảo sát điều tra.....                                                                                                                                              | 67        |
| 2.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu .....                                                                                                                                             | 68        |
| <b>CHƯƠNG 3 : THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020 – 2024.....</b> | <b>71</b> |
| <b>3.1. Cơ quan hành chính nhà nước và nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 .....</b>                   | <b>71</b> |
| 3.1.1. Giới thiệu khái quát tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                                                                     | 71        |
| 3.1.2. Cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam.....                                                                                                           | 71        |
| 3.1.3. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                       | 72        |
| <b>3.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 .....</b>                            | <b>77</b> |
| 3.2.1. Thực trạng phát triển trình độ và kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số .....                                                                                                        | 77        |
| 3.2.2. Thực trạng phát triển đạo đức công vụ số .....                                                                                                                                  | 85        |

|                                                                                                                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.3. Thực trạng quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.....</b>                                    | <b>87</b>  |
| 3.3.1. Thực trạng hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước.....                                                                                                       | 87         |
| 3.3.2. Thực trạng tổ chức triển khai quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước .....                                                                          | 97         |
| 3.3.3. Thực trạng giám sát, kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước 3 tỉnh .....                                                                                       | 103        |
| <b>3.4. Đánh giá quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 qua các tiêu chí.....</b>                     | <b>105</b> |
| 3.4.1. Thực trạng tiêu chí hiệu lực.....                                                                                                                                                                          | 105        |
| 3.4.2. Thực trạng tiêu chí hiệu quả.....                                                                                                                                                                          | 106        |
| 3.4.3. Thực trạng tiêu chí phù hợp .....                                                                                                                                                                          | 106        |
| 3.4.4. Thực trạng tiêu chí bền vững.....                                                                                                                                                                          | 108        |
| <b>3.5. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.....</b>          | <b>108</b> |
| 3.5.1. Chính sách của Nhà nước Việt Nam về chuyển đổi số.....                                                                                                                                                     | 108        |
| 3.5.2. Chính sách của Việt Nam về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số .....                                                                                                                                   | 109        |
| 3.5.3. Hệ thống đào tạo của Việt Nam gắn với chuyển đổi số.....                                                                                                                                                   | 110        |
| 3.5.4. Năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam.....                                                                                  | 111        |
| 3.5.5. Mức độ chuyển đổi số của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                                                                                        | 112        |
| 3.5.6. Điều kiện kinh tế của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                                                                                           | 113        |
| <b>3.6. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.....</b> | <b>113</b> |
| 3.6.1. Kiểm định Cronbach's Alpha cho biến phụ thuộc (QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN).....                                                                                                                        | 113        |
| 3.6.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA .....                                                                                                                                                                       | 114        |
| 3.6.3. Phân tích tương quan giữa các biến mô hình .....                                                                                                                                                           | 114        |
| 3.6.4. Phân tích hồi quy bội .....                                                                                                                                                                                | 116        |
| <b>3.7. Đánh giá chung .....</b>                                                                                                                                                                                  | <b>119</b> |
| 3.7.1. Thành công .....                                                                                                                                                                                           | 119        |
| 3.7.2. Hạn chế và nguyên nhân .....                                                                                                                                                                               | 120        |

|                                                                                                                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHƯƠNG 4 : GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045.....</b>                   | <b>123</b> |
| <b>4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 .....</b>          | <b>123</b> |
| 4.1.1. Bối cảnh ảnh hưởng đến việc hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình .....                                               | 123        |
| 4.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn 2045 .....                                     | 127        |
| 4.1.3. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước ở một số địa phương trên thế giới và bài học rút ra.....                                      | 129        |
| <b>4.2. Quan điểm hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình.....</b>                                                             | <b>135</b> |
| 4.2.1. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo bao phủ.....                                                            | 136        |
| 4.2.2. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo năng lực cung ứng dịch vụ hành chính nhà nước số.....                   | 138        |
| 4.2.3. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo tạo động lực.....                                                       | 140        |
| <b>4.3. Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình.....</b>                                                     | <b>142</b> |
| 4.3.1. Hoàn thiện hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình.....                                                                                     | 142        |
| 4.3.2. Hoàn thiện tổ chức phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình .....                                                                                       | 147        |
| 4.3.3. Hoàn thiện giám sát, kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình .....                                                                            | 150        |
| <b>4.4. Đề xuất giải pháp cải thiện các nhân tố thuộc về địa phương góp phần hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình .....</b> | <b>151</b> |
| 4.4.1. Nâng cao năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số ở tỉnh Ninh Bình.....                                                                                              | 151        |

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2. Phát huy thế mạnh trong phát triển kinh tế tỉnh Ninh Bình để tạo nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình ..... | 152 |
| 4.4.3. Gia tăng mức độ chuyển đổi số của tỉnh Ninh Bình.....                                                                                                                             | 153 |
| <b>4.5. Một số kiến nghị</b> .....                                                                                                                                                       | 154 |
| 4.5.1. Hoàn thiện quy định của nhà nước về chuyển đổi số quốc gia .....                                                                                                                  | 154 |
| 4.5.2. Hoàn thiện quy định của nhà nước về PTNNL CDS cho các địa phương .....                                                                                                            | 155 |
| 4.5.3. Đổi mới hệ thống đào tạo Việt Nam về chuyển đổi số.....                                                                                                                           | 156 |
| <b>KẾT LUẬN</b> .....                                                                                                                                                                    | 158 |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>                                                                                                                                                                |     |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Từ viết tắt<br/>Tiếng việt</b> | <b>Nghĩa của từ</b>                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ATTTM                             | An toàn thông tin mạng                                        |
| CCHC                              | Cải cách hành chính                                           |
| CSDL                              | Cơ sở dữ liệu                                                 |
| CBCC                              | Cán bộ công chức                                              |
| CB                                | Cán bộ                                                        |
| CC                                | Công chức                                                     |
| CĐS                               | Chuyển đổi số                                                 |
| CS                                | Chính sách                                                    |
| CSVC                              | Cơ sở vật chất                                                |
| CSĐT                              | Cơ sở đào tạo                                                 |
| CQS                               | Chính quyền số                                                |
| CQĐP                              | Chính quyền địa phương                                        |
| CMCN                              | Cách mạng công nghiệp                                         |
| CNTT                              | Công nghệ thông tin                                           |
| CNS                               | Công nghệ số                                                  |
| CQNN                              | Cơ quan nhà nước                                              |
| CQCM                              | Cơ quan chuyên môn                                            |
| CQHCCN                            | Cơ quan hành chính nhà nước                                   |
| DLS                               | Dữ liệu số                                                    |
| DVC                               | Dịch vụ công                                                  |
| DVCTT                             | Dịch vụ công trực tuyến                                       |
| GRDP                              | Tổng sản phẩm trên địa bàn ( Gross Regional Domestic Product) |
| GD&ĐT                             | Giáo dục và đào tạo                                           |
| ĐTBD                              | Đào tạo bồi dưỡng                                             |
| ĐĐCV                              | Đạo đức công vụ                                               |
| ĐMST                              | Đổi mới sáng tạo                                              |
| ĐKKT                              | Điều kiện kinh tế                                             |
| HĐND                              | Hội đồng nhân dân                                             |
| HCNN                              | Hành chính nhà nước                                           |
| KH                                | Kế hoạch                                                      |
| KH&CN                             | Khoa học và Công nghệ                                         |
| KTKN                              | Kiến thức kỹ năng                                             |
| NNL                               | Nguồn nhân lực                                                |
| NQ                                | Nghị quyết                                                    |
| NCS                               | Nghiên cứu sinh                                               |

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| PTNNL  | Phát triển nguồn nhân lực  |
| PL     | Pháp luật                  |
| PTKT   | Phát triển kinh tế         |
| PPNC   | Phương pháp nghiên cứu     |
| QL     | Quản lý                    |
| QLNN   | Quản lý nhà nước           |
| QĐ     | Quyết định                 |
| TT&TT  | Thông tin và Truyền thông  |
| TW     | Trung ương                 |
| UBND   | Ủy ban nhân dân            |
| VC     | Viên chức                  |
| VHXXH  | Văn hóa xã hội             |
| VNL    | Vốn nhân lực               |
| VTVL   | Vị trí việc làm            |
| VBQL   | Văn bản quản lý            |
| VBQPPL | Văn bản quy phạm pháp luật |

## DANH MỤC BẢNG

|                                                                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bảng 1.1. Tổng hợp tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL của các nghiên cứu.....                                                                                                    | 17  |
| Bảng 1.2: Tổng hợp nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL từ các nghiên cứu tổng quan.....                                                                                       | 21  |
| Bảng 1.3: Năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh .....                                                                                                                   | 22  |
| Bảng 1.4. Tiêu chí đánh giá phát triển kiến thức, kỹ năng CDS cho CBCC trong CQHCNN .....                                                                                     | 33  |
| Bảng 1.5: Ví dụ một số nội dung, hình thức ĐTBĐ năng lực CDS cho CBCC .....                                                                                                   | 40  |
| Bảng 1.6. Thang đo tiêu chí Hiệu lực .....                                                                                                                                    | 52  |
| Bảng 1.7. Thang đo tiêu chí Hiệu quả .....                                                                                                                                    | 52  |
| Bảng 1.8. Thang đo tiêu chí phù hợp.....                                                                                                                                      | 53  |
| Bảng 1.9. Thang đo tiêu chí bền vững.....                                                                                                                                     | 54  |
| Bảng 2.1. Thang đo nháp biến phụ thuộc .....                                                                                                                                  | 62  |
| Bảng 2.2. Thang đo nháp các biến độc lập .....                                                                                                                                | 65  |
| Bảng 3.1: Nguồn nhân lực CDS trong CQHCNN theo trình độ chuyên môn.....                                                                                                       | 71  |
| Bảng 3.2: NNLCDS trong các CQHCNN 3 tỉnh theo tính chuyên trách CNTT .....                                                                                                    | 74  |
| Bảng 3.3: Trình độ CNTT của nhóm CBCC chuyên trách theo VTVL có yêu cầu năng lực CNTT là năng lực lõi trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 ..... | 76  |
| Bảng 3.4: Trình độ CNTT của nhóm CBCC không chuyên trách trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 .....                                              | 81  |
| Bảng 3.5. Số lượng VBQL tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về CDS và PTNNL CDS.....                                                                                             | 85  |
| Bảng 3.6. Tổng hợp các VBQL của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về CDS và PTNNL CDS .....                                                                                    | 87  |
| Bảng 3.7. Tổng hợp các Nghị quyết của Tỉnh ủy tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                                          | 89  |
| Bảng 3.8. So sánh mức hỗ trợ ĐTBĐ CBCC của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam.....                                                                                              | 90  |
| Bảng 3.9. Tổng hợp kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCNN của UBND các tỉnh nhằm triển khai thực hiện QĐ số 146/QĐ-TTg .....                                                     | 94  |
| Bảng 3.10. Kế hoạch ĐTBĐ về CDS của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam năm 2023.....                                                                                          | 95  |
| Bảng 3.11. Số lớp và lượt CBCC tham gia ĐTBĐ CDS 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024.....                                                                                              | 97  |
| Bảng 3.12. Ví dụ nội dung lớp ĐTBĐ về CDS cho CBCC chuyên trách CNTT và cán bộ lãnh đạo tỉnh Ninh Bình năm 2024.....                                                          | 100 |
| Bảng 3.13. Ví dụ lớp ĐTBĐ về CDS cho CBCC không chuyên trách tỉnh Nam Định ....                                                                                               | 101 |
| Bảng 3.14. Kinh phí ước tính cho ĐTBĐ về CDS của mỗi CBCC trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .....                                                                 | 102 |

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bảng 3. 15. Bảng xếp hạng khối ngành kỹ thuật .....                                                                                             | 108 |
| Bảng 3.16. Bảng số liệu một số chỉ tiêu kinh tế 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024.....                                                                 | 113 |
| Bảng 3.17. Bảng tổng hợp kiểm định độ tin cậy của thang đo .....                                                                                | 113 |
| Bảng 3.18: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's Test.....                                                                                        | 114 |
| Bảng 3.19: Tổng các phương sai được giải thích.....                                                                                             | 114 |
| Bảng 3.20: Bảng hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình .....                                                                              | 115 |
| Bảng 3.21: Kết quả phân tích hồi quy bội .....                                                                                                  | 116 |
| Bảng 3.22: Kết quả mức độ phù hợp mô hình .....                                                                                                 | 116 |
| Bảng 3.23. Kết quả hồi quy bội ANOVA.....                                                                                                       | 116 |
| Bảng 3.24: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu .....                                                                               | 118 |
| Bảng 4.1. Danh mục các chỉ tiêu và phân công tổ chức thực hiện PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 định hướng đến năm 2045 ..... | 126 |
| Bảng 4.2. Mục tiêu, nhiệm vụ để PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình .....                                                                     | 128 |
| Bảng 4.3. Đề xuất mức hỗ trợ nhân lực có chuyên môn CNTT cho tỉnh Ninh Bình .....                                                               | 128 |
| Bảng 4.4. Đề xuất thành phần BCĐ CDS tỉnh Ninh Bình mới .....                                                                                   | 144 |
| Bảng 4.5: Đề xuất xây dựng kế hoạch PTNNL CDS trong CQHCNN mới tỉnh Ninh Bình.....                                                              | 146 |
| Bảng 4.6. Đề xuất khung DTBD về CDS cho CBCC chuyên trách CNTT tỉnh Ninh Bình .....                                                             | 147 |
| Bảng 4.7. Đề xuất lớp DTBD về CDS cho CBCC không chuyên trách tỉnh Ninh Bình .....                                                              | 149 |

## DANH MỤC HÌNH, HỘP

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Hình 1.1: Khung phân tích QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.....                                                                         | 40  |
| Hình 1.2. Cấu trúc và các thành phần lý thuyết nền hệ thống quản lý .....                                                                          | 60  |
| Hình 1.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu .....                                                                                                         | 61  |
| Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu.....                                                                                                                | 62  |
| Hình 3.1: Ý kiến đánh giá của CBCC về mức độ cải thiện kiến thức, kỹ năng CDS...                                                                   | 83  |
| Hình 3.2: Ý kiến đánh giá của CBCC về mức độ cải thiện đạo đức công vụ số .....                                                                    | 85  |
| Hình 3.3: Bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh .....                                                                          | 97  |
| Hình 3.4. Số cuộc kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCNN 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024 .....                                                                 | 104 |
| Hình 3.5. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về hiệu lực QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN .....                                                         | 105 |
| Hình 3.6. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về hiệu quả QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN .....                                                         | 106 |
| Hình 3.7. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về tính phù hợp của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN ở 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024.....                     | 107 |
| Hình 3.8. Ý kiến đánh giá tính bền vững của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN ở 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024 .....                                      | 108 |
| Hình 3.9: Ví dụ trình độ chuyên môn của cán bộ QLNN về PTNNL CDS tỉnh Nam Định .....                                                               | 112 |
| Hình 3.10. Kết quả chỉ số chuyển đổi số (DTI) các tỉnh .....                                                                                       | 112 |
| Hình 3.11. Tần số phân dư chuẩn hóa Histogram .....                                                                                                | 118 |
| Hình 3.12. Hình Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính .....                                                                            | 118 |
| Hình 4.1: Tóm tắt các chỉ số CCHC tỉnh Ninh Bình quý III năm 2025.....                                                                             | 126 |
| Hình 4.2: Đề xuất mô hình tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình .....                                                       | 147 |
| <br>Hộp 3.1. Ví dụ yêu cầu trình độ CNTT của CBCC trong CQHCNN tỉnh Nam Định..                                                                     | 75  |
| Hộp 3.2: Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về trình độ CNTT của CBCC chuyên trách ..... | 80  |
| Hộp 3.3: Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về kiến thức, kỹ năng CDS của nhóm CBCC chuyên trách .....                | 84  |
| Hộp 3.4. Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC không chuyên trách.....      | 85  |
| Hộp 3.5. Ví dụ QĐ số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định .....                                                                      | 91  |
| Hộp 3.6: Ví dụ Kế hoạch của UBND tỉnh Ninh Bình.....                                                                                               | 93  |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Về *phương diện khoa học*, theo C. Mác, “con người là yếu tố số một của lực lượng sản xuất”. Trên cùng hệ quy chiếu đó, lý thuyết vốn nhân lực (VNL) của Theodore W. Schultz (1960) đã khẳng định “*sự tăng trưởng kinh tế không chỉ đến từ việc tăng số lượng lao động và vốn vật chất, mà phần lớn là do sự cải thiện về chất lượng của các yếu tố đó, đặc biệt là vốn con người*”. Theo đó, sự PTKT bền vững của một quốc gia, một địa phương không phụ thuộc đơn thuần vào việc mở rộng các yếu tố đầu vào truyền thống, mà cốt lõi nằm ở quá trình PT chất lượng VNL - một dạng vốn đặc biệt hay nguồn nhân lực (NNL). Điều này càng có ý nghĩa sâu sắc hơn trong bối cảnh nền kinh tế thế giới đang chuyển mạnh sang kỷ nguyên số, khi việc vận hành nền kinh tế số, chính quyền số (CQS) đặt ra yêu cầu cấp thiết về NNL số hội tụ đầy đủ năng lực để phục vụ quá trình chuyển đổi số (CĐS). Nói cách khác, NNL CĐS trong cơ quan hành chính nhà nước (CQHCCN) giữ vai trò then chốt trong việc hiện thực hóa mục tiêu xây dựng CQS. Vì vậy, lý thuyết phát triển nguồn nhân lực (PTNNL) CĐS cần được tiếp tục bổ sung và hoàn thiện, bảo đảm tính thích ứng với bối cảnh phát triển CQS nói chung và CQS ở địa phương cấp tỉnh nói riêng.

Đến nay, mặc dù có nhiều quan điểm và cách tiếp cận không giống nhau về NNL CĐS trong CQHCCN địa phương, các nghiên cứu trong nước và quốc tế đã từng bước đề xuất khung năng lực CĐS đối với CBCC trong khu vực công. Tuy nhiên, các công trình này chủ yếu tiếp cận theo hướng chung, chưa có sự phân biệt về năng lực giữa các CBCC chuyên trách và CBCC không chuyên trách về CNTT. Theo đó, việc nghiên cứu trực diện QLNN về PTNNL CĐS trong CQHCCN cấp tỉnh, có xem xét sự phân tách giữa 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT theo các nhóm năng lực cốt lõi, bao gồm: (i) trình độ và kiến thức, kỹ năng CĐS; (ii) đạo đức công vụ số là khoảng trống cần xem xét.

Các tiếp cận nghiên cứu phổ biến hiện nay tập trung làm rõ nội dung QLNN nói chung và PTNNL dưới góc độ QLNN, trên cơ sở kế thừa lý thuyết Quản lý hành chính cổ điển (Administrative Management Theory); tuy nhiên, các công trình nghiên cứu liên quan trực tiếp đến QLNN về PTNNL CĐS còn rất hạn chế. Trên cơ sở lý thuyết hệ thống và quản trị tốt, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng QLNN nói chung và QLNN đối với phát triển NNL nói riêng chịu sự tác động của 2 nhóm yếu tố chủ yếu, bao gồm các yếu tố chủ quan (đầu vào) và khách quan (môi trường). Trong đó, các yếu tố khách quan chủ yếu thuộc nhóm các yếu tố của môi trường vĩ mô, bao gồm: điều kiện tự nhiên, VHXH; ĐKKT cùng với nền tảng CSVC kỹ thuật và hệ thống trang thiết bị; năng lực CB QLNN; hệ thống cơ sở đào tạo NNL; chiến lược, CS PTNNL của quốc gia; KHCN; mức độ CCHC và CĐS của địa phương... Các nghiên cứu đã sử dụng PPNC định tính và/hoặc định lượng nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đã được thực hiện trong

những bối cảnh khác nhau, bao gồm các quốc gia, ngành hay địa phương. Tuy nhiên, những kết quả thu được còn *thiếu nhất quán*. Đặc biệt, một nghiên cứu trực diện thực hiện kiểm định các giả thuyết về ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương dường như vắng bóng.

**Về phương diện thực tiễn**, từ các mô hình ở các quốc gia cho thấy nhà nước (NN) có vai trò dẫn dắt quá trình PTKT. Trước ảnh hưởng của CMCN 4.0 và quá trình CDS quốc gia, PTNNL CDS là yêu cầu cần thiết. Quản lý nhà nước (QLNN) về PTNNL CDS có sự khác biệt so với QLNN đối với PTNNL truyền thống đó là cần trang bị năng lực CDS và đạo đức công vụ số cho cán bộ công chức (CBCC). QLNN định hướng, hỗ trợ và đảm bảo cho quá trình PTNNL CDS diễn ra một cách hiệu quả, bền vững và toàn diện, tránh tự phát và không đạt được mục tiêu mong muốn. QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là một bộ phận của QLNN về PTNNL góp phần quan trọng để đảm bảo nguồn lực cho hoạt động CQS các cấp.

Ở Việt Nam, CDS quốc gia được xác định là mục tiêu chiến lược, là điều kiện tiên quyết; cùng với KHCN, ĐMST, tạo nền tảng cho sự hưng thịnh của dân tộc. NQ số 57-NQ/TW của Bộ Chính trị (ngày 22/12/2024) về đột phá phát KHCN, ĐMST và CDS quốc gia; NQ số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, CS chủ động tham gia CMCN 4.0; cùng với Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chương trình CDS quốc gia đã cho thấy sự quyết tâm chính trị mạnh mẽ của Đảng và NN trong thúc đẩy cuộc cách mạng số. Đồng thời, các văn kiện này cũng đã đưa ra yêu cầu cấp bách PTNNL CDS trong CQHCNN, bởi đội ngũ CBCC là lực lượng nòng cốt, giữ vai trò quyết định đối với sự thành công của quá trình CDS. Trong thời gian qua, Nhà nước đã xây dựng và hoàn thiện hệ thống nhiều CS để chuẩn bị NN đảm bảo mục tiêu CDS quốc gia như : Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án: “*Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và PTNNL CDS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*”, trong đó có mục tiêu: ĐTBD tối thiểu 1.000 chuyên gia CDS trong các ngành, lĩnh vực, địa phương để trở thành lực lượng nòng cốt dẫn dắt, tổ chức CDS quốc gia; 100% CB lãnh đạo, CBCC hàng năm được tham gia ĐTBD, tập huấn, cập nhật kiến thức về CDS, kỹ năng số, công nghệ số; 100% cán bộ chuyên trách CDS, CNTT hàng năm được ĐTBD, tập huấn về công nghệ số và được đánh giá trực tuyến kết quả đào tạo qua hệ thống đánh giá, sát hạch chuẩn kỹ năng số quốc gia... Từ định hướng này, các địa phương đã lập kế hoạch, triển khai thực hiện và đánh giá PTNNL CDS trong CQHCNN.

Tỉnh Ninh Bình hiện nay được thành lập theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội và hoạt động từ ngày 01/7/2025 với sự sáp nhập từ 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũ. Trong giai đoạn 2020-2024, theo báo cáo kết quả CDS của 3 tỉnh, QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN đều đã triển khai theo tinh thần QĐ số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 và đạt tỉ lệ CBCC được tập huấn, ĐTBD về CDS (100%), nhưng vẫn còn chỉ tiêu chưa hoàn thành kế hoạch như: mới

chỉ 80% CBCC chuyên trách, phụ trách CNTT/CĐS được ĐTBĐ về CĐS; Các Sở ban, ngành chưa có chuyên gia CĐS để dẫn dắt, tổ chức CĐS. Chỉ số xếp hạng CĐS (DTI Index) tỉnh Nam Định xếp hạng 15/63; tỉnh Ninh Bình là 38/63; tỉnh Hà Nam là 24/63 (Bộ KH&CN, 2024). Trong bối cảnh mới, với tinh thần: *“Sáp nhập tỉnh nhằm tạo ra những động năng mới, tiềm năng mới, không gian mới cho phát triển. Không chỉ đơn giản “2 cộng 2 bằng 4” mà “2 cộng 2 lớn hơn 4”... sức mạnh mới chắc chắn nhân lên nhiều lần”* (Tô Lâm, 2025), chỉ sau 1 tháng đi vào hoạt động, trên cơ sở kế thừa, điều chỉnh và thống nhất các mục tiêu, nhiệm vụ CĐS năm 2025 của 03 tỉnh trước sáp nhập trong KH số 68/KH-UBND ngày 28/3/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình; KH số 156/KH-UBND ngày 02/12/2024 của UBND tỉnh Nam Định; KH số 206/KH-UBND ngày 24/01/2025 của UBND tỉnh Hà Nam, UBND tỉnh Ninh Bình (mới) đã ban hành KH số 19/KH-UBND ngày 31/7/2025 về CĐS tỉnh Ninh Bình năm 2025, trong đó PTNNL CĐS được xác định rõ là một trong những mục tiêu trọng tâm. Cụ thể, các mục tiêu trọng tâm về ĐTBĐ kỹ năng số, an toàn thông tin mạng (ATTTM) được đặt ra, bao gồm: (i) 100% CBCC cấp tỉnh được bồi dưỡng kỹ năng số cơ bản; (ii) tối thiểu 80% CBCC làm chủ được kỹ năng số, ứng dụng công nghệ hiệu quả trong quản lý, điều hành; (iii) 100% thành viên của Đội ứng cứu sự cố ATTTM của tỉnh và cán bộ phụ trách CĐS tại các CQ, đơn vị được tập huấn và diễn tập thực chiến; (iv) 100% thành viên Tổ công nghệ số cộng đồng được tập huấn, bồi dưỡng, hướng dẫn về kỹ năng sử dụng các dịch vụ số. Điều đó cũng có nghĩa là, để hiện thực hóa mục tiêu *tạo ra Ninh Bình... trở thành một trong 15 tỉnh/thành phố có chỉ số DTI Index cao nhất cả nước* (Báo Công an tỉnh Ninh Bình, 2025) thì giai đoạn từ 2026-2030, cần rất nhiều nỗ lực, đặc biệt trong PTNNL hơn nữa. Trong bối cảnh vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp sau sáp nhập tại tỉnh Ninh Bình còn rất mới hiện nay, một công trình nghiên cứu độc lập về QLNN về PTNNL CĐS của địa phương, đặc biệt là trong các CQHCCN cấp tỉnh có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, nhưng hiện là một khoảng trống cần được khỏa lấp.

Xuất phát từ yêu cầu trên, đề tài ***“Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình”*** được lựa chọn thực hiện trong chương trình học tiến sĩ chuyên ngành Quản lý kinh tế.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu chung**

Luận án hướng tới việc hình thành và đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện QLNN về PTNNL CĐS trong các CQHCCN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 trên cơ sở khung lý thuyết về QLNN về PTNNL CĐS, thực trạng của QLNN về PTNNL CĐS trong các CQHCCN cấp tỉnh ở Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 và định hướng, bối cảnh mới của Tỉnh Ninh Bình được thành lập theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội.

### **2.2. Mục tiêu cụ thể**

*Một là, xây dựng khung lý thuyết QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh; nhận diện nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh và xây dựng mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.*

*Hai là, phân tích thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024; xác định và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN; đồng thời đánh giá mức độ tác động và chiều hướng ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, qua đó làm rõ những kết quả đạt được, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của các hạn chế đó.*

*Ba là, nghiên cứu bối cảnh và định hướng phát triển, từ đó luận giải các quan điểm hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045.*

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là công tác QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, với nghiên cứu trường hợp tại tỉnh Ninh Bình, Việt Nam.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

##### **3.2.1. Phạm vi không gian và thời gian**

Không gian và thời gian nghiên cứu thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tại tỉnh Ninh Bình chia làm 2 giai đoạn:

*Giai đoạn 1 (từ 2020-2024):* phân tích thực trạng sử dụng dữ liệu thứ cấp của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam (cũ). Theo đó, CQHCNN thời gian này được quy định tại Nghị định số 24/2014/NĐ-CP ngày 04 tháng 4 năm 2014 của Chính phủ về tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và Nghị định số 107/2020/NĐ-CP ngày 14 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ, sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 24/2014/NĐ-CP.

*Giai đoạn 2 (từ 01/7/2025 đến nay và giai đoạn phát triển tiếp theo):* phân tích dữ liệu thứ cấp phản ánh bối cảnh mới là cơ sở đề xuất giải pháp gắn với tỉnh Ninh Bình (mới) được thành lập theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội, có hiệu lực từ ngày 01/7/2025. Theo đó, CQHCNN cấp tỉnh theo cơ cấu quy định tại Nghị định số 45/2025/NĐ-CP của Chính phủ ban hành vào ngày 28/02/2025, có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/3/2025.

##### **3.2.2. Phạm vi về nội dung**

Quản lý nhà nước về PTNNL CDS trong các CQHCNN của địa phương cấp tỉnh là phạm trù khoa học phức tạp, mang tính đa chiều; trong khuôn khổ luận án này, nghiên cứu tập trung làm rõ một số khía cạnh trọng tâm sau:

*Một là, nguồn nhân lực CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là toàn bộ cán bộ, công chức (CBCC) có năng lực CDS đáp ứng yêu cầu hoạt động của UBND, các Sở ban ngành trong quá trình CDS. Nguồn nhân lực CDS trong CQHCNN cấp tỉnh gồm 2*

nhóm: CBCC chuyên trách về CNTT và CBCC không chuyên trách về CNTT với các yêu cầu về năng lực CDS theo vị trí việc làm (VTVL). Năng lực CDS bao gồm 2 bộ phận cấu thành: (i) trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS; (ii) đạo đức công vụ số.

*Hai là*, nội dung QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh được tiếp cận theo các chức năng chính: (i) Hoạch định PTNNL CDS; (ii) tổ chức triển khai PTNNL CDS, bao gồm cả tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS và tổ chức hoạt động PTNNL CDS; (iii) giám sát, kiểm tra PTNNL CDS.

*Ba là*, tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh được xác định dựa trên quan điểm của lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) gồm: hiệu lực, hiệu quả; phù hợp; và bền vững.

*Bốn là*, nhân tố tác động đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh tập trung vào: (i) Chính sách của Nhà nước về CDS; (ii) chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS; (iii) hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS; (iv) năng lực của CB QLNN cấp tỉnh về PTNNL CDS; (v) Điều kiện kinh tế của tỉnh; (vi) mức độ chuyển đổi số của tỉnh.

Cơ sở khoa học và pháp lý của việc lựa chọn phạm vi nội dung nghiên cứu nêu trên sẽ được luận giải trong các chương của luận án.

#### **4. Những đóng góp mới của luận án**

Đề tài thực hiện đã mang đến những đóng góp có giá trị cả về mặt khoa học và thực tiễn đó là:

*Về mặt khoa học:*

- Xây dựng khung lý thuyết đối với QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh bao gồm: 03 nội dung (hoạch định PTNNL CDS; tổ chức triển khai PTNNL CDS; giám sát, kiểm tra PTNNL CDS), 04 tiêu chí đánh giá (hiệu lực; hiệu quả; phù hợp; bền vững), trong đó có xem xét phân định nhóm CBCC chuyên trách về CNTT và không chuyên trách về CNTT ở 2 cấu phần năng lực: (i) trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS; (ii) đạo đức công vụ số trên cơ sở phát triển nguyên lý QLNN về PTNNL nói chung.

- Xây dựng mô hình đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố (CS của Nhà nước về CDS; CS của Nhà nước về PTNNL CDS; hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS; năng lực của CB QLNN cấp tỉnh về PTNNL CDS; điều kiện kinh tế của tỉnh; mức độ chuyển đổi số của tỉnh) đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN địa phương cấp tỉnh dựa trên các lý thuyết nền quản lý hành chính cổ điển (Administrative Management Theory) của Fayol, lý thuyết hệ thống quản lý của Ludwig von Bertalanffy (1940), lý thuyết hệ thống quản lý (Systems Theory of Management); và lý thuyết nền về chính sách công của William N Dum (1994).

*Về mặt thực tiễn:*

- Phân tích thực trạng 03 nội dung và 04 tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024. Đồng thời, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS

trong CQHCNN 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024; kết quả cho thấy nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất theo thứ tự từ cao đến thấp là “Chính sách của NN về PT NNL CDS”; “Năng lực CB QLNN về PTNNL CDS”; “Mức độ CDS của tỉnh”; “Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS”; “CS của Nhà nước về CDS”; “Điều kiện kinh tế của tỉnh”. Từ đó, rút ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tại 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.

- Nghiên cứu bối cảnh quốc tế (cuộc CMCN 4.0; CDS lan rộng và tác động mạnh mẽ trong mọi lĩnh vực; hội nhập quốc tế tạo ra áp lực lớn nhưng cũng mở ra cơ hội cho các quốc gia nâng cao năng lực cạnh tranh và đổi mới.

- Phân tích bối cảnh trong nước: PT chính phủ số với CDS quốc gia là một trong những động lực đột phá phát triển đất nước; cải cách BMHC theo hướng tinh gọn, nâng cao HL, HQ được triển khai quyết liệt, đặc biệt trong bối cảnh tỉnh Ninh Bình mới sáp nhập.

- Tham khảo kinh nghiệm về QL PTNNL và CDS tại tỉnh Chiết Giang (Trung Quốc); tỉnh Fukushima (Nhật Bản), chỉ ra bài học cho Việt Nam.

- Nghiên cứu định hướng CDS tại tỉnh Ninh Bình trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp.

- Quan điểm hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình hướng tới đảm bảo 03 mục tiêu: bao phủ đầy đủ các đối tượng, đơn vị trong CQHCNN; nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ HCNN số; và tạo động lực PTNNL CDS.

- Giải pháp: Đề xuất 02 nhóm giải pháp là (i) hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình; (ii) cải thiện các nhân tố thuộc về địa phương góp phần hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình.

- Kiến nghị 03 chính sách nhằm thúc đẩy CDS và PTNNS số: (i) hoàn thiện CS của NN về CDS quốc gia, tạo ra cơ sở pháp lý đồng bộ và thống nhất cho các cơ quan, đơn vị trong triển khai CDS; (ii) hoàn thiện CS về PTNNL CDS cho các địa phương, đảm bảo năng lực cung ứng dịch vụ số và hiệu quả QLNN; (iii) cải thiện hệ thống đào tạo Việt Nam về CDS, nâng cao KNS và năng lực chuyên môn cho CBCC.

## **5. Kết cấu luận án**

Cấu trúc nội dung của luận án bao gồm lời cảm ơn; mục lục; danh mục bảng và hình minh họa; phần mở đầu và kết luận; cùng với 04 chương chính cụ thể như sau:

**Chương 1:** “Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”

**Chương 2:** “Phương pháp nghiên cứu”

**Chương 3:** “Thực trạng của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024”.

**Chương 4:** “Giải pháp hoàn thiện của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045”.

## CHƯƠNG 1:

### TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYÊN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CẤP TỈNH

#### 1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

##### 1.1.1. Tổng quan nghiên cứu về nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước

Chủ đề NNL CDS trong CQHCCNN đã được các tác giả trên thế giới và Việt Nam nghiên cứu gắn với bối cảnh thực tiễn đáp ứng yêu cầu của CMCN lần thứ tư trong những năm gần đây. Bên cạnh thuật ngữ “nguồn nhân lực chuyển đổi số”, các nghiên cứu có sử dụng một số thuật ngữ có ý nghĩa tương đương như: nguồn nhân lực số, năng lực số của cán bộ, công chức (CBCC). Các nghiên cứu xoay quanh khái niệm và xác lập năng lực CDS của NNL CDS. Cụ thể:

##### *Về khái niệm và vai trò NNL CDS*

Jie Zhang và cộng sự, (2023) cho rằng, NNL CDS đại diện cho một nhóm người lao động chịu ảnh hưởng bởi các công nghệ số mới, đó là NNL chịu sự ảnh hưởng của công nghệ số (CNS) tác động đến thái độ, năng lực và hành động của họ. Jeramy Gordon (2021) khẳng định, NNL CDS là lực lượng lao động sở hữu năng lực, kỹ năng số và tư duy phù hợp, đủ khả năng đáp ứng và thúc đẩy quá trình CDS trong các tổ chức, doanh nghiệp và nền kinh tế. Nhóm nhân lực này có khả năng khai thác CNS, phân tích dữ liệu số (DLS) và áp dụng các phương pháp làm việc hiện đại nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, thúc đẩy ĐMST và tạo ra giá trị trong môi trường số.

Các nghiên cứu của Marco Di Giulio, Giancarlo Vecchi (2021); Challies và cộng sự (2017); Dunlop (2015) đều nhấn mạnh rằng triển khai CNS trong quản lý hành chính là phương tiện then chốt để thực hiện CDS trong khu vực công, đồng thời phụ thuộc vào mức độ hiểu biết và nhận thức của các nhà hoạch định CS về ý nghĩa tổ chức của các biện pháp công nghệ. Vì vậy, để CDS đạt hiệu quả, các nhà hoạch định CS, CBQL và chủ thể quản lý cần thành thạo kỹ năng quản lý công nghệ, khai thác và ứng dụng các thành tựu công nghệ CNS để xây dựng các CS đạt hiệu quả theo mục tiêu đề ra. Trong quá trình này, họ đồng thời trở thành NNL CDS chủ chốt trong khu vực công.

Trong nghiên cứu được thực hiện với sự cộng tác từ Chính phủ Canada (GOC), nhóm tác giả Sandra Toze và cộng sự (2021) đã chỉ ra rằng phát triển năng lực số trong Chính phủ là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả CDS. Việc nâng cao năng lực này không chỉ góp phần đổi mới dịch vụ công và tạo ra giá trị công cộng, mà còn trang bị cho đội ngũ các vai trò chức năng cần thiết để thích ứng với những thay đổi CNS.

Stefan Strohmeier (2020) cho rằng: Nguồn nhân lực số là các nhân lực làm việc cùng với các thiết bị công nghệ số, robot, phần mềm để thực hiện các quy trình thủ công và cho phép con người tập trung vào các nhiệm vụ gia tăng giá trị. NNL số làm chủ được

CNS và các nguồn dữ liệu, đưa chúng vào mọi lĩnh vực của sản xuất và cuộc sống, làm cho sản xuất và cuộc sống thông minh và hiệu quả hơn.

#### *Về năng lực CDS*

Trong khu vực hành chính công, khi đề cập đến NNL CDS đều nhằm hàm ý đến chính là NNL trong CQHCNN để phục vụ cho quá trình CDS của CQHCNN và bản chất của quá trình này cũng chính là phải gia tăng năng lực CDS trong mỗi CBCC.

Jane Secker (2018) chỉ ra rằng năng lực số là một khái niệm đa diện đã tồn tại hơn 20 năm, có sự giao thoa và bổ trợ mật thiết với các nhóm kỹ năng số, năng lực CNTT và khả năng học thuật của cá nhân

Theo Sommermann. Karl-Peter (2025), năng lực CDS là sự hội tụ của tri thức, kỹ năng và thái độ chuẩn mực giúp cá nhân làm chủ công nghệ một cách tự tin, độc lập và có trách nhiệm trong môi trường số.

Jeramy Gordon (2021) cho rằng, những kỹ năng quan trọng của nhân lực CDS bao gồm: Kiến thức, kỹ năng (KTKN) số cơ bản; KTKN phân tích dữ liệu số; KTKN tư duy sáng tạo và đổi mới trong môi trường số; KTKN bảo mật và an toàn thông tin mạng (ATTTM); Kỹ năng làm việc từ xa, cộng tác số.

Nghiên cứu của Brolopito, A. (2018) chỉ ra, năng lực CDS cơ bản như: KTKN về thông tin và DLS; khả năng hợp tác, giao tiếp và cộng tác trực tuyến; kiến thức, kỹ năng tạo nội dung số; kiến thức bảo đảm an toàn an ninh số; và kỹ năng giải quyết vấn đề trong môi trường số.

Kể từ CMCN 4.0, nhiều quốc gia trên thế giới đã chính thức đưa phạm trù NNL CDS trong CQHCNN vào các văn bản quản lý và hướng dẫn chính sách của mình:

Nica và cộng sự (2023) trong nghiên cứu cải thiện quy trình CDS ở các tổ chức công ở một số nước phương Tây đã tổng hợp năng lực số của công chức ở một số nước như Pháp, Tây Ban Nha, Na Uy, Ba Lan và Estonia với các năng lực CDS gồm: Kiến thức, kỹ năng sử dụng các công cụ số và CNS; KTKN sử dụng công cụ truyền thông kỹ thuật số; KTKN quản lý DLS và thông tin số; KTKN phân tích và trực quan hóa dữ liệu số; Khả năng làm việc trên môi trường số; giao tiếp và cộng tác trực tuyến; Kiến thức, kỹ năng về an ninh thông tin, bảo mật và bảo vệ DLS; KTKN sáng tạo và thiết kế dịch vụ số.

Ana Sofia Lopes và cộng sự (2023) trong nghiên cứu CDS ở Bồ Đào Nha, khẳng định rằng năng lực CDS cho CBCC là yếu tố then chốt để đáp ứng yêu cầu CDS khu vực công. Nghiên cứu xác định 6 lĩnh vực năng lực chính: KTKN về thông tin và DLS; khả năng làm việc với công cụ số, cùng kỹ năng giao tiếp và hợp tác qua môi trường số; KTKN về sáng tạo nội dung số; KTKN về CDS khu vực công; KTKN về an toàn, bảo mật an ninh mạng; kỹ năng ứng phó và giải quyết vấn đề trong bối cảnh công nghệ số.

Noella Edelmann và cộng sự (2023), đã chỉ ra: CDS ở Áo, trong các CQHCNN, CBCC cần có những năng lực CDS bao gồm: Tư duy nhận thức về CDS; Năng lực lãnh đạo trong môi trường số; Trình độ về CNTT; KTKN sử dụng công cụ số; Kiến thức, kỹ

năng sáng tạo nội dung số; Khả năng áp dụng CNTT vào nền hành chính công; Kỹ năng mềm; Năng lực tổ chức trong môi trường số.

Saule Iskendiroya và cộng sự (2023) trong nghiên cứu về bối cảnh tại Kazakhstan, chỉ ra CBCC cần trang bị các năng lực CDS chủ chốt sau: KTKN về các công cụ số, phần mềm và tài liệu điện tử hệ thống quản lý ở mức độ cao; CNTT; năng lực vận hành hành chính số, bao gồm làm chủ các hệ thống thông tin chính phủ, cùng kỹ năng quản trị, lưu trữ và khai thác dữ liệu dịch vụ công trên nền tảng trực tuyến; khả năng thu thập, xử lý, lưu trữ và phân tích DLS; KTKN về bảo mật thông tin số .

J. Dingelstad và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng năng lực CDS của CBCC ở Hà Lan không chỉ bao gồm trình độ CNTT hay kỹ năng xử lý dữ liệu, mà còn mở rộng sang khả năng quản trị mối quan hệ, làm việc nhóm; thu hút các bên liên quan và tư duy sáng tạo. Đây là sự kết hợp nhịp nhàng giữa “kỹ năng cứng” về công nghệ và “kỹ năng mềm”, giúp CBCC ứng phó và xử lý các thách thức trong môi trường chính quyền số.

Schmeling and Bruns (2021) trong nghiên cứu về năng lực CDS tại Đức chỉ ra rằng CBCC cần sở hữu các năng lực chính sau: Năng lực chuyên môn, nhận thức cá nhân về CDS và nền hành chính số; trình độ về CNTT; KTKN về khả năng tái cấu trúc quy trình công vụ; quản trị dữ liệu toàn diện, bao gồm khai thác, xử lý, bảo mật; kỹ năng cộng tác và sáng tạo nội dung đa phương tiện; khả năng kết hợp phát triển tư duy phản biện với năng lực giải quyết vấn đề, dựa trên nền tảng hiểu biết toàn diện về dữ liệu số.

Cukier, W (2019) đã khẳng định NNL trong các cơ quan dịch vụ công liên bang ở Canada, bao gồm: Kỹ năng, kinh nghiệm và tư duy kỹ thuật số; kiến thức và kỹ năng về AI, trình độ CNTT; kết hợp công nghệ với các yêu cầu cụ thể trong công việc của cơ quan dịch vụ công liên bang; dữ liệu thông tin số. Đặc biệt, công chức cần phát triển kỹ năng “tích hợp”, tức là khả năng kết hợp kỹ năng kỹ thuật số với sự hiểu biết sâu về các quy trình và mục tiêu cải cách chính phủ thông qua công nghệ; đồng thời chú trọng đến năng lực đảm bảo an toàn và bảo mật dữ liệu số.

Ủy ban Băng thông rộng vì sự phát triển bền vững của của Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hợp quốc (UNESCO, 2022) đã xây dựng khung năng lực CDS khu vực công, bao gồm các lĩnh vực chính sau: Kiến thức và kỹ năng về lập kế hoạch; kiến thức và kỹ năng về sáng tạo và thiết kế nội dung số; năng lực quản lý và khai thác dữ liệu số; khả năng quản lý và thực hiện công việc ở ba cấp độ: cơ bản, trung cấp và nâng cao.

Dr Irana và cộng sự, (2021) nghiên cứu ba loại năng lực CDS cần thiết đối với công chức: Kiến thức, kỹ năng về quản lý khoa học dữ liệu và thông tin số; sử dụng thành thạo các công cụ công nghệ chuyên ngành; tương tác hiệu quả và phối hợp nhịp nhàng trong các nhóm làm việc chung hoặc nhóm liên ngành trên không gian số

Ngoài các nghiên cứu của các nhà khoa học học, nhiều tổ chức quốc tế cũng xác lập cấu trúc của năng lực chuyển đổi số như: UNESCO (2018) đưa ra 6 thành phần năng lực CDS gồm: Năng lực sử dụng công nghệ số; Năng lực tìm kiếm thông tin số; Năng lực

phân tích thông tin số; Kiến thức, kỹ năng tạo và chia sẻ nội dung số; Kiến thức, kỹ năng về sử dụng công nghệ, công cụ số; Kiến thức, kỹ năng về an toàn và bảo mật; Năng lực sử dụng công nghệ để cộng tác và giao tiếp trong môi trường số. Hay cơ quan Phát triển Công nghệ Quốc gia (NITDA) (2021) nhấn mạnh năng lực CDS của công chức gồm kiến thức, kỹ năng về: dữ liệu và thông tin số (bao gồm đánh giá dữ liệu duyệt, tìm kiếm, lọc dữ liệu, thông tin và tài liệu kỹ thuật số, thông tin và nội dung kỹ thuật số; và quản lý dữ liệu, thông tin và nội dung kỹ thuật số); Giao tiếp và cộng tác trong môi trường số (làm việc với công nghệ số, chia sẻ công nghệ số, tham gia vào quyền công dân số, hợp tác với công nghệ số, nghi thức mạng và duy trì danh tính số); Tạo nội dung số (phát triển tài liệu số, tích hợp và biên soạn lại nội dung số, bản quyền, cấp phép, lập trình); Bảo mật (bảo vệ thiết bị, dữ liệu cá nhân và bảo vệ quyền riêng tư, hạnh phúc, bảo vệ sức khỏe, môi trường); Giải quyết vấn đề trên môi trường số (giải quyết các khó khăn về kỹ thuật, tìm ra các yêu cầu và giải pháp công nghệ, tận dụng công nghệ số một cách sáng tạo và nhận ra những khoảng cách về năng lực số).

Bên cạnh kiến thức, kỹ năng (KTKN) số, nhiều nghiên cứu cho rằng NNL CDS trong các CQHCCN cần có thái độ, ý thức đạo đức công vụ (ĐĐCV) số. “Khi các cơ quan, tổ chức thực hiện CDS, cần phải tập trung vào các vấn đề đạo đức do công nghệ kỹ thuật số đặt ra” (Lobscha và cộng sự, 2021). Phát triển NNL CDS đòi hỏi NNL nhận thức về đạo đức số đảm bảo bảo mật thông tin số và tôn trọng quyền riêng tư. Hay nói cách khác, “PTNNL CDS là phát triển một đội ngũ nhân sự tự tin, thái độ nghiêm túc tuân thủ quy định về bảo mật thông tin, sẵn sàng học hỏi và có năng lực về kỹ thuật số, đạo đức số” (Thite. M, 2022). Cùng quan điểm đó có các tác giả như Jie Zhang, Zhisheng Chen (2023), đã đề cập đến vai trò của ĐĐCV của NNL CDS trong khu vực hành chính công. Đặc biệt trong các CQHC hay chính phủ, trên hệ thống dịch vụ công, các quy trình liên quan đến việc truy cập dữ liệu, vận hành và ra quyết định, kiểm tra và đánh giá tác động cũng như đổi mới công nghệ và dữ liệu. Do đó, công chức tham gia CDS trong CQHCCN cần đảm bảo sự uy tín, minh bạch, tôn trọng, tuân thủ quy định bảo mật dữ liệu thông tin trong quá trình truy cập sử dụng dữ liệu, đồng thời duy trì tinh thần chủ động học hỏi và tiếp thu công nghệ số. Trong bối cảnh dữ liệu số ngày càng trở thành tài sản có giá trị cao, các chính phủ cần thiết lập các hệ thống phòng thủ mạng mạnh mẽ để bảo vệ thông tin nhạy cảm và cơ sở hạ tầng quan trọng trước những cuộc tấn công mạng ngày càng tinh vi và phức tạp. Do đó, tính nghiêm túc đảm bảo an toàn thông tin và dữ liệu số cũng như đảm bảo tính minh bạch tôn trọng quyền riêng tư là đòi hỏi tất yếu (Lorenz A., Klingel A, 2022)

Nghiên cứu bối cảnh CQHCCN ở Việt Nam, tác giả Đào Mạnh Hoàn (2024) cho rằng, năng lực CDS của CBCC là yếu tố thiết yếu, giúp công chức thực hiện nhiệm vụ trong nền hành chính công số, bao gồm KTKN: sử dụng CNS; khai thác thông tin, DLS; sáng tạo nội dung số; thực hiện giao dịch số, đánh giá tác động của kỹ năng số đến hiệu quả của việc thực hiện nhiệm vụ của công chức trong môi trường số. Theo nghiên cứu của Đỗ Văn Hùng và cộng sự (2021), năng lực số của cá nhân

được hiểu là sự kết hợp giữa năng lực CNTT, năng lực sử dụng máy tính và năng lực giao tiếp, bao gồm 7 năng lực cụ thể đó là: “Vận hành và sử dụng thiết bị cùng phần mềm”; “khai thác, xử lý và quản lý thông tin và dữ liệu số”; “giao tiếp và hợp tác hiệu quả trong không gian số”; “đảm bảo ATT và bảo mật dữ liệu số”; “tạo và quản lý nội dung số; phát triển kỹ năng số và học tập liên tục trong môi trường số”; “ứng dụng kiến thức số vào thực tiễn công việc”.

**Như vậy**, các nghiên cứu đều khẳng định NNL CDS trong CQHCNN rất quan trọng nhằm phục vụ CDS khu vực công và đề cập đến yếu tố cấu thành NNL CDS với cách gọi tên có khác nhau nhưng cơ bản các bộ phận cốt lõi được xác lập gồm: (i) *Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS* thông qua trình độ CNTT và kiến thức, kỹ năng CDS (về HCNN số, công cụ số, bảo mật ATTT số, dữ liệu số, đổi mới và sáng tạo số); (ii) *Đạo đức công vụ số* thông qua: nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật, tôn trọng, minh bạch và sẵn sàng học hỏi về CDS.

### **1.1.2. Tổng quan nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước**

Phát triển NNL CDS xuất hiện gắn với bối cảnh CMCN lần thứ 4 và CDS diễn ra sâu rộng trên toàn thế giới, song thời gian chưa dài nên các công trình nghiên cứu về PTNNL CDS trong CQHCNN còn khá khiêm tốn. Trong một số nghiên cứu, các tác giả đề cập đến bản chất, vai trò và biện pháp PTNNL CDS, có thể kể đến như:

Leonard Nadler (1984) nhấn mạnh các CS then chốt trong quản lý NNL khu vực công gồm: ĐTBĐ năng lực; chiến lược thu hút, đánh giá, bổ nhiệm và bố trí, điều chuyển nhân lực; đãi ngộ thông qua tạo môi trường phát triển NNL, môi trường việc làm, môi trường pháp lý và các CS đãi ngộ NNL.

Fajar Rahmanto và cộng sự (2020) cho rằng để PTNNL CDS ở Cộng hòa Liên bang Nigeria, cần áp dụng các CS quản lý NNL trong yếu như ĐTBĐ, đánh giá hiệu suất của nhân viên và CS đãi ngộ. Trong đó, ĐTBĐ (62,5%) được xác định là yếu tố quan trọng nhất tác động đến sự PTNNL; tiếp theo là đánh giá hiệu suất của nhân viên (22,92%) và các CS đãi ngộ (14,58%) ảnh hưởng đến quá trình PTNNL trong các tổ chức công. Ngoài ra, nhóm tác giả cũng nhấn mạnh rằng việc xây dựng khung năng lực cho từng VTVL trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự PTNNL CDS trong khu vực công.

Eloh Bahiroh, Ali Imron (2024), đã chỉ ra PTNNL CDS nhằm nâng cao KTKN của NNL CDS khu vực HCNN tại Indonesia thông qua ĐTBĐ giúp NNL CDS hiểu về quy trình công nghệ để duy trì tính phù hợp và hiệu quả trong môi trường số và thông qua tập huấn bổ sung cho NNL CDS hiểu biết về kiến thức phần mềm và ứng dụng mới nhất cũng như biết về cách áp dụng hiệu quả những CNS đó trong bối cảnh CDS. Trong khi Sari Ningsih và cộng sự (2023), cho rằng PTNNL CDS khu vực công chính là tập trung nâng cao năng lực số cho công chức. Và để phát triển NNL CDS nhằm nâng cao năng lực số thì đào tạo phải được đưa vào để có được kết quả công việc tối ưu, nhằm tăng hiệu quả công việc của NNL. Không chỉ thông qua GD&ĐT

để phát triển kỹ năng, mà còn có nhiều cách để phát triển NNL CDS như: thực hiện học tập kỹ thuật số thông qua hội thảo trên web, mô phỏng, video đào tạo, v.v.

Thite, M (2022), chỉ ra PTNNL CDS thực chất là phát triển một đội ngũ nhân sự tự tin, có năng lực số và đạo đức số. Georges Labaki (2022) nghiên cứu PT NNL CDS trong các CQHCNN ở một số CQDP đã có các biện pháp để PTNNL CDS khu vực công ở Liên bang Nga là đào tạo tập trung vào KTKN về thông tin, DLS; Vận dụng ứng dụng CNS trong công việc hành chính công; KTKN về CNTT và phần mềm kỹ thuật số; ... Về phía Chính phủ, các CQHCNN thực hiện một số biện pháp nhằm PTNNL CDS khu vực công như: Hiện đại hóa quy trình tuyển dụng và đào tạo công chức; Điều chỉnh chương trình GD&ĐT đáp ứng yêu cầu cụ thể theo nhiệm vụ cần đạt được.

Zsóka Magyar (2022) khẳng định để PTNNL CDS thông qua ĐTBĐ nhằm cung cấp những năng lực số cần thiết cho công chức quốc gia trong bối cảnh mới. Cụ thể là các CS, chương trình giáo dục xuyên quốc gia Synergia dành cho CBCC nhằm phát triển các KTKN CDS và thái độ của CBCC liên quan đến CNTT, DLS, giao tiếp hợp tác trong môi trường số.

Mariela Stoyanova (2022), chỉ ra để CDS khu vực công, tập trung PTNNL CDS thông qua các biện pháp như ĐTBĐ nhằm PTNNL CDS từ đó nâng cao KTKN số thuộc về VNL của NNL trong CQHC của nước Cộng hòa Bulgaria. Các biện pháp ĐTBĐ tập trung nâng cao như: KTKN am hiểu về CNTT, về CNS, DLS và kỹ năng tương tác, giao tiếp trong môi trường số.

Nguyễn Hữu Dũng (2021) cho rằng, phát triển NNL cho CDS là quá trình đào tạo và tích lũy, tạo lập kỹ năng làm chủ “công nghệ số” của NNL trên cơ sở áp dụng công nghệ mới vào mọi lĩnh vực quản lý, quản trị nền KTXH cả ở các cấp. Nguyễn Hải Hoàng (2020) đã đề cập đến nội dung PT NNL CDS khi thực hiện mục tiêu trở thành NNL số. Nhân lực CDS cần được đào tạo và phát triển để có các KTKN CDS như: Tâm thế số; các kỹ năng số quản trị thông tin an toàn an ninh mạng; kỹ năng về giao tiếp cũng như hợp tác làm việc trên môi trường số và các kỹ năng truyền thống trên không gian ảo.

**Tóm lại**, các công trình nghiên cứu tuy chưa nhiều nhưng hầu hết đã đề cập đến bản chất, vai trò và biện pháp PTNNL CDS. Trong đó, biện pháp trọng tâm để PTNNL CDS trong các nghiên cứu đều khẳng định là ĐTBĐ, còn các nội dung khác bao gồm tuyển dụng, đánh giá, đãi ngộ cũng được nhắc đến như là những biện pháp góp phần hỗ trợ hoặc là hệ quả của PTNNL CDS trong khu vực công.

### **1.1.3. Tổng quan nghiên cứu về quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước**

*Thứ nhất, nội dung QLNN về PTNNL*

Hiện nay, nghiên cứu về QLNN đối với PTNNL CDS trong CQHCNN, đặc biệt ở cấp tỉnh vẫn một khoảng trống khoa học. Các công trình nghiên cứu liên quan trên thế giới chủ yếu tập trung vào bản chất của NN, vai trò của NN hay CS công trong

PTNNL, coi NNL như là một công cụ của QLNN. Những nghiên cứu này thường dựa trên học thuyết quản lý hành chính cổ điển của Henri Fayol (1949) - một trong những người đặt nền móng cho Lý thuyết Quản lý hành chính cổ điển (Administrative Management Theory) - với 5 chức năng quản lý cơ bản: “Dự đoán và Lập kế hoạch; Tổ chức; Chỉ huy; Phối hợp; Kiểm tra”.

Ayler Beniah Ndraha (2024) chỉ ra, tại Cộng hòa Nam Phi, các phương thức quản lý NNL CDS trong khu vực hành chính bao gồm: “Xác định nhu cầu, xây dựng lộ trình phát triển NNL phù hợp với mục tiêu CDS”; “đánh giá xu hướng và khả năng cung ứng về nhu cầu NNL CDS”; “thiết lập cơ chế, quy định và hướng dẫn về NNL CDS”; “xác định các ưu tiên, mục tiêu dài hạn cùng các giải pháp chiến lược”; và “thực hiện các quyết định liên quan đến tuyển dụng, phân bổ, đào tạo và sử dụng NNL CDS khu vực công”.

Eloh Bahiroh, Ali Imron (2024) đề cập một số quan điểm QLNN về PTNNL CDS trong các tổ chức nói chung và trong khu vực HCNN ở Indonesia nói riêng. Để quản lý và PTNNL CDS khu vực công tốt, tác giả chỉ ra cần thiết vận hành một số CS: đào tạo nâng cao KTKN của NNL CDS; bồi dưỡng NNL CDS hiểu về quy trình công nghệ để duy trì tính phù hợp và hiệu quả trong môi trường số; tập huấn bổ sung cho NNL CDS hiểu biết về kiến thức phần mềm và ứng dụng hiệu quả CNS.

Mariela Stoyanova (2022) cho rằng một số CS cần thiết để quản lý PTNNL CDS trong các CQHC ở Cộng hòa Bulgaria như: CS ĐTBĐ thúc đẩy đội ngũ công chức (đào tạo sử dụng dữ liệu lớn cho các quyết định của chính phủ; Hình thành và thích nghi cách làm việc với ứng dụng CNS cũng như các thành phần khác nhau của phần mềm kỹ thuật số; Tăng cường hiệu quả làm việc với các DLS...); CS số hóa quy trình tuyển dụng và đánh giá công chức; cũng như CS về điều chỉnh nội dung đào tạo đáp ứng yêu cầu cụ thể theo nhiệm vụ cần đạt được của công chức.

Ana Sofia Lopes và cộng sự (2023) đã khẳng định, để hoạch định CS trên toàn EU trong việc xây dựng năng lực CDS cần thông qua các sáng kiến GD&ĐT. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, công chức có nhận thức tư duy tốt về CDS có xu hướng muốn tham gia vào ĐTBĐ nhiều hơn và có hiệu quả làm việc trong khu vực hành chính công tốt hơn trước. Chính vì thế chính quyền ở Bồ Đào Nha thường xuyên tổ chức ĐTBĐ nhằm nâng cao nhận thức số và năng lực CDS cho công chức.

Yuriy Bilan và cộng sự (2023) chỉ ra, sau khi được ĐTBĐ, kiến thức và kỹ năng CDS của công chức ở Ukraine cơ bản được nâng cao. Sự cải thiện này thể hiện rõ qua chất lượng và hiệu quả làm việc trong CQNN trong môi trường số, mặc dù vẫn còn một số kỹ năng sáng tạo nội dung số, kỹ năng về an ninh mạng vẫn còn hạn chế. Nhóm tác giả cũng kết luận rằng, tại những quốc gia mà việc phát triển năng lực CDS của công chức quan tâm đúng mực, điều này có thể tác động tích cực đến hiệu suất kinh tế vĩ mô và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

Trong bối cảnh thể chế chính trị Việt Nam với mô hình tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, vai trò của QLNN đối với trong PTNNL cả ở phạm vi quốc gia, ngành

và địa phương, đã và đang được triển khai trên cơ sở kế thừa và vận dụng có chọn lọc các lý thuyết nền tảng về QLNN đối với PTNNL. Trên cơ sở đó, thời gian qua đã xuất hiện nhiều công trình nghiên cứu tiếp cận và làm rõ vai trò của QLNN trong PTNNL ở các cấp độ khác nhau, tiêu biểu có thể kể đến một số nghiên cứu như:

Tiếp cận theo chu trình/chức năng QLNN: Phương Hữu Tùng (2018), Nguyễn Sỹ Thành (2024) và Bùi Thị Ánh Tuyết (2020). Các tác giả đều xem QLNN về PTNNL là một quá trình quản lý khép kín, bao gồm các khâu cơ bản như: Hoạch định chiến lược hoặc định hướng phát triển; xây dựng và ban hành chính sách, khuôn khổ pháp lý; tổ chức triển khai thực hiện; và thanh tra, kiểm tra và giám sát. Cách tiếp cận này nhấn mạnh vai trò điều tiết vĩ mô của Nhà nước và phản ánh rõ logic quản lý theo chức năng.

Tiếp cận theo nội dung quản lý và công cụ QLNN: Kiều Quỳnh Anh (2018), Nguyễn Văn Phong (2019), Hà Trọng Nghĩa (2021) mở rộng nội dung QLNN về PTNNL theo hướng cụ thể hóa các công cụ và lĩnh vực quản lý, bao gồm: Xây dựng chiến lược, quy hoạch; ban hành và tổ chức thực hiện các văn bản quản lý; tổ chức bộ máy QLNN, quản lý nguồn lực; hợp tác và thanh tra, kiểm tra. Các tiếp cận này cho phép nhận diện rõ các thành tố cấu thành hoạt động QLNN, phù hợp với nghiên cứu theo các đối tượng hoặc lĩnh vực đặc thù.

Tiếp cận theo đối tượng, ngành hoặc lĩnh vực cụ thể: Hầu hết các nghiên cứu trên đều gắn nội dung QLNN về PTNNL với một ngành, một nhóm đối tượng hoặc một lĩnh vực cụ thể, như: ngành than (Phương Hữu Tùng, 2018), nữ nghiên cứu khoa học (Kiều Quỳnh Anh, 2018), đội ngũ giảng viên (Nguyễn Văn Phong, 2019), CBCC, viên chức người dân tộc thiểu số (Hà Trọng Nghĩa, 2021), ngành y tế trình độ cao ở địa phương (Bùi Thị Ánh Tuyết, 2020). Cách tiếp cận này giúp làm rõ đặc thù quản lý nhà nước trong từng bối cảnh cụ thể, song phạm vi nghiên cứu còn phân tán.

Như vậy, tổng hợp các cách tiếp cận trong những nghiên cứu tiêu biểu trên cho thấy, nội dung QLNN về PTNNL được xác lập trên cơ sở kế thừa lý thuyết nền về quản lý và quản lý hành chính, nhìn chung đều xoay quanh các nhóm nội dung cốt lõi, bao gồm: Xây dựng chính sách, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển NNL; tổ chức bộ máy và tổ chức triển khai thực hiện; cùng với hoạt động giám sát, thanh tra, kiểm tra và xử lý vi phạm. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận phát triển NNL theo cách truyền thống, gắn với từng ngành, lĩnh vực hoặc nhóm đối tượng cụ thể. Các công trình nghiên cứu đi sâu, trực diện vào QLNN về phát triển NNL chuyển đổi số, đặc biệt trong CQHCNN cấp tỉnh còn rất hạn chế, chưa hình thành được một khung phân tích thống nhất và toàn diện. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng tới làm rõ và bổ sung.

#### *Thứ hai, tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL*

Đánh giá QLNN và đánh giá quy trình chính sách công có rất nhiều điểm tương đồng, bởi về bản chất, chính sách công là một công cụ trong yếu của QLNN, còn quy trình chính sách là quá trình quản lý và vận hành công cụ đó. Theo lý thuyết

chính sách công của William N Dum (1994), quy trình chính sách bao gồm 3 giai đoạn cơ bản: Hoạch định chính sách (đề xuất, hình thành và thông qua CS); thực thi CS và đánh giá CS. Theo đó, đánh giá QLNN nói chung và QLNN về PTNNL nói riêng, cũng như đánh giá quy trình chính sách đều hướng tới mục tiêu xác định mức độ đạt được của các mục tiêu quản lý; đo lường hiệu quả, hiệu lực của các hoạt động quản lý; qua đó nhận diện những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế. Trên cơ sở này, cơ quan QLNN có căn cứ khoa học để điều chỉnh, hoàn thiện, bổ sung, hoặc thay đổi các nội dung, phương thức và công cụ quản lý nhằm nâng cao chất lượng quản trị công.

Hệ thống các tiêu chí và chỉ tiêu đánh giá QLNN được nhiều tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới (World Bank - WB) (1990), ngân hàng phát triển Châu Á - ADB (2003), Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) (1997) đều coi hiệu lực/hiệu quả của hoạt động quản lý, minh bạch và trách nhiệm giải trình là những yếu tố cốt lõi phản ánh chất lượng QLNN. Đây là nền tảng chung của lý thuyết quản trị nhà nước tốt (Good Governance), nhằm đảm bảo BMHC vận hành đúng mục tiêu, sử dụng hiệu quả nguồn lực công và nâng cao niềm tin xã hội. Tuy nhiên, các tổ chức này có sự khác biệt về cách tiếp cận và phạm vi đánh giá, trong đó WB (1990) tiếp cận theo hướng quản trị và hiệu quả vận hành, ADB (2003) tiếp cận theo hướng hệ thống hóa và lượng hóa, đề xuất bộ tiêu chí đánh giá tương đối rõ ràng, và UNDP (1997) có cách tiếp cận rộng và mang tính giá trị - xã hội rõ nét hơn, coi QLNN tốt không chỉ là vấn đề hiệu quả quản trị, mà còn gắn với sự tham gia của người dân, công bằng và bao trùm, tuân thủ pháp quyền và định hướng đồng thuận, qua đó nhấn mạnh tính dân chủ của hoạt động QLNN.

Bên cạnh các cách tiếp cận của các tổ chức quốc tế, nhiều nghiên cứu thực nghiệm gần đây về hiệu quả quản lý nguồn lực và vai trò trung gian của lãnh đạo và văn hóa tổ chức trong hiệu suất tổ chức cũng cho thấy sự thống nhất cao trong việc lựa chọn tiêu chí đánh giá quản lý NNL khu vực công. Theo Andi Adawiah, E.A. (2023), nghiên cứu bối cảnh chính quyền khu vực công của Cộng hòa Indonesia đã khẳng định tính hiệu quả và tính bền vững là 2 tiêu chí then chốt để đánh giá quản lý NNL, phản ánh không chỉ kết quả trước mắt mà còn khả năng duy trì và phát triển dài hạn của đội ngũ nhân lực. Tương tự, Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024) chỉ ra rằng các tiêu chí đo lường kết quả hoạch định chiến lược PTNNL bối cảnh CDS cũng tập trung vào hiệu quả thực hiện và tính bền vững của chiến lược. Cách tiếp cận này nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa chất lượng hoạch định chiến lược, năng lực thích ứng với CDS và khả năng duy trì NNL đáp ứng yêu cầu phát triển trong dài hạn.

Như vậy, các nghiên cứu thực nghiệm ở những bối cảnh quốc gia khác nhau đều cho thấy sự hội tụ về tiêu chí đánh giá, trong đó hiệu quả và bền vững được xem là hai trụ cột quan trọng trong đánh giá quản lý và PTNNL khu vực công, đặc biệt khi đặt trong bối cảnh CDS và cải cách hành chính. Kết quả tổng hợp này củng cố cơ sở

khoa học cho việc lựa chọn các tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCNNCT.

Nghiên cứu tại Việt Nam, các công trình về quản trị nhà nước đặt vào bối cảnh cụ thể của quốc gia như:

Theo các nghiên cứu của Vũ Công Giao (2022) và Phạm Thị Hồng Diệp (2017), quản trị nhà nước tổ được đánh giá dựa trên những nguyên tắc cốt lõi như: Pháp quyền - Rule of Law: Công bằng và nhất quán; minh bạch - Transparency: Thông tin được công khai, rõ ràng; trách nhiệm giải trình - Accountability: Các chủ thể công phải chịu trách nhiệm về hành động và quyết định của mình; sự tham gia - Participation: Người dân và các bên liên quan được tham gia vào quá trình ra quyết định; hiệu lực và hiệu quả - Effectiveness and Efficiency: Các quy trình và kết quả đạt được mục tiêu một cách tối ưu; Công bằng và Bao trùm - Equity and Inclusiveness: Đảm bảo tất cả các nhóm trong xã hội đều có cơ hội và được hưởng lợi từ sự phát triển; định hướng đồng thuận - Consensus Oriented: Quan tâm đến lợi ích chung của cộng đồng. Đây là những tiêu chí mang tính nền tảng, phản ánh cả chất lượng quản trị, tính chính danh và giá trị xã hội của hoạt động QLNN.

Ở góc độ chuyên sâu hơn, nhiều nghiên cứu tập trung làm rõ tiêu chí hiệu lực – một tiêu chí trung tâm trong đánh giá QLNN. Các tác giả như Boxall (2007); Ehnert, I. (2006); Đỗ Thị Hải Hà (2007); Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2014) dù có các tiếp cận khác nhau, song đều thống nhất rằng hiệu lực QLNN phản ánh mức độ thực hiện đúng và đạt các chức năng quản lý nhằm hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra, tức là mức độ đạt được mục đích cuối cùng của QLNN.

Trong lĩnh vực đánh giá CS công, Nguyễn Đăng Thành (2015) và Nguyễn Trọng Bình (2020) nhấn mạnh các tiêu chí như hiệu lực, hiệu quả, công bằng, chất lượng CS và sự phù hợp với giá trị, văn hóa tổ chức, qua đó cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa đánh giá CS công và đánh giá QLNN, bởi CS công là cốt lõi của QLNN.

Đáng chú ý, các nghiên cứu chuyên ngành về QLNN đối với PTNNL đều có xu hướng chuẩn hóa hệ thống tiêu chí đánh giá. Các công trình của Phương Hữu Tùng (2018), Trần Quốc Hiếu (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Trần Thu Phương (2022), Vũ Lan Hương (2022), Nguyễn Sỹ Thành, (2024) đều thống nhất lựa chọn các tiêu chí đánh giá trọng tâm gồm: Tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính bền vững và tính phù hợp, trong đó một số nghiên cứu bổ sung thêm tiêu chí tính kịp thời để phản ánh yêu cầu thích ứng trong bối cảnh hội nhập và biến động nhanh của môi trường phát triển.

Như vậy, có thể khẳng định rằng, tính hiệu lực, tính hiệu quả, tính phù hợp, tính bền vững là những tiêu chí được thừa nhận rộng rãi và có tính khái quát cao trong đánh giá QLNN nói chung và QLNN về PTNNL nói riêng. Đây cũng là cơ sở khoa học quan trọng để luận án kế thừa, lựa chọn và vận dụng làm khung tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCNN ở địa phương cấp tỉnh, bảo đảm tính logic, tính kế thừa và phù hợp trong nghiên cứu:

#### **Bảng 1.1. Tổng hợp tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL của các nghiên cứu**

| Tác giả, năm                                                              | Tiêu chí đánh giá |           |          |          |           |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|
|                                                                           | Hiệu lực          | Hiệu quả  | Phù hợp  | Bền vững | Công bằng | Kịp thời | Đúng đắn | Cụ thể   |
| Ngân hàng Thế giới (World Bank) (1990)                                    | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Liên Hợp Quốc (UNDP) (1997)                                               | v                 | v         |          |          | v         |          | v        |          |
| Ngân hàng phát triển Châu Á (2003)                                        | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, (2007)                                |                   | v         | v        |          |           |          |          |          |
| Boxall (2007), Ehnert, I. (2006)                                          | v                 |           |          |          |           |          |          |          |
| Đỗ Thị Hải Hà (2007)                                                      | v                 |           |          |          |           |          |          |          |
| Gisela Demo (2012)                                                        |                   | v         | v        |          |           |          |          |          |
| Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2014)                                              | v                 |           |          |          |           |          |          |          |
| Nguyễn Đăng Thành (2015)                                                  | v                 | v         |          |          | v         |          |          |          |
| Phạm Thị Hồng Điệp (2017)                                                 | v                 | v         |          |          | v         |          |          |          |
| Phương Hữu Tùng (2018)                                                    | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Trần Quốc Hiếu (2018)                                                     | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Nguyễn Trọng Bình (2020)                                                  |                   |           |          |          |           |          | v        | v        |
| Bùi Thị Ánh Tuyết (2020)                                                  | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Trần Thu Phương (2022), Vũ Lan Hương (2022),                              | v                 | v         | v        | v        |           |          |          |          |
| Vũ Công Giao (2022);                                                      | v                 | v         |          |          | v         |          |          |          |
| Andi Adawiah, E.A. (2023)                                                 |                   | v         |          | v        |           |          |          |          |
| Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024) |                   | v         |          | v        |           |          |          |          |
| Nguyễn Sỹ Thành, (2024)                                                   | v                 | v         | v        |          |           | v        |          |          |
| <b>Tổng</b>                                                               | <b>14</b>         | <b>15</b> | <b>9</b> | <b>8</b> | <b>4</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |

Nguồn: NCS tổng hợp

#### 1.1.4. Tổng quan nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng và ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

*Thứ nhất, nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS*

Lý thuyết hệ thống quản lý (Systems Theory of Management) là một cách tiếp cận nhìn nhận tổ chức là một hệ thống mở và năng động bao gồm các bộ phận liên quan và tương tác chặt chẽ với nhau, hoạt động trong một môi trường lớn hơn. Lý thuyết này chuyển trọng tâm từ việc phân tích từng chức năng quản lý riêng lẻ sang việc hiểu mối quan hệ tương quan giữa các thành phần và cách chúng cùng nhau đạt được mục tiêu chung. Lý thuyết hệ thống cung cấp một quan điểm toàn thể (holistic view), giúp các nhà quản lý, nhà khoa học và nhà hoạch định chính sách hiểu rằng mọi vấn đề đều nằm trong một bối cảnh rộng lớn và bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố tương tác lẫn nhau. Ludwig von Bertalanffy (1940) đã đưa ra nền tảng cho cơ chế quản lý nhà nước với các thành phần gồm: Đầu vào (Inputs) như nhân lực, vốn,

nguyên vật liệu, thiết bị, công nghệ...; Quy trình quản lý hay quá trình chuyển đổi (Process/ Transformation) bao gồm: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát; Đầu ra (Outputs) có thể là: Sản phẩm, dịch vụ, lợi nhuận, tiền lương, sự hài lòng khách hàng, báo cáo... Theo đó, quá trình quản lý và hiệu lực, hiệu quả của quản lý chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố đầu vào.

Bên cạnh các nghiên cứu về nội dung và tiêu chí đánh giá QLNN, nhiều nghiên cứu đã tiếp cận vấn đề từ góc độ các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả QLNN về PTNNL. Trong đó, khung phân tích môi trường vĩ mô (PESTLE) của Francis Aguilar (1967) cũng được xem là một lý thuyết nền quan trọng, giúp luận một cách có hệ thống các yếu tố bên ngoài tác động đến chính sách và hoạt động QLNN về PTNNL, bao gồm: Chính trị; kinh tế; xã hội; công nghệ; môi trường; và pháp lý. Khung phân tích này cho phép nhận diện bối cảnh tổng thể mà trong đó các chính sách và hoạt động QLNN về PTNNL được hình thành và triển khai, đặc biệt phù hợp trong bối cảnh biến động nhanh của khoa học - công nghệ và CDS hiện nay.

Ở cấp độ thực nghiệm, nhiều nghiên cứu đã làm rõ vai trò của yếu tố con người trong bộ máy QLNN, coi đây là nhân tố trung tâm quyết định hiệu quả quản lý. Wachira F. N và cộng sự (2012) khi nghiên cứu tại Cộng hòa Kenya đã chỉ ra rằng, trình độ chuyên môn, kiến thức và kỹ năng của các nhà quản lý nhân sự có tác động trực tiếp và đáng kể đến hiệu quả quản lý phát triển dịch vụ công. Theo đó, để hoạt động quản lý đạt kết quả cao, đội ngũ công chức, đặc biệt là những người tổ chức và điều hành nhà máy, phải có năng lực chuyên môn và kỹ năng quản lý phù hợp; năng lực của công chức thực thi chính sách trở thành nhân tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý PTNNL khu vực công. Tương tự, Niveen M. Al-Sayyed (2014) thông qua nghiên cứu quy nạp tại Vương quốc Ả Rập Xê Út đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự quản lý phát triển NNL, bao gồm cả yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong số các yếu tố tác động, phong cách lãnh đạo của công chức quản lý và hệ thống chính sách, luật pháp, quy định của chính phủ có ảnh hưởng nổi trội đến hiệu quả quản lý PTNNL. Điều này cho thấy sự tương tác chặt chẽ giữa năng lực, hành vi của chủ thể quản lý và khuôn khổ thể chế, pháp lý trong việc quyết định kết quả QLNN về PTNNL.

Các nghiên cứu của Nguyễn Minh Phương, Bùi Văn Minh (2018) đã tiếp cận hiệu quả của công tác QLNN tại Việt Nam theo hướng hệ thống và bối cảnh, trong đó nhấn mạnh vai trò tổng hợp của nhiều nhân tố cốt lõi. Cụ thể, các tác giả xác định hiệu quả QLNN chịu tác động bởi: (i) Năng lực và chất lượng của nền hành chính công, phản ánh trình độ tổ chức, vận hành của BMNN; hệ thống chính trị, với vai trò định hướng, lãnh đạo và bảo đảm tính ổn định thể chế; (iii) sự tham gia và ủng hộ của nhân dân, thể hiện mức độ đồng thuận xã hội và tính dân chủ trong hoạt động quản lý; cùng với (iv) 3 trụ cột kinh tế - xã hội - công nghệ; (v) các nhân tố kinh tế, văn hóa, tập quán; và (vi) sự tác động của khoa học công nghệ gắn với tiến trình đổi mới, mở cửa và hội nhập toàn cầu. Các tiếp cận này cho thấy QLNN được xem như một chỉnh thể chịu sự chi phối mạnh mẽ của môi trường vĩ mô và các động lực phát triển dài hạn.

Trong khi đó, Phương Hữu Tùng (2018) và Nguyễn Văn Phong (2019) tiếp cận công tác QLNN về PTNNL theo hướng gắn chặt với các điều kiện bảo đảm thực thi, đặc

biệt nhấn mạnh vai trò của bối cảnh kinh tế xã hội, cơ sở vật chất và hệ thống chính sách nhà nước. Hai nghiên cứu này có sự giao thoa rõ nét khi cùng khẳng định các yếu tố nền tảng về thể chế, nguồn lực và môi trường phát triển là điều kiện quyết định đối với hiệu quả PTNNL trong khu vực công. Tuy nhiên, điểm khác biệt trong các tiếp cận thể hiện ở chỗ Nguyễn Văn Phong (2019) đã mở rộng và cập nhật khung phân tích theo hướng phù hợp với bối cảnh mới, khi bổ sung các biến số động như trình độ khoa học công nghệ và năng lực thực thi của đội ngũ công chức quản lý trực tiếp. Cách tiếp cận này cho thấy sự chuyển dịch từ việc nhấn mạnh các yếu tố “tĩnh” (thể chế, chính sách, cơ sở vật chất) sang kết hợp các yếu tố “động”, phản ánh khả năng thích ứng, vận hành và triển khai chính sách của chủ thể quản lý trong điều kiện hiện đại hóa nền hành chính và CDS.

Ở phạm vi địa phương, Hồ Hoàng Thanh Vân (2018) nghiên cứu các yếu tố tác động đến QLNN trong lĩnh vực giáo dục theo hướng toàn diện và cân bằng giữa yếu tố thể chế chính trị; nguồn lực và năng lực tổ chức chức, trong đó nhấn mạnh vai trò đồng của thể chế chính trị, điều kiện phát triển kinh tế và xã hội, nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất; năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn; bộ máy quản lý điều hành của chính quyền địa phương. Cách tiếp cận này phản ánh QLNN như một hệ thống vận hành chịu sự chi phối tổng hợp của cả điều kiện khách quan và chủ thể thực thi ở địa phương.

Các nghiên cứu gần đây đã tiếp tục làm sâu sắc hơn mối quan hệ giữa các nguồn lực trong QLNN. Nguyễn Minh Tuấn (2021) nhấn mạnh vai trò trung tâm của “nhân tố con người”, coi năng lực và thái độ của cán bộ trong khuôn khổ thể chế là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả quản lý. Trong khi đó, Trần Thu Phương (2022) mở rộng phạm vi phân tích sang các yếu tố khách quan, khẳng định rằng bên cạnh hệ thống pháp luật và TCBM, KHCN và xu thế hội nhập quốc tế đang trở thành những động lực mới chi phối hiệu quả quản lý QLNN. Sự khác biệt này cho thấy xu hướng dịch chuyển từ cách tiếp cận thiên về chủ thể quản lý sang cách tiếp cận tích hợp giữa con người, thể chế và môi trường phát triển.

Trong môi trường số, các nghiên cứu quốc tế tập trung tiếp vào mối quan hệ giữa CDS và quản lý PTNN khu vực công. Kumar. B. N (2016) nghiên cứu tại Mauritius, khẳng định CDS có tác động sâu rộng đến PTNNL số, quản lý tài năng và hiệu suất của NNL, đồng thời chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng chủ yếu như mức độ cải cách hành chính, mức độ CDS hay các chính sách, quy định của nhà nước liên quan CDS. Ở Châu Âu, tại Cộng hòa Bulgaria, Mariela Stoyanova (2022) tiếp cận CDS thông qua sự phát triển của các dịch vụ hành chính điện tử (EAS), nhấn mạnh vai trò của các điều kiện nền tảng như trình độ dân trí, bối cảnh kinh tế và hạ tầng kỹ thuật đối với hiệu quả cung ứng và sử dụng dịch vụ công .

Đáng chú ý, các nghiên cứu tại khu vực Đông Nam Á thể hiện sự khác biệt trong trọng tâm phân tích khi chuyển mạnh sang các giải pháp nội tại của khu vực công. Fajar Rahmanto và Ulung Pribadi (2020) khẳng định năng lực của đội ngũ quản lý và hệ thống đào tạo là “chìa khóa” để thúc đẩy CDS địa phương. Quan điểm này được củng cố bởi Agus Priyanto và cộng sự (2021) cùng Elohi Bahiroh và cộng sự (2024), khi các tác giả đồng thuận cho rằng việc xây dựng một hạ tầng số vững chắc kết hợp với năng lực xử lý

và khai thác dữ liệu số chính là ưu tiên hàng đầu để tối ưu hóa hiệu quả quản trị NNL trong khu vực công hiện nay.

*Tóm lại*, tổng quan các công trình nghiên cứu quốc tế và trong nước cho thấy lý thuyết hệ thống và lý thuyết quản trị tốt chính là nền tảng cốt lõi để nhận diện các nhân tố tác động đến QLNN nói chung và QLNN đối với PTNNL nói riêng. Trên cơ sở đó, các yếu tố ảnh hưởng đến QLNN đối với PTNNL được phân định rõ thành 2 nhóm cơ bản: Nhóm nhân tố chủ quan (đầu vào) và khách quan (môi trường). Trong đó, ở chủ đề QLNN đối với PTNNL địa phương, các nghiên cứu cho thấy nhóm các yếu tố khách quan giữ vai trò tạo lập bối cảnh và điều kiện, trong khi nhóm nhân tố chủ quan quyết định trực tiếp hiệu quả thực thi, đặc biệt trong bối cảnh CĐS đang diễn ra mạnh mẽ hiện nay (xem Bảng 1.2).

*Thứ hai, nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số*

Baimenov, A. (2020) đã sử dụng PPNC tổng hợp lý thuyết/ phân tích chính sách, phân tích khung khổ pháp lý để đưa ra mô hình nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả QLNN trong nền hành chính công gồm 4 nhân tố: (i) Chất lượng thể chế, CS PTNL: ĐTBĐ, tuyển dụng, đánh giá, đãi ngộ CBCC; (ii) năng lực lãnh đạo/quản lý của CB lãnh đạo: Đảm bảo các CS HRD được triển khai hiệu quả và các mục tiêu chiến lược được đạt được; (iii) mức độ số hóa, tự động hóa quy trình hành chính công: Cải thiện tốc độ, giảm chi phí giao dịch, tăng tính minh bạch. Đây là một yếu tố thúc đẩy hiện đại hóa; và (iv) văn hóa tổ chức nền hành chính: Văn hóa hướng tới kết quả, trách nhiệm giải trình và đổi mới. Kết quả NC từ phỏng vấn sâu ở đây chỉ ra mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả QLNN trong nền hành chính công lần lượt theo thứ tự là: Chất lượng thể chế, CS PTNL; Năng lực lãnh đạo/quản lý của CB; Mức độ số hóa, tự động hóa quy trình hành chính công; và văn hóa tổ chức nền hành chính.

Ramadhani Haryo Seno (2022) sử dụng phương pháp PPNC định tính khám phá và mô tả chi tiết các khía cạnh của quản lý tài năng trong khu vực công, các nhân tố ảnh hưởng gồm 4 nhóm nhân tố: Nhân tố thuộc văn hóa (văn hóa công vụ trong nền hành chính công quyết định tính liên tục và bền vững của quản lý nhân lực, nhân tài bền vững); Nhân tố thuộc nguồn nhân lực (năng lực cán bộ quản lý, năng suất nhân viên, sự đam mê nghề nghiệp); Nhân tố về quản lý cơ cấu (quyết định thành công của quản lý nhân lực thông qua lãnh đạo và tổ chức trong đó nhấn mạnh tác động của người cán bộ, quản lý) và nhân tố thuộc môi trường (quy định, chính sách, kinh tế, chính trị). Cũng sử dụng phương pháp chuyên gia cho rằng, thứ tự ảnh hưởng của các nhân tố là: Văn hóa; Nguồn nhân lực; Quản lý cơ cấu; và Môi trường.

**Bảng 1.2: Tổng hợp nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL từ các nghiên cứu tổng quan**

| Tác giả                                        | ĐK tự nhiên, VH, XH | ĐK kinh tế, tài chính | ĐK cơ sở VC kỹ thuật | Bộ máy tổ chức thực thi QL NN | Năng lực đội ngũ CB QLNN | Hệ thống cơ sở đào tạo NNL | Chính sách, pháp luật của NN về CDS | Chính sách của NN về PT NNL | Chiến lược PT NNL của QG | Thái độ và ứng xử của người dân | KHCN, hội nhập quốc tế | Mức độ CCHC | Mức độ CDS |
|------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|------------|
| Wachira F. N, Gakure R.W, Orwa G (2012)        |                     |                       |                      | x                             | x                        |                            |                                     |                             |                          |                                 |                        |             |            |
| Agus Priyanto (2021) và cộng sự                |                     |                       |                      |                               |                          |                            |                                     |                             |                          |                                 |                        |             | x          |
| Kumar. B. N (2016)                             |                     |                       |                      | x                             |                          |                            | x                                   | x                           |                          |                                 |                        | x           | x          |
| Niveen M. Al-Sayyed (2014)                     |                     |                       |                      |                               | x                        |                            | x                                   | x                           |                          |                                 |                        |             |            |
| Nguyễn Minh Phương, Bùi Văn Minh (2018)        |                     |                       |                      | x                             | x                        |                            | x                                   |                             |                          | x                               | x                      | x           | x          |
| Phương Hữu Tùng (2018)                         | x                   | x                     | x                    |                               |                          | x                          | x                                   | x                           | x                        |                                 |                        |             |            |
| Hồ Hoàng Thanh Vân 2018)                       | x                   | x                     | x                    | x                             | x                        |                            | x                                   |                             |                          |                                 |                        |             |            |
| Nguyễn Văn Phong (2019)                        | x                   | x                     | x                    |                               | x                        |                            |                                     |                             |                          |                                 | x                      |             |            |
| Nguyễn Thị Minh Nhân, Bùi Thị Ánh Tuyết (2020) | x                   | x                     | x                    |                               | x                        | x                          |                                     | x                           | x                        |                                 |                        |             |            |
| Fajar Rahmanto, Ulung Priyadi (2020)           |                     |                       |                      | x                             |                          | x                          |                                     |                             |                          |                                 |                        |             |            |
| Baimenov, A. (2020)                            | x                   | x                     |                      |                               | x                        |                            |                                     | x                           |                          |                                 |                        | x           | x          |
| A.Heravi và cộng sự, (2021)                    |                     |                       |                      |                               | x                        | x                          |                                     | x                           |                          |                                 |                        |             |            |
| Nguyễn Minh Tuấn (2021)                        | x                   | x                     |                      |                               | x                        |                            | x                                   |                             |                          |                                 |                        |             |            |
| Trần Thu Phương (2022)                         | x                   | x                     |                      | x                             |                          |                            | x                                   |                             |                          |                                 | x                      |             |            |
| Ramadhani Haryo Seno, (2022)                   | x                   |                       |                      |                               | x                        |                            |                                     |                             |                          |                                 |                        |             |            |
| Mariela Stoyanova 2022)                        | x                   | x                     | x                    |                               |                          |                            |                                     |                             |                          |                                 | x                      |             |            |
| Mai Lê Lợi 2022)                               | x                   | x                     | x                    | x                             |                          |                            | x                                   |                             |                          |                                 |                        | x           | x          |
| Nguyễn Sỹ Thành 2024)                          |                     |                       |                      |                               | x                        |                            | x                                   | x                           | x                        |                                 |                        |             |            |
| Eloh Bahiroh, Ali Imron 2024)                  |                     |                       | x                    | x                             |                          |                            |                                     |                             |                          |                                 | x                      |             |            |
| <b>Tổng</b>                                    | <b>10</b>           | <b>9</b>              | <b>7</b>             | <b>8</b>                      | <b>11</b>                | <b>3</b>                   | <b>9</b>                            | <b>7</b>                    | <b>3</b>                 | <b>1</b>                        | <b>5</b>               | <b>4</b>    | <b>5</b>   |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Juraj Nemec và cộng sự (2019) tiếp cận theo chiều sâu bối cảnh, tập trung vào đặc thù của các quốc gia hậu xã hội chủ nghĩa châu Âu, qua đó nhấn mạnh vai trò chi phối của yếu tố chính trị và lịch sử đối với quản lý NNL khu vực công. Việc sắp xếp mức độ ảnh hưởng theo thứ tự chính trị - lịch sử - thể chế, chính sách PTNNL cho thấy các yếu tố mang tính cấu trúc di sản thể chế có tác động trội hơn so với các công cụ quản lý cụ thể. Trong khi đó, nghiên cứu của A. Heravi và cộng sự (2021) lại tiếp cận theo hướng phân tích cấu trúc nhân tố, kết hợp sử dụng PPNC định tính và định lượng, sử dụng cấu trúc diễn giải, quy trình mạng phân tích và MICMAC nhằm xác định và lượng hóa mức độ tác động giữa các yếu tố ảnh hưởng đến PTNNL. Kết quả cho thấy các yếu tố hệ thống GD&ĐT; CB quản lý, lãnh đạo; cơ hội thăng tiến nghề nghiệp và kế hoạch PTNNL của tổ chức giữ vai trò trung tâm, phản ánh góc nhìn thiên về yếu tố nội sinh và cơ chế vận hành tổ chức. Từ góc độ tổng hợp, có thể nhận thấy rằng 2 nghiên cứu này bổ sung cho nhau trong việc lý giải các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL khu vực công. Sự kết hợp 2 cách tiếp cận này gợi mở một khung phân tích toàn diện hơn khi nghiên cứu QLNN về PTNNL, đặc biệt trong bối cảnh các quốc gia đang chuyển đổi thể chế và đẩy mạnh cải cách, CDS hiện nay.

Ở Việt Nam, trong bối cảnh CCHC, Mai Lê Lợi (2022) tiếp cận QLNN từ góc độ môi trường quản trị địa phương, nhấn mạnh vai trò của phát triển hạ tầng kết nối mạng Internet; điều kiện tự nhiên, kinh tế VHXX; hệ thống pháp luật; và tổ chức bộ máy quản lý trong bối cảnh CCHC. Trong khi đó, Phan Văn Tuấn và cộng sự (2023) lại tiếp cận theo chuỗi thực thi chính sách công, làm rõ các yếu tố tác động đến chính sách ĐTBĐ cho CBCC, trong đó nhấn mạnh sự phối hợp giữa các chủ thể và năng lực của công chức thụ hưởng chính sách.

Ở chiều sâu hơn, các nghiên cứu định lượng của Nguyễn Thị Minh Nhân, Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), cũng như Hoàng Minh Tuấn (2018) đã lượng hóa mức độ ảnh hưởng tương đối của từng nhân tố, qua đó cho thấy các yếu tố liên quan trực tiếp đến phát triển năng lực con người (hệ thống đào tạo NNL y tế; chiến lược ngành; trình độ và năng lực cán bộ QLNN về PTNNL) thường có tác động mạnh hơn so với bối cảnh kinh tế xã hội chung. Điều này phản ánh xu hướng chuyển dịch từ các tiếp cận “điều kiện bên ngoài” sang cách tiếp cận lấy con người và năng lực tổ chức làm trung tâm trong nghiên cứu QLNN ở Việt Nam.

*Tóm lại*, các nghiên cứu về chủ đề ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL ngành hoặc địa phương còn chưa nhiều; việc sử dụng phương pháp định tính hoặc định lượng để kiểm định giả thuyết và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố mới được thực hiện rải rác trong những bối cảnh ở các quốc gia, ngành hay địa phương khác nhau và cho những kết quả *thiếu nhất quán*. Hơn nữa, một nghiên cứu tiếp cận trực diện, có hệ thống nhằm kiểm định các giả thuyết về ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNN CDS trong các CQHCNN ở cấp địa phương hiện vẫn là khoảng

trông nghiên cứu, cần tiếp tục được làm rõ cả về phương diện lý luận và thực tiễn.

#### **1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu**

*Một là*, tổng quan nghiên cứu cho thấy hiện vẫn còn nhiều cách tiếp cận và quan điểm không giống nhau về NNL CDS trong CQHCNN cấp địa phương. Các nghiên cứu tiền nghiệm chủ yếu dừng lại ở việc đề xuất khung năng lực CDS mang tính tổng quát đối với đội ngũ CBCC trong khu vực công, trong khi chưa có sự phân tách rõ ràng về yêu cầu năng lực giữa các nhóm công chức chuyên trách về CNTT và nhóm công chức không chuyên trách về CNTT. Khoảng trống này làm hạn chế khả năng thiết kế CS PTNNL CDS phù hợp với đặc thù VTVL trong CQHCNN.

*Hai là*, số lượng các công trình nghiên cứu trực diện về QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN còn khá hạn chế, đặc biệt ở cấp tỉnh. Cho đến nay, vẫn thiếu vắng các nghiên cứu xây dựng khung lý thuyết tương đối hoàn chỉnh đối với QLNN về PTNNL CDS, bao gồm: Nội dung quản lý, hệ thống tiêu chí đánh giá và nhóm các nhân tố ảnh hưởng, trong đó có xem xét phân định nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT theo 2 nhóm năng lực cốt lõi: (1) trình độ, kiến thức và kỹ năng CDS; (2) đạo đức công vụ trong môi trường số. Bên cạnh đó, các kết quả NC về ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL hiện nay chủ yếu là dùng PPNC định tính và phân tích bằng dữ liệu thứ cấp, được thực hiện trong bối cảnh khác nhau, dẫn đến kết quả đánh giá còn thiếu tính thống nhất. Đặc biệt, NC định lượng trực diện kiểm định mức độ và chiều hướng tác động của các nhân tố QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương hầu như chưa được ghi nhận.

*Ba là*, các công trình NC tiền nghiệm đối với QLNN về PTNNL CDS ở địa phương nói chung và tỉnh Ninh Bình nói riêng được thực hiện cho đến nay chưa đặt trong bối cảnh thể chế - tổ chức mới, gắn với quá trình sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh có có hiệu lực từ ngày 01/7/2025, cũng như các định hướng chiến lược mới của Đảng và NN, đặc biệt là Nghị quyết số 71/ NQ-TW của Bộ Chính trị. Đây là những biến số bối cảnh quan trọng, có tác động trực tiếp đến tổ chức bộ máy, phương thức quản lý và yêu cầu PTNNL CDS của chính quyền địa phương, nhưng chưa được xem xét đầy đủ trong các nghiên cứu trước đó.

*Do vậy*, nghiên cứu QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập không chỉ có ý nghĩa bổ sung và hoàn thiện cơ sở lý luận QLNN về PTNNL CDS ở cấp địa phương, mà còn góp phần lấp những khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra, đồng thời cung cấp luận cứ khoa học và thực tiễn phục vụ hoạch định và tổ chức thực hiện CS PTNNL CDS trong bối cảnh chính quyền địa phương 2 cấp.

### **1.2. Nguồn nhân lực chuyển đổi số và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

#### **1.2.1. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

##### **1.2.1.1. Một số khái niệm cơ bản**

##### **a. Khái niệm cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

Cơ quan (CQ) Chính phủ hình thành xuất phát từ nhu cầu tất yếu của hoạt động hành pháp, có chức năng giúp việc cho Chính phủ hay Nội các - CQHCNN cao nhất có thể điều hành công việc một cách hiệu quả. Đây có thể coi là loại CQ có tính đặc thù cao nhất trong các CQ TW ở các nước, nó đặc biệt phụ thuộc vào cấu trúc NN, ĐKKT, CTXH và hoàn cảnh phát triển của từng quốc gia. Các cơ quan thuộc Chính phủ có chức năng quản lý hành chính nhà nước (HCNN) có một số nét tương đồng so với các Bộ, cơ quan ngang Bộ, theo đó, các CQ này cũng thực hiện chức năng QLNN trong phạm vi một lĩnh vực hoặc chuyên ngành nhất định (Trần Thế Nhuận, 1994).

Trong khoa học hành chính, CQHCNN được các nhà nghiên cứu xác định là một bộ phận cấu thành của BMNN, được thành lập nhằm thực hiện chức năng hành pháp, tức là quản lý HCNN. Theo phân cấp quản lý HCNN, hệ thống CQHCNN ở các quốc gia hiện nay được chia thành 2 cấp: CQHCNN TW và địa phương. Trong đó, CQHCNN TW thường được gọi chung là chính phủ, trong một số tài liệu còn được gọi là chính quyền TW. Đối với CQHCNN địa phương, tùy thuộc vào thể chế chính trị và mô hình tổ chức nhà nước của mỗi quốc gia mà có thể có cách đặt tên khác nhau như: chính quyền các bang, tỉnh, thành phố, chính quyền địa phương (CQĐP), v.v. Về chức năng, Chính phủ thống nhất quản lý HCNN trên phạm vi cả nước, trong khi CQĐP chịu trách nhiệm quản lý HCNN thống nhất trong phạm vi địa bàn được phân cấp.

Ở Việt Nam, Chính phủ là CQHCNN cao nhất và là cơ quan chấp hành của Quốc hội. Ở địa phương, Ủy ban nhân dân (UBND) là CQHCNN và là cơ quan chấp hành của Hội đồng nhân dân (HĐND) cùng cấp. Theo quy định tại Điều 114 Hiến pháp 2013, UBND là CQHCNN ở địa phương, chịu trách nhiệm trước HĐND cùng cấp và CQHCNN cấp trên. UBND do HĐND cùng cấp bầu ra, có nhiệm vụ tổ chức thi hành Hiến pháp và pháp luật ở địa phương, thực hiện nghị quyết của HĐND và các nhiệm vụ do CQNN cấp trên giao.

Theo Luật Tổ chức CQĐP (2025), CQĐP được tổ chức theo mô hình tinh gọn, hiệu quả, bao gồm HĐND và UBND ở cấp tỉnh và cấp xã. Luật xác lập quyền tự chủ nhất định của CQĐP trong việc ra quyết định, tổ chức thực hiện nhiệm vụ và chịu trách nhiệm đối với các quyết định của mình theo quy định của PL. Ở cấp tỉnh, CQHCNN địa phương là UBND tỉnh. Hệ thống CQHCNN địa phương cấp tỉnh bao gồm các sở và cơ quan ngang sở, là các CQCM thuộc UBND cấp tỉnh, thực hiện chức năng tham mưu, giúp UBND tỉnh QLNN theo ngành, lĩnh vực trên địa bàn. Nguồn nhân lực chính của các CQHCNN là đội ngũ CBCC. Đây là lực lượng trung tâm, giữ vai trò quyết định trong việc hình thành và tổ chức thực hiện các quan hệ pháp luật hành chính và đảm bảo hiệu quả hoạt động cầu nèn quản trị công hiện đại.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu xác định: *Cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh là bộ phận của bộ máy Nhà nước, được thành lập theo quy định của pháp luật để thực hiện chức năng quản lý hành chính nhà nước trên địa bàn tỉnh.*

Các cơ quan này chịu sự lãnh đạo, chỉ đạo của UBND cấp tỉnh và sự hướng dẫn chuyên môn của các bộ, ngành trung ương. Các CQCM là các sở và cơ quan ngang sở và phân cấp quản lý HCNN cho các cơ quan đó trên từng ngành, lĩnh vực cụ thể của địa phương, đó là bộ phận tạo thành cơ cấu chức năng của UBND cấp tỉnh. Các cơ quan này có chức năng tham mưu giúp UBND và chủ tịch UBND cấp tỉnh thống nhất quản lý HCNN trên từng lĩnh vực của đời sống xã hội của địa phương.

*b. Khái niệm nguồn nhân lực*

Thuật ngữ “nguồn nhân lực” xuất hiện vào thập niên 50 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động (E. Wight Bakke, 1958). Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực thường được tiếp cận theo các góc độ:

*Nguồn nhân lực xã hội* được tiếp cận như tổng hòa các trí thức, kỹ năng, kinh nghiệm và tiềm năng của con người có khả năng huy động nhằm đóng góp vào quá trình phát triển của xã hội. ở góc độ này, NNL không chỉ phản ánh năng lực hiện hữu mà còn bao hàm cả khả năng phát triển trong tương lai của mỗi cá nhân. Theo WB (2014), “NNL được hiểu là toàn bộ vốn con người, bao gồm thể lực, trí lực và kỹ năng nghề nghiệp của mỗi cá nhân, có khả năng tham gia trực tiếp hoặc gián tiếp vào quá trình phát triển quốc gia”. Cùng quan điểm này, tác giả Stivastava M.P (1997) cho rằng: “NNL là toàn bộ VNL mà mỗi cá nhân sở hữu, bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp; trong đó, VNL được hình thành và tích lũy thông qua quá trình lao động, sản xuất và học tập, phản ánh tổng hợp kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm của con người”.

*Nguồn nhân lực của tổ chức* được hiểu là toàn bộ nguồn lực con người thuộc về một tổ chức nhất định, bao gồm các cá nhân với quy mô, loại hình và chức năng khác nhau, có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình hình thành, vận hành và triển khai tổ chức. Theo Nicolas Herry (1970) trong cuốn "Quản trị công và vấn đề công" thì “NNL là nguồn lực con người của những tổ chức được xem xét trên phương diện khả năng hiện hữu và tiềm năng đóng góp cho sự phát triển của tổ chức”. Nhấn mạnh vai trò trung tâm của con người trong tổ chức, George T. Milkovich và Boudreau (2005) cho rằng “NNL là nguồn lực quan trọng nhất của mọi tổ chức, bởi con người không chỉ trực tiếp tạo ra hàng hóa, dịch vụ mà còn đảm nhiệm các chức năng thiết kế, kiểm soát chất lượng và xác lập các mục tiêu phát triển của tổ chức”. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008) tiếp cận NNL của tổ chức như toàn bộ lực lượng lao động, bao gồm tiềm năng về thể lực và trí lực của tất cả các thành viên, từ đội ngũ nhân viên đến các cấp lãnh đạo. Theo các tác giả, “nguồn lực là tập hợp nguồn lực của từng cá nhân, thể hiện ở năng lực lao động, tiềm năng sáng tạo, kiến thức, kỹ năng và tinh thần làm việc, được huy động và phối hợp nhằm thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức”. Ở góc độ hệ thống, Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) cho

rằng, trong phạm vi của tổ chức, nhân lực là một bộ phận của NNL xã hội, bao gồm “toàn bộ cán bộ, nhân viên của tổ chức, được đặt trong mối quan hệ phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau”. “Sự khác biệt về nguồn lực, kinh nghiệm và kỹ năng của từng cá nhân, thông qua cơ chế liên kết và phối hợp, được chuyển hóa thành nguồn lực chung, tạo nên sức mạnh tổng hợp của tổ chức”.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án lựa chọn tiếp cận NNL của tổ chức với tư cách là một bộ phận của NNL xã hội, được khái niệm như sau: *Nguồn nhân lực là toàn bộ nguồn lực của cán bộ, nhân viên trong tổ chức có năng lực đáp ứng yêu cầu hoạt động của tổ chức*. Năng lực của NNL bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ đáp ứng yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ hiện tại và tương lai để đảm nhận những công việc của tổ chức.

### c. Khái niệm CDS

Chuyển đổi số được coi là một tập hợp các quy trình đang diễn ra chịu ảnh hưởng rất lớn bởi sự sẵn sàng của tổ chức và mức độ trưởng thành về mặt số (Rachinger và cộng sự, 2019), trong đó thuật ngữ mức độ trưởng thành về mặt số được hiểu là: Năng lực số, biểu thị cường độ của các sáng kiến số (Nivlouei, 2014; Horváth và cộng sự, 2019; Mirković và cộng sự, 2019); và thay đổi năng lực quản lý; văn hóa lãnh đạo, và quản trị sự thay đổi (Cichosz, 2018; Parida và cộng sự, 2019; Gong và cộng sự, 2021). Trong khu vực công, Mergel và cộng sự (2019) nhất trí rằng không riêng công nghệ số hay CNTT là phương tiện hỗ trợ thay đổi mà đúng hơn là thay đổi các quy trình chính sách và bản thân con người lãnh đạo CDS cần phải được thay đổi cơ bản để thực hiện CDS trong khu vực công. Bousdekis và Kardaras (2020) cũng cho rằng công nghệ tự nó không thay đổi các tổ chức, mà bản chất của CDS là sáng tạo, nội hàm của CDS là thay đổi nhận thức và phương thức quản lý, vận hành. CDS là quá trình sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi tổng thể, toàn diện của cá nhân và tổ chức về cách thức làm việc trên môi trường số qua ứng dụng các công nghệ số.

Ở Việt Nam, “chuyển đổi số CQNN là hoạt động phát triển chính phủ số của các cơ quan trung ương và tương ứng với đó là hoạt động phát triển chính quyền số, đô thị thông minh của các cơ quan chính quyền các cấp ở địa phương”. “Chuyển đổi số gắn với các CQHCCN là quá trình hiện đại hóa và tối ưu hóa hoạt động của các cơ quan này thông qua việc ứng dụng CNTT và số hóa quy trình làm việc” (Bộ TT&TT, 2019)

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án xác định: *CDS là quá trình thay đổi cách thức hoạt động của CQHCCN cấp tỉnh sang môi trường số nhằm nâng cao chất lượng phục vụ công của chính quyền địa phương*.

### d. Khái niệm nguồn nhân lực chuyển đổi số

Brolpito, A. (2018) chỉ ra, NNL CDS có năng lực CDS cơ bản như: kiến thức, kỹ năng về thông tin và dữ liệu số; khả năng hợp tác, giao tiếp và cộng tác trực tuyến; kiến thức, kỹ năng tạo nội dung số; kiến thức bảo đảm an toàn an ninh số; và kỹ năng giải quyết vấn đề trong môi trường số.

Jeremy Gordon (2021) cho rằng: “NNL CDS hoàn thành công việc của mình

bằng cách sử dụng một số loại thiết bị máy tính cung cấp kết nối kỹ thuật số để họ có thể cộng tác khi cần từ bất kỳ đâu”. Các kết nối kỹ thuật số này có thể ở nhiều dạng bao gồm tài liệu được chia sẻ “trên đám mây”, nền tảng giao tiếp, dịch vụ trò chuyện, email,... Vì thế, theo tác giả, “nguồn nhân lực CDS là lực lượng lao động có năng lực, kỹ năng số và tư duy phù hợp để đáp ứng và thúc đẩy quá trình CDS trong các tổ chức bao gồm: KTKN số cơ bản; KTKN phân tích DLS; KTKN về tư duy, ĐMST trong môi trường số; KTKN bảo mật và ATTT số; Kỹ năng làm việc từ xa, cộng tác số...”. Đây là nhóm nhân lực có khả năng sử dụng CNS, DLS và các phương pháp làm việc mới để nâng cao hiệu quả hoạt động, ĐMST và tạo ra giá trị trong môi trường số hóa.

Karl-Peter Sommermann và cộng sự (2025), “năng lực CDS là các kỹ năng, thái độ và kiến thức cần thiết để điều hướng không gian số và sử dụng công nghệ số theo cách có trách nhiệm, độc lập và tự tin”.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án xác định: *Nguồn nhân lực CDS là toàn bộ cán bộ, nhân viên có năng lực CDS đáp ứng yêu cầu quá trình CDS của tổ chức.*

NNL CDS không chỉ giới hạn ở đội ngũ chuyên gia CNTT mà còn bao gồm toàn bộ CBCC, VC được trang bị kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để sử dụng hiệu quả các công cụ, nền tảng và dịch vụ số trong quá trình thực hiện chuyên môn. Trong bối cảnh CDS, NNL của tổ chức, ngoài năng lực chuyên môn nghiệp vụ, còn phải đáp ứng yêu cầu về năng lực CDS nhằm bảo đảm hoạt động của tổ chức được vận hành hiệu quả trong môi trường số. Năng lực CDS của NNL được cấu thành bởi các yếu tố cơ bản, gồm: trình độ và kiến thức về CDS; kỹ năng số; và đạo đức công vụ số. Các yếu tố này không tồn tại độc lập mà được tích hợp, ứng dụng trực tiếp vào quá trình thực hiện chức năng, nghiệp vụ chuyên môn trong môi trường số. Chẳng hạn, đối với nhân lực kế toán, năng lực CDS không chỉ thể hiện ở khả năng sử dụng phần mềm kế toán, còn ở năng lực vận dụng các công cụ số vào quản lý kho, quản lý công nợ, kế toán lương, kế toán thuế, lập báo cáo tài chính. Đồng thời, năng lực này còn bao hàm thái độ nghề nghiệp phù hợp trong môi trường số, thể hiện qua sự sẵn thích ứng với công nghệ mới, tinh thần học tập liên tục, ý thức tuân thủ các nguyên tắc bảo mật và an toàn thông tin, cũng như tư duy cởi mở nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong quá trình thực hiện CDS nghiệp vụ kế toán.

#### *e. Khái niệm nguồn nhân lực CDS trong CQHCCN cấp tỉnh*

Nguồn nhân lực trong CQHCCN đóng vai trò vô cùng quan trọng và đa dạng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của hoạt động hành chính của quốc gia. Theo Luật sửa đổi năm 2019 về CBCC, NNL trong CQHCCN là con người làm việc trong các cơ quan tổ chức của bộ BMHC, bao gồm CBCC. Đây là lực lượng tham gia hoạch định, tuyên truyền, phổ biến, triển khai đường lối của Đảng, CS PL của NN, là cầu nối giữa Đảng, NN với Nhân dân giúp cho Đảng, chính quyền các cấp thực hiện chức năng lãnh đạo, QL, điều hành các lĩnh vực của đời sống xã hội, vì thế đây được xem là một trong những thành tố quan trọng góp phần thúc đẩy KTXH của đất nước phát

triển ổn định. Như vậy, kết hợp các quan điểm về NNL CDS và CQHCCN cấp tỉnh đã xác định ở trên, luận án xác định:

*Nguồn nhân lực CDS trong CQHCCN cấp tỉnh là toàn bộ CBCC có năng lực CDS đáp ứng yêu cầu hoạt động của UBND, các sở ban ngành trong quá trình CDS của chính quyền địa phương.* Trong khái niệm này, một số khía cạnh cần phân tích rõ:

Thứ nhất, xét về chủ thể của NNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh: NNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh được giới hạn ở đội ngũ CBCC đang công tác trong CQHCCN thuộc UBND tỉnh và các sở, ban, ngành trực thực. Khái niệm này không bao gồm đội ngũ viên chức cũng như công chức đang công tác trong hệ thống cơ quan Đảng và các tổ chức chính trị - xã hội. Việc xác định rõ phạm vi chủ thể này là cần thiết nhằm bảo đảm tính nhất quán với chức năng quản lý HCNN và phù hợp với đối tượng nghiên cứu QLNN trong các CQHCCN địa phương.

Thứ hai, xét về đặc trưng của NNL CDS: năng lực CDS là đặc trưng cốt lõi và phân biệt của NNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh, phản ánh mức độ sẵn sàng và khả năng của CBCC trong việc thực thi công vụ môi trường số. Năng lực này không chỉ đơn thuần là kỹ năng sử dụng công nghệ, tư duy đổi mới và thái độ phục vụ, nhằm xây dựng một nền hành chính hiệu quả, mà là sự kết hợp giữa kỹ năng công nghệ số, tư duy đổi mới và thái độ phục vụ công, hướng tới xây dựng nền hành chính địa phương hiệu quả, minh bạch và lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm. Theo đó, năng lực CDS của CBCC trong CQHCCN cấp tỉnh bao hàm các thành tố như: Nhận thức số, thái độ số, tư duy số, sáng kiến số, khả năng thích ứng linh hoạt với công nghệ số mới, đồng thời duy trì an toàn và bảo mật thông tin trong môi trường số. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu gần đây, năng lực CDS được cấu thành bởi 2 nhóm yếu tố cơ bản: (i) Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS (Karl-Peter Sommermann và cộng sự, 2025); (ii) Đạo đức công vụ số (Jie Zhang, Zhisheng Chen, 2023), *(các thành phần này được phân tích kỹ ở mục 1.2.1.3).*

Thứ ba, xét về quá trình CDS của chính quyền địa phương là sự thay đổi toàn diện, thể hiện ở việc tích hợp CNS vào mọi khía cạnh hoạt động của BMHC nhằm nâng cao hiệu quả QLNN, cải thiện chất lượng DVC, và tăng cường mức độ tương tác, tham gia của người dân và doanh nghiệp. Trọng tâm của quá trình này bao gồm: Số hóa quy trình làm việc; xây dựng và khai thác cơ sở DLS, cũng như phát triển nền tảng và hệ thống thông tin số dùng chung như trung tâm điều hành thông minh (IOC). Trong bối cảnh đó, NNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh giữ vai trò nền tảng, trực tiếp quyết định mức độ thành công của quá trình CDS, đồng thời là lực lượng nòng cốt trong việc hiện thực hóa các mục tiêu xây dựng CQS, qua đó góp phần thúc đẩy kinh tế số và xã hội số trên địa bàn tỉnh.

#### *1.2.1.2. Phân loại nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*

Có nhiều tiêu chí phân loại NNL CDS trong CQHCCN như theo giới tính, trình độ, vị trí việc làm (VTVL),... Trong luận án lựa chọn VTVL là tiêu chí xác lập các

loại NNL CDS bởi yêu cầu về năng lực CNTT - năng lực lõi đối với các nhóm công chức là khác nhau. Trong CQHCCN cấp tỉnh, CBCC bao gồm 2 nhóm: CBCC chuyên trách về CNTT và CBCC không chuyên trách về CNTT.

*a. Nhóm CBCC chuyên trách về CNTT*

CBCC chuyên trách về CNTT là đội ngũ CBCC được tuyển dụng, hoặc bố trí vào các VTVL có tính chất chuyên môn, nghiệp vụ về CNTT, bao gồm các lĩnh vực an toàn, an ninh thông tin mạng, đang công tác trong các CQHCCN. Ở cấp tỉnh, đây là những công chức đảm nhiệm các công việc trong CQHC thực hiện công tác tham mưu và phụ trách về CNTT và CDS, là lực lượng nòng cốt xây dựng, quản lý và duy trì hệ thống CNTT/CDS, tham gia ĐTBĐ CDS cho CQĐP.

Ở Việt Nam, trước khi sáp nhập, họ thường đảm nhiệm các công việc trong các Sở ban ngành thực hiện công tác tham mưu về CDS cho UBND tỉnh thực hiện nhiệm vụ ở VTVL phụ trách công việc CNTT của các Sở, ban ngành.

Như vậy, ở địa phương cấp tỉnh, nhóm CBCC chuyên trách về CNTT theo VTVL thực hiện nhiệm vụ phụ trách CNTT bao gồm CBCC ở các vị trí sau:

(i) CBCC chuyên trách CNTT ở Sở TT&TT và Sở KH&CN (trước tháng 3/2025), từ 01/3/2025 ở Sở KH&CN.

(ii) Công chức phụ trách CNTT ở các Sở, ban ngành còn lại

Nhiệm vụ chính của họ liên quan đến công việc chuyên môn về CNTT như: Quản trị hệ thống mạng, máy chủ, thiết bị CNTT; Phát triển, quản lý và vận hành các phần mềm, ứng dụng CNTT của cơ quan; Đảm bảo an ninh mạng và an toàn thông tin; Hỗ trợ kỹ thuật về CNTT cho các công chức khác; Tham gia xây dựng và triển khai các chiến lược, kế hoạch ứng dụng CNTT của cơ quan; Là đầu mối phụ trách công tác CDS đối với lĩnh vực liên quan của đơn vị, ngành, địa phương đang công tác; thực hiện công tác tham mưu và phụ trách về CDS, tham gia đào tạo CDS cho chính quyền địa phương, đề xuất các giải pháp công nghệ để nâng cao hiệu quả hoạt động CDS nền hành chính nhà nước của địa phương; Phụ trách thực hiện quá trình CDS của cơ quan. Nhóm này thường yêu cầu có trình độ chuyên môn sâu về CNTT, có các chứng chỉ liên quan và được đào tạo bài bản trong lĩnh vực CNTT.

*b. Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT*

Theo đề án VTVL, CBCC không chuyên trách về CNTT là đội ngũ CBCC được tuyển dụng và bổ nhiệm vào các chức danh chuyên môn, nghiệp vụ trong các CQHCCN cấp tỉnh; đây là lực lượng trực tiếp sử dụng, ứng dụng CNTT trong thực thi công vụ, đồng thời tham mưu cho lãnh đạo về định hướng phát triển của địa phương theo từng ngành, lĩnh vực thông qua việc xây dựng và triển khai các CS cụ thể, phù hợp với lộ trình CDS của địa phương. Nhóm CBCC này có VTVL và nhiệm vụ chính thuộc các lĩnh vực chuyên môn khác của nền HCNN. Trong bối cảnh CDS, họ cần có những KTKN CDS ở trình độ cơ bản và có thể nâng cao để đáp ứng yêu cầu công việc trong môi trường số. Ở Việt Nam, họ thường đảm nhiệm

các công việc trong các Sở ban ngành thực hiện công tác tham mưu chuyên môn tại các Sở, ban ngành chuyên môn như: Sở Nội vụ, Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Công Thương, Sở Tài chính...

Để triển khai hiệu quả quá trình CDS ở địa phương, cả hai nhóm CBCC trên đều có vai trò quan trọng trong việc ứng dụng và phát triển CNTT tại CQHCNN cấp tỉnh. Trong đó, đội ngũ CBCC chuyên trách giữ vai trò nòng cốt, chịu trách nhiệm xây dựng, quản lý, vận hành và bảo đảm an toàn hệ thống thông tin, nền tảng số; còn nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT là lực lượng trực tiếp khai thác, sử dụng công cụ số để thực thi nhiệm vụ chuyên môn, tham mưu chính sách và cung cấp dịch vụ hành chính công hiệu quả, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của HCNN. Việc nghiên cứu đặc điểm của NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh có ý nghĩa quan trọng trong việc phân định rõ các nhóm CBCC theo mức độ và yêu cầu về năng lực CNTT-CDS, làm cơ sở để xây dựng các giải pháp phát triển NNL CDS phù hợp với từng nhóm đối tượng, bảo đảm tính trúng đích, hiệu quả và bền vững trong quá trình CDS chính quyền địa phương.

#### *1.2.1.3. Đặc điểm của NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh*

*Thứ nhất*, về chủ thể, NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là toàn bộ đội ngũ CBCC đang làm việc trong hệ thống UBND cấp tỉnh, bao gồm 3 nhóm cơ bản: (i) Đội ngũ, CB, trong đó có lãnh đạo và các thành viên của UBND cấp tỉnh, giữ vai trò định hướng, chỉ đạo và quyết định các vấn đề lớn trong quá trình CDS. (ii) đội ngũ công chức QL, bao gồm những người được bổ nhiệm giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý như thủ trưởng, phó thủ trưởng của các CQCM; cấp trưởng, phó các đơn vị bộ trực thuộc các CQCM thuộc UBND cấp tỉnh, có trách nhiệm tổ chức, điều hành và triển khai các nhiệm vụ CDS trong phạm vi quản lý. (iii) Đội ngũ công chức chuyên môn, trực tiếp thực thi công vụ, ứng dụng CNS trong giải quyết công việc, đồng thời tham mưu cho lãnh đạo về định hướng phát triển của địa phương theo từng ngành, lĩnh vực trong bối cảnh CDS.

*Thứ hai*, NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là các CBCC trực tiếp hoặc tham gia cung ứng dịch vụ HCNN trong quá trình CDS của địa phương. Khi đặt trong môi trường HCNN, việc xác định NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh ngoài phù hợp với đặc điểm nền hành chính của mỗi quốc gia, còn phải phù hợp với xu hướng của nền hành chính thế giới. Đó là xu hướng nền “hành chính hội nhập”, nền “hành chính phục vụ” thay cho nền “hành chính cai trị”. Theo đó NNL CDS trong CQHCNN có bốn phạm đề cao tính phục vụ nhân dân trong môi trường số. Do đó, việc PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh suy cho cùng là nhằm mục tiêu nâng cao năng lực CDS, đạo đức công vụ số của CBCC đáp ứng yêu cầu CDS nền công vụ của địa phương.

*Thứ ba*, NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh có đặc trưng nổi bật là năng lực CDS được ứng dụng trong hoạt động chuyên môn. Năng lực này không chỉ đơn thuần là biết sử dụng máy tính, hay biết về CNS mà còn bao gồm cả nhận thức số, thái độ

số, tư duy số, sáng kiến số, khả năng thích ứng linh hoạt với CNS mới, đồng thời duy trì an toàn và bảo mật thông tin trong môi trường số. Năng lực CDS của CBCC trong CQHCCNN cấp tỉnh với các yếu tố cấu thành: Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS; Đạo đức công vụ số. Cụ thể, các yếu tố cấu thành năng lực CDS của NNL CDS trong CQHCCNN cấp tỉnh ở 2 nhóm CBCC gắn với yêu cầu khác nhau. Kế thừa các NC tiền nghiệm cho thấy, năng lực CDS của CBCC trong CQHCCNN cấp tỉnh cần thiết để ứng dụng hiệu quả CNS trong thực thi công vụ, CCHC và phục vụ người dân đáp ứng yêu cầu CDS của tỉnh. Năng lực CDS bao gồm 2 thành phần chính là: Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS (Karl-Peter Sommermann và cộng sự, 2025); và Đạo đức công vụ số (Jie Zhang, Zhisheng Chen, 2023). Năng lực CDS đối với 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách được tổng hợp như sau:

(i) *Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC trong CQHCCNN cấp tỉnh được cấu thành bởi:*

\* *Về trình độ CNTT:* được biểu hiện thông qua trình độ tin học của CBCC cấp tỉnh theo mức độ cơ bản, trung cấp và nâng cao. Bản chất chính là khả năng ứng dụng CNTT của CBCC trong công việc hàng ngày như: am hiểu về máy tính, mạng, ứng dụng tin học cơ bản (tin học văn phòng), tin học nâng cao (lập trình, tạo phần mềm...) vào công việc HCNN. Đây là một nền tảng cơ bản và thiết yếu để phát triển các năng lực số khác của CBCC trong CQHCCNN cấp tỉnh. Để đo lường trình độ CNTT của CBCC hiện nay trong các CQHCCNN cấp tỉnh đang sử dụng các chứng chỉ và bằng cấp của các cơ sở đào tạo về CNTT của hệ thống giáo dục trong và ngoài nước.

Ở Việt Nam, theo quy định của Bộ Nội vụ và các bộ khác, ngạch công chức và chức danh nghề nghiệp viên chức đều có yêu cầu bắt buộc phải có chứng chỉ tin học hoặc tương đương. (Thông tư 11/2014/TT-BNV, 2014). Cụ thể: Nhóm CBCC chuyên trách về CNTT: yêu cầu trình độ CNTT nâng cao, bậc đại học đáp ứng các tiêu chuẩn chuyên môn theo vị trí công tác và ngạch bậc của mình; Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT: yêu cầu trình độ CNTT đáp ứng VTVL (từ chứng chỉ trở lên).

\* *Về kiến thức, kỹ năng CDS bao gồm:*

- *Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số:* Là tổng hợp các hiểu biết và khả năng thực hành của CBCC trong việc tổ chức, vận hành và thực thi hoạt động QL HCNN trên môi trường số, thông qua việc ứng dụng CNS và DLS nhằm nâng cao HQ, HL quản lý và chất lượng cung cấp DVC. Cụ thể: Kiến thức về tổ chức và vận hành nền hành chính trên môi trường số; KTKN số hóa và quản lý quy trình hành chính; KTKN quản trị và khai thác dữ liệu hành chính; KTKN cung cấp và dịch vụ công số; KTKN đảm bảo an toàn, bảo mật trong HCNN số; kỹ năng phối hợp, giao tiếp và làm việc trong môi trường hành chính số. Như vậy, KTKN về HCNN số không chỉ dừng ở khả năng ứng dụng CNS, mà là sự kết hợp giữa hiểu biết về quản lý hành chính, năng lực vận hành quy trình số, quản trị dữ liệu và tuân thủ đạo đức, pháp luật trong môi trường số, đáp ứng yêu cầu xây dựng CQS ở cấp TW và địa phương.

- *Kiến thức, kỹ năng về công cụ số:* Trước hết, công cụ số là các phương tiện,

ứng dụng và hệ thống dựa trên CNS được sử dụng để hỗ trợ con người trong việc thực hiện, quản lý, xử lý và cung cấp thông tin, dữ liệu và dịch vụ trong môi trường số. Theo đó, KTKN về công cụ số được hiểu là khả năng nhận thức, hiểu biết và vận dụng hiệu quả các công cụ trong quá trình thực thi công vụ và QL HCNN trong môi trường số.

- *Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số*: Khi làm việc trên môi trường số đòi hỏi NNL CDS cần có KTKN về DLS bởi lẽ dữ liệu số là nguồn tài nguyên và tài liệu chính khi thực hiện quá trình CDS khu vực HCNN. Bao gồm: Khai thác và phân tích DLS: Biết truy cập, đọc hiểu, và xử lý dữ liệu phục vụ công việc hành chính số và ra quyết định; Quản lý dữ liệu công vụ số: Biết cách lưu trữ, phân loại và bảo vệ dữ liệu công vụ theo quy định

- *Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số*: Trong bối cảnh hành chính số và chính phủ điện tử, dữ liệu được số hóa và trao đổi liên tục, CBCC cần có khả năng vận dụng kiến thức về ATTTM để sử dụng và bảo vệ DLS một cách an toàn.

- *Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số*: để thực hiện CDS bền vững và sâu rộng, đòi hỏi NNL CDS phải hiểu và nắm vững chuyên môn nghiệp vụ trên cơ sở có kiến thức chuyên sâu về CNTT từ đó có thể tạo lập nội dung số: Có khả năng phân tích dữ liệu, thiết kế quy trình số, tạo ra các tài liệu, phần mềm ứng dụng công nghệ số mới trong CQHCNN cấp tỉnh.

*(ii) Đạo đức công vụ số*

Lobscha và cộng sự (2021); Jie Zhang, Zhisheng Chen (2023); Lorenz A., Klingel A (2022); Thite, M, (2022); Noella Edelmann và cộng sự (2023) đều cho rằng, trong bối cảnh CDS khu vực hành chính công, khi DLS, thông tin số trở thành tài sản quý giá của CQHCNN đòi hỏi mỗi CBCC cần nâng cao ý thức, đạo đức công vụ trong thực thi công vụ số. ĐĐCV số là tập hợp các chuẩn mực, nguyên tắc đạo đức mà CBCC trong các CQHCNN cấp tỉnh cần tuân thủ trong môi trường làm việc gắn với CNS, DLS và các hoạt động CDS của CQHCNN. Nói cách khác, đây là sự mở rộng và thích ứng của đạo đức công vụ truyền thống trong môi trường làm việc số. Tổng quan tài liệu nghiên cứu, ĐĐCV số của CBCC trong CQHCNN, bao gồm biểu hiện như sau:

\* *Nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật*: Để đảm bảo an toàn thông tin số, CBCC không chia sẻ mật khẩu, tài khoản công vụ; Không lưu trữ thông tin nhạy cảm trên thiết bị cá nhân trái quy định

\* *Có ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số*: CBCC khi thực thi nhiệm vụ hành chính số thường phải nắm bắt rõ thông tin cá nhân của người dân. Do đó, để đảm bảo quyền riêng tư cá nhân, CBCC không sử dụng hình ảnh, thông tin cá nhân của người dân vào mục đích cá nhân.

\* *Tinh thần minh bạch trong môi trường số*: Trong quá trình xử lý hồ sơ, dịch vụ công đều để lại dấu vết điện tử nên CBCC cần cẩn trọng, minh bạch và công bằng

trong thực thi nhiệm vụ.

\* *Có tinh thần sẵn sàng học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm nâng cao năng lực CDS*: Công nghệ luôn thay đổi nên CBCC cần chủ động cập nhật kiến thức công nghệ mới để phục vụ công việc hiệu quả và đúng đạo đức nghề nghiệp khi thực thi công vụ.

**Bảng 1.3: Năng lực CDS của CBCC trong CQHCCN cấp tỉnh**

| Năng lực CDS                                               | Biểu hiện                                                                                                                                                             |                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | CBCC chuyên trách CNTT                                                                                                                                                | CBCC không chuyên trách CNTT                                                                                      |
| <b>1. Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS</b>               |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |
| 1.1. Trình độ CNTT                                         | Thông qua trình độ tin học nâng cao (từ đại học trở lên)                                                                                                              | Thông qua trình độ tin học cơ bản (từ chứng chỉ trở lên)                                                          |
| 1.2. Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số          | Nắm các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                                                                  | Nhận thức vai trò CDS trong các hoạt động QLNN                                                                    |
|                                                            | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương                                                                                                                                  | Tư duy số                                                                                                         |
| 1.3. Kiến thức, kỹ năng về công cụ số                      | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Kỹ năng Khắc phục sự cố Kỹ thuật (nhận diện và xử lý các lỗi cơ bản về phần cứng, phần mềm) | Sử dụng các công cụ tìm kiếm cơ bản và AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc                    |
|                                                            | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                                                                        | Làm việc trên nền tảng số cơ bản gắn với chuyên môn                                                               |
| 1.4. Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số                      | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                                                            | Khai thác và phân tích dữ liệu số: Kiểm chứng, xác thực dữ liệu, thông tin và nội dung số                         |
|                                                            | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu.                                                                                                              | Quản lý dữ liệu công vụ số                                                                                        |
| 1.5. Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống                                             | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và dữ liệu hệ thống                                                                        |
|                                                            | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                                                                | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng                                                      |
| 1.6. Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số          | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.                                                               | Tạo lập nội dung số: Sử dụng AI và các công cụ, công nghệ số hỗ trợ sáng tạo kiến thức, đổi mới quy trình công vụ |
| <b>2. Đạo đức công vụ số</b>                               |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |
| 2.1. Nghiêm túc                                            | Nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật                                                                                                                                  |                                                                                                                   |
| 2.2. Tôn trọng                                             | Có ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân                                                                                                         |                                                                                                                   |
| 2.3. Minh bạch                                             | Có tinh thần minh bạch trong môi trường số                                                                                                                            |                                                                                                                   |
| 2.4. Sẵn sàng học hỏi                                      | Có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS                                                                                                                  |                                                                                                                   |

(Nguồn: NCS tổng hợp từ tổng quan các công trình của các tác giả)

Tổng hợp lại, năng lực CDS khác biệt của từng nhóm CBCC theo mức độ chuyên trách CNTT (Xem bảng 1.3) là cơ sở để thiết kế chính sách, nội dung ĐTBD cho từng loại NNL CDS phù hợp.

### **1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

### *1.2.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*

Vào thập niên 60 của thế kỷ XX, thuật ngữ “vốn nhân lực” (VNL) xuất hiện với nghĩa là một tổ hợp tất cả những khả năng bẩm sinh và những kỹ năng, kỹ xảo tích lũy được thông qua việc học (Becker, 1964). Lý thuyết VNL được xem là nền tảng lý luận của hoạt động PTNNL, theo đó việc đầu tư vào các yếu tố như giáo dục, đào tạo, kỹ năng và năng lực của con người sẽ làm tăng giá trị của VNL, qua đó nâng cao năng suất lao động và đóng góp tích cực vào lợi ích kinh tế cho cả cá nhân và tổ chức. Coi con người không chỉ là một nguồn lực mà là một loại "vốn" đặc biệt (giống như vốn tài chính hay vốn vật chất), VNL cũng có thể được đầu tư và phát triển để tạo ra lợi nhuận. Cho đến nay, khái niệm về PTNNL đã được nhiều học giả trong và ngoài nước nghiên cứu và luận giải dưới các góc độ khác nhau. Các cách tiếp cận phổ biến đối với PTNNL có thể khái quát như sau:

Thứ nhất, PTNNL được hiểu là một quá trình làm gia tăng cả về số lượng, chất lượng và hoàn thiện cơ cấu NNL, nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển của tổ chức và xã hội. Đây là cách tiếp cận phổ biến của các tổ chức quốc tế, phản ánh góc nhìn PTNNL ở bình diện xã hội. Theo đó, Tổ chức Lao động Quốc tế - ILO cho rằng: “PTNNL có nội hàm rộng hơn, không chỉ là việc chiếm lĩnh ngành nghề hay vấn đề đào tạo nói chung, mà còn là sự phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó vào việc làm có hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân”. Theo Tổ chức PTCNLHQ - UNIDO cho rằng: “PTNNL là quá trình có kế hoạch nhằm nâng cao năng lực, trình độ và tài năng của con người. Hoạt động này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, bởi vừa là mục tiêu cần đạt tới (điều chúng ta muốn đạt được), vừa là đối tượng trọng tâm cần được đầu tư cho sự phát triển của một quốc gia”. PTNNL bao trùm cả lĩnh vực KTXH, thể hiện ở việc nâng cao năng lực cá nhân; gia tăng năng lực sản xuất và ĐMST của nền kinh tế; đồng thời hình thành đội ngũ CB, nhà QL và người lãnh đạo có chất lượng thông qua hoạt động giáo dục, đào tạo, nghiên cứu và thực tiễn công tác. Cùng quan điểm đó, Yoshihara Kunio (1999): “PTNNL là quá trình đầu tư có chủ đích nhằm tạo ra đội ngũ nhân lực đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng cho sự phát triển của đất nước, đồng thời góp phần thúc đẩy sự phát triển toàn diện của mỗi cá nhân”.

Thứ hai, PTNNL là quá trình cải thiện có mục tiêu, tập trung vào các thành tố cấu thành năng lực của người lao động, bao gồm KTKN và thái độ, qua đó nâng cao mức độ đáp ứng yêu cầu công việc và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Cách tiếp cận này nhấn mạnh rằng PTNNL là tập hợp các hoạt động học động có tổ chức, được tài trợ và triển khai bởi tổ chức chủ quan theo kế hoạch và lộ trình cụ thể, nhằm tác động trực tiếp đến hành vi nghề nghiệp của người lao động. Quá trình này không chỉ nâng cao năng lực thực hiện công việc mà còn gia tăng khả năng phát triển đồng thời của cá nhân và tổ chức, đảm bảo hiệu quả hoạt động và sự thích ứng với công việc ngày

càng cao.

Nội dung PTNNL bao gồm ba loại hoạt động là: Giáo dục, đào tạo và phát triển. Trong đó, giáo dục thường hướng tới trang bị kiến thức nền tảng, tư duy và năng lực tổng quát cho người lao động; đào tạo tập trung vào việc nâng cao kỹ năng và năng lực thực hiện các nhiệm vụ cụ thể trong công việc hiện tại; còn phát triển được thiết kế nhằm trang bị cho người lao động khả năng đảm nhận những công việc mới, phù hợp với định hướng phát triển dài hạn của tổ chức (nhấn mạnh đến mục tiêu dài hạn và chiến lược của tổ chức); đồng thời vừa cải thiện toàn diện của cá nhân người lao động ở thời điểm hiện tại và tương lai. Như vậy, PTNNL nhằm hướng tới không chỉ hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các mục tiêu của cá nhân; đồng thời hướng tới kết quả thực hiện công việc ở cả thời điểm hiện tại và trong tương lai (Leonard Nadler, 1984); (Henry J. Sredl & William J. Rothwell, 1997); (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2010). Tương tự, Jerry W. Gilley & CS (2002) trong ấn phẩm “Nguyên lý mô hình phát triển NNL” (Principles of HRD Model) cũng đồng tình với những quan điểm trên. Tuy nhiên, các tác giả đặt cốt lõi ở phạm vi phương pháp, bao gồm các giải pháp chính thức và không chính thức, cũng như các sáng kiến; đồng thời, mục tiêu được tập trung chủ yếu vào HQ của tổ chức, với trọng tâm nâng cao năng lực cạnh tranh và đổi mới của tổ chức. Đây cũng là cách tiếp cận xuất phát từ nâng cao từ góc độ năng lực của NNL. Trong bối cảnh CDS, Nguyễn Hữu Dũng (2021) đã chỉ ra, phát triển NNL cho CDS là quá trình đào tạo và tích lũy, tạo lập kỹ năng làm chủ “công nghệ số”.

Trong phạm vi luận án, tác giả lựa chọn cách tiếp cận:

*Phát triển nguồn nhân lực CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là quá trình làm gia tăng trình độ CNTT; kiến thức, kỹ năng CDS và đạo đức công vụ số của CBCC để phục vụ quá trình CDS của chính quyền địa phương cấp tỉnh.*

Quá trình được đề cập trong khái niệm này xét về bản chất là việc triển khai các biện pháp nhằm nâng cao trình độ CNTT, KTKN CDS và ĐĐCV số của CBCC. Trong số đó, biện pháp nòng cốt thực hiện chức năng PTNNL CDS là ĐTBĐ: “ĐTBĐ NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là quá trình cung cấp, cập nhật kiến thức số, rèn luyện kỹ năng số, trau dồi ĐĐCV số nhằm đảm bảo năng lực CDS của CBCC đáp ứng yêu cầu hoạt động của CQĐP trong cả hiện tại và tương lai”. Bên cạnh đó, việc ĐTBĐ nâng cao trình độ CNTT cũng được coi là hoạt động nhằm gia tăng năng lực CDS cho CBCC trong thực hiện CDS của CQHCNN cấp tỉnh. Đây là hoạt động then chốt, đóng vai trò quyết định trong việc đảm bảo sự thành công của quá trình CDS tại CQĐP.

Nó thực hiện việc trang bị KTKN CDS và ĐĐCV số cần thiết cho đội ngũ CBCC để có thể thích ứng, triển khai và vận hành hiệu quả nền hành chính số. Ngoài ra, để có thể gia tăng năng lực CDS, việc nâng cao trình độ CNTT cho CBCC là cần thiết, tạo tiền đề để họ dễ dàng tiếp thu và phát triển năng lực CDS. ĐTBĐ được xem là hoạt động có tác động trực tiếp đến việc PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Để hoạt động này đạt hiệu quả thực chất, cần tập trung vào các nội dung sau: Xác định chính xác mục tiêu và đối tượng ĐTBĐ; xây dựng nội dung ĐTBĐ

phù hợp; lựa chọn hình thức ĐTBĐ thích hợp; tổ chức ĐTBĐ một cách khoa học và hợp lý; đồng thời tiến hành đánh giá kết quả ĐTBĐ chính xác và kịp thời.

*Gia tăng trình độ CNTT cho CBCC:* Trình độ CNTT là công cụ cốt lõi phát triển năng lực CDS. Gia tăng trình độ CNTT thường được thực hiện thông qua các lớp ĐTBĐ nâng cao trình độ như: chứng chỉ, sơ cấp, trung cấp/cao đẳng, đại học và sau đại học về CNTT. Chuẩn kỹ năng sử dụng CNTT theo Thông tư 03/2014/TT-BTTTT ngày 11/3/2014. Đây là quy định được áp dụng rộng rãi cho CBCC, trong đó trình độ sử dụng CNTT được chia thành hai cấp độ chính: cấp độ cơ bản (là yêu cầu tối thiểu đối với hầu hết các vị trí của CBCC) và cấp độ nâng cao (đối với các vị trí yêu cầu chuyên môn cao hơn hoặc những người muốn phát triển kỹ năng sâu hơn). *Gia tăng kiến thức, kỹ năng CDS cho CBCC:* Nếu trình độ CNTT là "công cụ", thì kiến thức, kỹ năng CDS là "cách thức" sử dụng công cụ đó để thay đổi cách làm việc. Quá trình này đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc về: hiểu biết nền hành chính số, CQS, công cụ số, DLS, tư duy số, bảo mật ATTT số, ĐMST số. Quá trình này đòi hỏi các chương trình ĐTBĐ chuyên sâu, các buổi hội thảo về CDS, và quan trọng nhất là tạo ra các dự án CDS thực tế để CBCC vừa được "thực hành" và học hỏi. *Gia tăng đạo đức công vụ số* được thực hiện lồng ghép trong các chương trình ĐTBĐ, giáo dục chính trị lý luận để cải thiện năng lực và ý thức bảo mật và tôn trọng DLS; minh bạch và trách nhiệm giải trình đến thái độ phục vụ công chúng trong môi trường số của CBCC. Và việc gia tăng toàn diện các năng lực CDS nhằm phục vụ quá trình CDS theo lộ trình của chính quyền cấp tỉnh.

#### 1.2.2.2. Tiêu chí đánh giá PTNNL CDS trong CQHCNNCT

Bản chất của PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là phát triển các thành phần năng lực CDS của CBCC cấp tỉnh. Theo đó, đánh giá PTNNL CDS sẽ phản ánh thông qua:

##### a. Phát triển trình độ và KTKN CDS

##### (i) Phát triển trình độ CNTT của CBCC

Trình độ CNTT phản ánh mức độ sử dụng kỹ thuật CNTT của CBCC thể hiện qua bằng cấp, chứng chỉ. Trình độ CNTT có các mức độ: Trình độ Đại học và trên đại học; Trình độ Cao đẳng; Trình độ Trung cấp; Chứng chỉ tin học (A, B, C). Đánh giá sự phát triển năng lực CDS của CBCC cấp tỉnh thông qua trình độ CNTT của CBCC trong các CQHCNN cấp tỉnh được thể hiện qua sự gia tăng tỷ lệ (d) CBCC có trình độ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL trong các CQHCNN cấp tỉnh, phục vụ CDS nền hành chính công ở địa phương qua các năm. Cụ thể:

$$d = \frac{\text{Số lượng CBCC nhóm A có trình độ CNTT bậc } i}{\text{Tổng số CBCC nhóm A}} \times 100 \%$$

Ý nghĩa: Nếu năm sau các chỉ tiêu này cao hơn năm trước có nghĩa là trình độ về CNTT của NNLC đáp ứng được yêu cầu VTVL ngày càng tăng và ngược lại.

- Nhóm CBCC chuyên trách về CNTT:

$$dcc = \frac{Dccbậc\ i}{Dcc} \times 100 \% \quad (1)$$

Trong đó:

- + dcc: “tỷ lệ CBCC nhóm chuyên trách về CNTT có trình độ CNTT đáp ứng được yêu cầu VTVL”
- + Dcci: “Số lượng CBCC nhóm chuyên trách về CNTT có trình độ CNTT đáp ứng được yêu cầu VTVL theo bậc I”
- + Dcc: “Tổng số lượng CBCC chuyên trách về CNTT”
- *Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT:*

$$dkcc = \frac{Dkccbậc\ i}{Dkcc} \times 100 \% \quad (2)$$

Trong đó:

- + dkcc: “tỷ lệ CBCC nhóm không chuyên trách về CNTT có trình độ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL”
- + Dkcci: “Số lượng CBCC nhóm không chuyên trách về CNTT có trình độ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL theo bậc I”
- + Dkcc: “Tổng số lượng CBCC không chuyên trách về CNTT”

*(ii) Phát triển kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số của CBCC*

Tiêu chí đánh giá phát triển KTKN CDS của CBCC thực chất là phát triển các yếu tố thành phần được đo lường bằng mức độ cải thiện năng lực của CBCC, bao gồm:

- Mức độ cải thiện KTKN về HCNN số: là mức độ cải thiện hiểu biết và vận dụng hiểu biết về nền HCNN số (chính quyền điện tử, hệ thống một cửa trên nền tảng số...).

- Mức độ cải thiện KTKN về công cụ số: Là mức độ cải thiện việc sử dụng và khả năng quản lý các công cụ số trong môi trường hành chính số. Các công cụ này bao gồm: (i) Hệ thống quản lý văn bản và hồ sơ điện tử; (ii) cổng DVC trực tuyến; (iii) hệ thống thông tin báo cáo; (iv) hệ thống quản lý định danh và xác thực điện tử; (v) hệ thống CSDL quốc gia; (vi) phần mềm quản lý quy trình nghiệp vụ; (vii) công cụ phân tích dữ liệu; (viii) các công cụ ứng dụng trí tuệ nhân tạo và Chatbot. Việc PT năng lực sử dụng những công cụ này trực tiếp hỗ trợ CBCC cải thiện hiệu suất làm việc, tăng cường HQ triển khai các hoạt động hành chính số.

- Mức độ cải thiện KTKN về dữ liệu số: là mức độ việc hiểu biết về DLS từ cách thu thập đến khai thác hay sử dụng dữ liệu của nền hành chính công. DLS bao gồm: DL (Data), thông tin (Information), (Big Data), (Open Data). Cải thiện KTKN sử dụng các loại DLS trong hành chính công như: Khả năng thu thập, nhập liệu, quản lý, lưu trữ, truy xuất, khai thác, phân tích, chia sẻ, bảo mật dữ liệu hành chính công

(dữ liệu dân cư, đất đai, tài chính công, doanh nghiệp, dữ liệu cá nhân, số liệu thống kê kinh tế, dữ liệu khí hậu).

**Bảng 1.4. Tiêu chí đánh giá phát triển kiến thức, kỹ năng CDS cho CBCC trong CQH CNN**

| STT | Kiến thức, kỹ năng CDS                                       | Biểu hiện cải thiện                                                                                                                                                   |                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                              | CBCC chuyên trách về CNTT                                                                                                                                             | CBCC không chuyên trách CNTT                                                                                       |
| 1   | <i>Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số</i>          | Nắm vững các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                                                             | Nhận thức vai trò CDS trong các hoạt động QLNN 1 cách rõ ràng                                                      |
|     |                                                              | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương tốt                                                                                                                              | Tư duy số tốt về CDS                                                                                               |
|     |                                                              | Hiểu rõ các mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                                                                                  | Hiểu rõ hệ thống số trong hành chính nhà nước                                                                      |
| 2   | <i>Kiến thức, kỹ năng về công cụ số</i>                      | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Kỹ năng Khắc phục sự cố Kỹ thuật (nhận diện và xử lý các lỗi cơ bản về phần cứng, phần mềm) | Sử dụng các công cụ tìm kiếm cơ bản và AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc một cách thuận thực |
|     |                                                              | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                                                                        | Làm việc trên nền tảng số cơ bản gắn với chuyên môn                                                                |
|     |                                                              | Vận hành hiệu quả các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)                                                                      | Sử dụng dịch vụ công và phần mềm chuyên môn thành thạo                                                             |
| 3   | <i>Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số</i>                      | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến                                                                                                                          | Ứng dụng công nghệ văn phòng                                                                                       |
|     |                                                              | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                                                            | Khai thác và phân tích dữ liệu số: Kiểm chứng, xác thực dữ liệu, thông tin và nội dung số                          |
|     |                                                              | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu.                                                                                                              | Quản lý dữ liệu công vụ số                                                                                         |
| 4   | <i>Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số</i> | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống                                             | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và dữ liệu hệ thống                                                                         |
|     |                                                              | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                                                                | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng                                                       |
| 5   | <i>Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số</i>          | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.                                                               | Tạo lập nội dung số: Sử dụng AI và các công cụ, công nghệ số hỗ trợ sáng tạo kiến thức, đổi mới quy trình công vụ  |
|     |                                                              | Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS                                                                                   | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số                                                                       |
|     |                                                              | Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới                                                                                  | Có sáng kiến và triển khai sáng kiến CDS                                                                           |

*Nguồn: NCS tổng hợp tổng quan các công trình nghiên cứu*

- Mức độ cải thiện KTKN về bảo mật, an toàn thông tin số: là mức độ cải thiện về khả năng hiểu, nhận biết và vận dụng kỹ năng liên quan các vấn đề ATTM. Nội dung này bao gồm nhận diện rủi ro an ninh mạng, mã độc, các mối đe dọa và tấn công mạng, cũng như các biện pháp bảo vệ ATTM như mã hóa dữ liệu và xác thực đa yếu tố, mật khẩu mạnh, sao lưu dữ liệu, tường lửa, cập nhật phần mềm và hệ điều hành. Đồng thời, người lao động cần nắm vững các quy định của PL, CS liên quan ATTM.

- Mức độ cải thiện KTKN về ĐMST số: là mức độ cải thiện tư duy và cách thức làm việc của CBCC trong CDS nền HCNN thông qua việc nắm bắt các xu hướng công nghệ mới, khả năng sáng tạo, sẵn sàng đổi mới và kết hợp kiến thức, có khả

năng sáng tạo nội dung số góp phần thay đổi cách thức tổ chức, QL và vận hành của CQNN trong môi trường số.

Tương tự như phát triển trình độ CNTT, phát triển KTKN CDS cụ thể cũng có sự khác biệt giữa 2 nhóm CBCC là chuyên trách và không chuyên trách về CNTT. (xem bảng 1.4)

*b. Phát triển đạo đức công vụ số*

Phát triển ĐĐCV số được thực hiện cho tất cả các CBCC, bất kể họ thuộc nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT.

Quá trình đánh giá mức độ phát triển ĐĐCV số được thể hiện qua các tiêu chí cụ thể sau: (i) Mức độ cải thiện tính nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật; (ii) mức độ cải thiện ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân; (iii) mức độ cải thiện tinh thần sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi CDS; (iv) mức độ cải thiện tinh thần minh bạch trong môi trường số...

Ngoài ra, nhiều tổ chức khu vực (như OECD, Liên minh Châu Âu) và các quốc gia tự phát triển các chỉ số riêng để đánh giá hiệu quả CCHC trong phạm vi quản lý của họ. Tại Việt Nam, ĐĐCV số là 1 thành tố quan trọng của chỉ số SIPAS (*Satisfaction Index of Public Administrative Services*), đánh giá mức độ hài lòng của người dân, tổ chức đối với sự phục vụ của CQHCCN. Trong bối cảnh CDS, ĐĐCV số là thành phần lõi quyết định giá trị của các chỉ số đo lường sự phục vụ của công chức, bao gồm: Thái độ giao tiếp lịch sự; khả năng lắng nghe ý kiến của người dân/đại diện tổ chức; trả lời và giải đáp đầy đủ các ý kiến; hướng dẫn kê khai hồ sơ một cách tận tình, chu đáo và hướng dẫn hồ sơ dễ hiểu; cũng như tuân thủ đúng quy định trong giải quyết công việc. Các chỉ số này không chỉ hình thành nền tảng đạo đức vững chắc cho CBCC mà còn tăng cường HQ QL HCNN trong mô hình hiện đại quản trị NN tốt, quản trị địa phương tốt.

### **1.3. Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

#### **1.3.1. Khái niệm QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh**

Lý thuyết nền quản lý hành chính cổ điển (Administrative Management Theory) của Fayol được ứng dụng rộng rãi trong việc xây dựng cơ cấu bộ máy HCNN (tức là cách thức tổ chức thực hiện công việc) với 5 chức năng cốt lõi của QL thuyết này là nhấn mạnh quá trình QL trong nội bộ tổ chức, tập trung vào HQ tổ chức, vai trò của nhà QL, tính nguyên tắc và khoa học QL; nhưng ít nhấn mạnh đến bối cảnh chính trị hay pháp quyền.

Mở rộng hơn, Koonz (1909) định nghĩa: “quản lý là sự tác động có chủ đích của chủ thể quản lý tới đối tượng QL nhằm đạt mục tiêu đề ra bằng cơ chế tác động (thông qua nguyên tắc, phương pháp, công cụ)”. Tác giả muốn nhấn mạnh đến mục tiêu và sự chủ động của chủ thể QL; đồng thời mở rộng phạm vi áp dụng không chỉ đối BM HCNN mà còn trong các tổ chức KTXH.

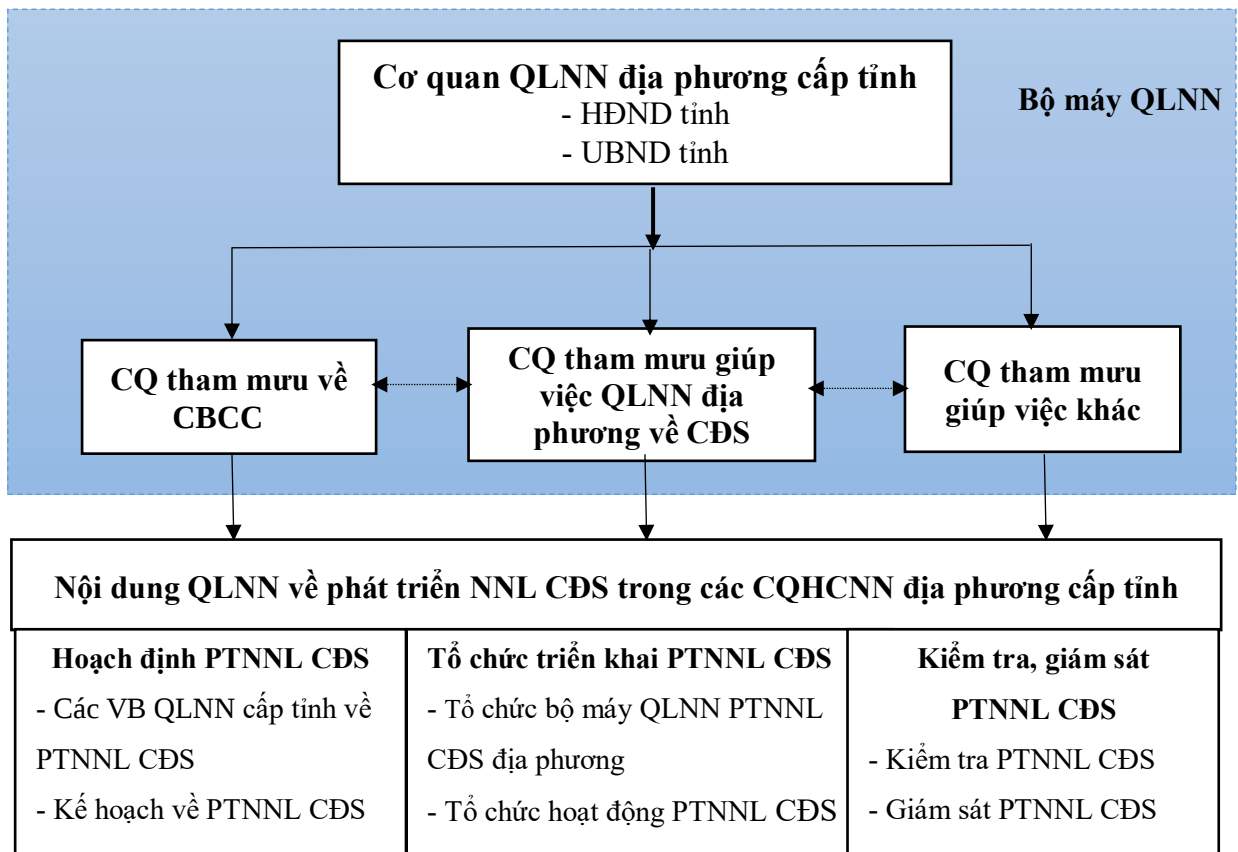
Theo WB (1989), “QLNN là quá trình thực thi quyền lực chính trị thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật, qua đó điều hành xã hội; đồng thời quản lý và phân bổ các nguồn lực, bảo đảm trật tự xã hội và thúc đẩy phát triển quốc gia”. Trong khi đó, OECD (2000) thể hiện sự khác biệt rõ rệt so với cách tiếp cận QLHC, nhấn mạnh vai trò ràng buộc và kiểm soát quyền lực NN thông qua

PL. Đồng thời, OCED (2000) mở rộng phạm vi QLNN từ việc điều BMHC sang điều chỉnh các quá trình xã hội và hành vi xã hội, phản ánh sự chuyển dịch từ mô hình hành chính công cổ điển sang cách tiếp cận quản trị công hiện đại. Như vậy, điểm nổi bật của quan điểm này nhấn mạnh QL hành vi và trật tự xã hội, thay vì chỉ tập trung vào QL nguồn lực, qua đó hướng tới mục tiêu PTXH bền vững và phù hợp với yêu cầu QL trong bối cảnh xã hội hiện đại.

Phát triển NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh đòi hỏi vai trò can thiệp và điều tiết chủ động của NN. Với tư cách là chủ thể QL, NN giữ vai trò trung tâm trong việc định hướng, tổ chức và điều phối các hoạt động PTNNL CDS, qua đó đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu QL theo hướng HQ, HL, PH, BV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiếp khái niệm theo hướng chức năng như sau:

*Quản lý nhà nước về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là hoạt động có tổ chức của bộ máy Nhà nước cấp tỉnh điều chỉnh quá trình phát triển NNL CDS nhằm đạt được mục tiêu xác định.*

Về mặt bản chất, QLNN đối với PTNNL CDS là hoạt động mang tính hành chính - điều hành, thuộc phạm trù QLNN về kinh tế, QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh được tiếp cận và phân tích thông qua khung phân tích trình bày tại Hình 1.1, với các nội dung cụ thể như sau:



**Hình 1.1: Khung phân tích QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh**

(Nguồn: NCS xây dựng)

Về mục tiêu xác định của QLNN đối với PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh nhằm triển khai các hoạt động để tạo ra NNL đảm bảo cả về số lượng, chất

lượng và cơ cấu đáp ứng yêu cầu CDS của chính quyền địa phương một cách hiệu quả và bền vững. Trong đó, mục tiêu cụ thể là (i) bảo đảm quy mô và cơ cấu hợp lý, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, VTVL và lộ trình CDS của chính quyền địa phương cấp tỉnh; (ii) nâng cao chất lượng năng lực; (iii) thúc đẩy sự kết hợp đồng bộ giữa năng lực CDS và năng lực chuyên môn nghiệp vụ; (iv) đảm bảo tính liên tục và bền vững của quá trình PTNNL.

*Về chủ thể QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh:* Chủ thể QLNN về PTNNL CDS được hình thành và vận hành trong khuôn khổ thể chế chính trị và hệ thống PL của quốc gia. Xét theo vai trò và chức năng, bao gồm: Chủ thể ban hành và định hướng CS là các cơ quan quyền lực NN như Quốc hội (hoặc Nghị viện) và HĐND các cấp; chủ thể QL HCNN trực tiếp, giữ vai trò trung tâm là UBND tỉnh; và các CQCM, CQ tham mưu và tổ chức thực hiện là các sở, ban, ngành thuộc UBND tỉnh. Ở Việt Nam, hệ thống QLNN được tổ chức theo 2 cấp là TW và địa phương. Theo Luật Tổ chức CQĐP số 72/2025/QH15, được Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam khóa XV, Kỳ họp thứ 9 thông qua ngày 16/6/2025 và có hiệu lực thi hành kể từ ngày 01/7/2025, CQĐP được tổ chức theo mô hình 2 cấp, bao gồm cấp tỉnh và xã/ phường. Trong mô hình này, CQĐP thực hiện chức năng QL HCNN trên địa bàn; tổ chức thi hành Hiến pháp, luật và các văn bản của CQNN cấp trên; đồng thời quyết định các vấn đề của địa phương theo thẩm quyền được phân cấp. Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, chủ thể QLNN trực tiếp và có ý nghĩa quyết định đối với PTNNL CDS trong các CQHCCNCT là UBND tỉnh và các CQCM trực thuộc. Các chủ thể này giữ vai trò tổ chức thực hiện, điều hành và bảo đảm các điều kiện cần thiết để PTNNL CDS, qua đó góp phần thực hiện thành công quá trình CDS của CQĐP.

*Về đối tượng QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh:* Đối tượng QLNN về PTNNL CDS chính là các biện pháp PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh mà hoạt động cốt lõi là công tác ĐTBĐ NNL CDS.

*Về nội dung QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh* bao gồm: Hoạch định PTNNL CDS (xây dựng các VBQL của cơ quan QLNN cấp tỉnh về PTNNL CDS như Nghị quyết, quyết định, kế hoạch); Tổ chức triển khai PTNNL CDS (tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS và tổ chức hoạt động PTNNL CDS); Kiểm tra, giám sát PTNNL CDS. Các nội dung này tiếp tục được trình bày chi tiết ở mục 1.3.2.

### **1.3.2. Nội dung quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

#### **1.3.2.1. Hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số**

*Hoạch định PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh* là quá trình xây dựng các văn bản quản lý đối với hoạt động PTNNL CDS của địa phương nhằm thể chế hóa định hướng, mục tiêu chiến lược đã được đề ra. Về bản chất đây là việc tạo ra một

khung pháp lý có hệ thống, đồng bộ, và đủ sức mạnh để hiện thực hóa định hướng, mục tiêu chiến lược PTNNL CDS của địa phương. Dựa trên cơ sở pháp lý là các chủ trương, đường lối của NN cấp trên về CDS, kết hợp việc đánh giá thực trạng địa phương về đặc thù KTXH và NNL của địa phương để xây dựng các VBQL phù hợp. Trong đó, một số các dạng VBQL như: nghị quyết, quyết định, kế hoạch của tỉnh về PTNNL CDS của địa phương.

*a. Nghị quyết của HĐND tỉnh về PTNNL CDS trong CQHCCN*

Nghị quyết (NQ) của hội đồng nhân dân (HĐND) tỉnh về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh là văn bản có ý nghĩa quan trọng, thể hiện chủ trương, ý chí và quyết định của cơ quan “lập pháp” ở địa phương. Ở Việt Nam, HĐND các cấp có thẩm quyền ban hành NQ nhằm cụ thể hóa các chủ trương, CS của NN thành các mục tiêu, nhiệm vụ và biện pháp phù hợp với điều kiện thực tiễn của địa phương trong các lĩnh vực KTXH, quản lý ngân sách, quốc phòng, an ninh; đồng thời quyết định các CS, giải pháp mang tính đặc thù của địa phương, trong đó có PTNNL CDS (Quốc hội, 2025).

*Mục đích của Nghị quyết HĐND tỉnh về PTNNL CDS:* Cụ thể hóa và triển khai các chủ trương, đường lối, CS, PL của NN vào điều kiện thực tiễn của địa phương. Trên cơ sở đó, NQ xác định các chỉ tiêu cụ thể, mang tính chiến lược đối với PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh, bảo đảm phù hợp với định hướng phát triển KTXH của địa phương. Bên cạnh đó, NQ bao gồm các nhóm CS, giải pháp lớn, có tính chất bao quát và dài hạn để PTNNL CDS như ĐTBĐ, bố trí sử dụng, đánh giá, thu hút, đãi ngộ NNL CDS; quy định nguyên tắc và định hướng về việc phân bổ ngân sách cũng như huy động các nguồn lực khác để thực hiện các chương trình, đề án, dự án liên quan đến PTNNL CDS trên địa bàn tỉnh. Ngoài ra, NQ còn là cơ sở pháp lý quan trọng để HĐND tỉnh và người dân giám sát việc thực hiện chức năng giám sát đối với việc tổ chức thực hiện của UBND tỉnh và các CQCM liên quan đến PTNNL CDS trên địa bàn tỉnh.

*Nội dung của Nghị quyết của HĐND tỉnh bao gồm:*

(i) Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng: Xác định rõ phạm vi điều chỉnh NQ áp dụng cho đối tượng nào (CBCC trong các CQHCCN cấp tỉnh) và phạm vi không gian, thời gian; đồng thời làm rõ đối tượng áp dụng là đội ngũ CBCC trong các CQHCCN cấp tỉnh, làm cơ sở thống nhất cho việc tổ chức thực hiện.

(iii) Nhiệm vụ và giải pháp trọng tâm: Tổ chức các chương trình ĐTBĐ thường xuyên, đa dạng hình thức (online, trực tiếp) cho toàn thể CBCC về tư duy số, KTKN CDS cơ bản, kỹ năng sử dụng các nền tảng số, DVC trực tuyến; phát triển đội ngũ chuyên trách CNTT: Xây dựng kế hoạch ĐTBĐ chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ CNTT, ATTTM, phân tích dữ liệu. Ngoài ra, có thể bao gồm việc cử đi học các khóa đào tạo dài hạn, ngắn hạn trong và ngoài nước; Đẩy mạnh ứng dụng CNS; đảm bảo

hạ tầng CNTT để phục vụ đào tạo và làm việc trên môi trường số; tăng cường liên kết với các CSĐT, doanh nghiệp công nghệ để chuyển giao KTKN về CNS và CDS;

(iv) Tổ chức thực hiện: Phân công trách nhiệm cụ thể cho chính quyền tỉnh, các sở, ban, ngành trong việc triển khai NQ;

(v) Kinh phí thực hiện: Quyết định về nguồn kinh phí (ngân sách tỉnh, nguồn xã hội hóa...) và cơ chế QL, sử dụng kinh phí dành cho PTNNL CDS của địa phương .

*b. Quyết định của UBND tỉnh về PTNNL CDS trong CQHCNN*

Quyết định (QĐ) là một công cụ quản lý, điều hành quan trọng của NN, có thể mang tính chất quy phạm hoặc áp dụng, tùy thuộc vào nội dung và chủ thể ban hành. QĐ được ban hành bởi người đứng đầu một cơ quan, tổ chức như chủ tịch UBND tỉnh ban hành - đây là điểm khác biệt cơ bản so với Nghị quyết (là văn bản của tập thể). Theo khoản 4 Điều 4 Luật Ban hành văn bản quy phạm pháp luật 2015, UBND các cấp ban hành QĐ để cụ thể hóa văn bản QPPL của CQNN cấp trên; Quy định các vấn đề về QLNN tại địa phương trong các lĩnh vực cụ thể. Theo đó, quyết định của UBND tỉnh về PTNNL CDS trong CQHCNN là một văn bản hành chính do UBND tỉnh ban hành để cụ thể hóa các chủ trương, CS từ TW và NQ của HĐND tỉnh về CDS, tập trung vào PT năng lực CDS cho đội ngũ CBCC nhằm thực hiện quá trình CDS trong các CQHCNN ở địa phương.

*Mục tiêu:* Các QĐ của UBND tỉnh đặt ra các mục tiêu cụ thể nhằm PT chất lượng NNL CDS ở địa phương như: tăng cường nhận thức và kỹ năng về CDS cho CBCC; ĐTBD chuyên sâu về tư duy số, KTKN CDS cho CBCC trong các CQHCNN cấp tỉnh; phát triển đội ngũ chuyên trách về CNTT và CDS cũng như thúc đẩy ứng dụng CNS trong hoạt động công vụ.

*Nhiệm vụ và giải pháp:* UBND tỉnh thường đưa ra các nhiệm vụ và giải pháp cụ thể nhằm đạt được cá mục tiêu trên, cụ thể gồm: Đánh giá năng lực CDS của CBCC hiện tại để xác định nhu cầu ĐTBD; Xây dựng chương trình ĐTBD phù hợp cho từng đối tượng CBCC tập trung vào KTKN CDS; Tổ chức các lớp ĐTBD, tập huấn, hội thảo, tọa đàm về CDS; Đầu tư trang thiết bị, CSVC, công nghệ phục vụ quá trình ĐTBD và ứng dụng CDS; Kiểm tra đánh giá định kì đánh giá hiệu quả các chương trình ĐTBD và ứng dụng CDS trong thực tiễn nền công vụ

*Thực hiện:* Quyết định phân công trách nhiệm cụ thể cho các sở, ban, ngành trong triển khai thực hiện KH PTNNL CDS của địa phương. Ví dụ ở Việt Nam là Sở TT&TT chịu trách nhiệm liên quan đến chuyên môn ĐTBD về CDS, Sở Nội vụ có trách nhiệm tổ chức cho CBCC tham gia ĐTBD ở địa phương

*c. Kế hoạch của UBND tỉnh về PTNNL CDS*

Kế hoạch (KH) là một tập hợp các hoạt động PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh được sắp xếp theo một trình tự cụ thể nhằm đạt được một mục tiêu nâng cao năng lực CDS cho đội ngũ CBCC tại các CQHCNN ở cấp tỉnh, đáp ứng được yêu cầu của quá trình xây dựng CQS của địa phương trong một khoảng thời gian nhất

định. KH không chỉ xác định mục tiêu mà còn chỉ ra cách thức, con đường để đạt được mục tiêu PTNNL CDS trong các CQHCCN với những điều kiện cụ thể cũng như các nguồn lực thực hiện. Nội dung của kế hoạch PTNNL CDS của địa phương thường bao gồm:

*Mục tiêu:* Mục tiêu cốt lõi của KH PTNNL CDS cấp tỉnh là nâng cao nhận thức và kỹ năng số cho toàn bộ hệ thống chính quyền, cộng đồng và doanh nghiệp địa phương.

*Nhiệm vụ trọng tâm:* Nâng cao nhận thức về CDS; Phát triển KTKN CDS cho CBCC; Phát triển NNL CDS chuyên sâu.

*Giải pháp:* Kế hoạch thường có các giải pháp đồng bộ:

- Giải pháp tài chính: Đề xuất và phân bổ ngân sách cụ thể hàng năm cho các chương trình ĐTBĐ nhân lực CDS.

- Cơ chế thu hút và trọng dụng nhân tài: Xây dựng CS đãi ngộ đặc thù (tiền lương, phụ cấp, hỗ trợ nhà ở) để thu hút và giữ chân đội ngũ chuyên gia công nghệ, kỹ sư số có trình độ cao tham gia làm việc trong các CQNN địa phương.

- Giải pháp về ĐTBĐ: xây dựng chương trình ĐTBĐ, nền tảng đào tạo và hệ thống học liệu số; đầu tư xây dựng hệ thống QL học tập và bồi dưỡng dùng chung của tỉnh, qua đó tạo điều kiện CBCC và người dân chủ động học tập, bồi dưỡng và nâng cao KTKN CDS.

*Tổ chức thực hiện:* Phân công trách nhiệm rõ ràng cho các Sở, Ban, ngành (ví dụ ở Việt Nam thường là Sở TT&TT là cơ quan chủ trì, phối hợp với Sở Nội vụ, Sở GD&ĐT, các đơn vị liên quan).

*Đánh giá, kiểm tra:* KH về PTNNL CDS của địa phương thường bao gồm các hoạt động đánh giá, kiểm tra thực hiện nhằm kịp thời phát hiện những hạn chế, bất cập, qua đó điều chỉnh, hoàn thiện các nội dung và giải pháp, bảo đảm đạt được mục tiêu trong quá trình thực hiện.

Kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh là một công cụ quản lý giúp tỉnh chủ động chuẩn bị và nâng cao năng lực CDS cho CBCC để khai thác tối đa lợi ích của CDS, phục vụ tốt hơn cho sự phát triển của CQS địa phương. Kế hoạch thường có lộ trình rõ ràng theo từng thời kì (ví dụ: đến năm 2025, định hướng đến năm 2030). Do đó, việc thiết lập theo cơ chế theo dõi, kiểm tra và đánh giá định kỳ là cần thiết nhằm điều chỉnh, bổ sung các nội dung và giải pháp cho phù hợp với sự PT của CNS và yêu cầu thực tiễn của CQS địa phương.

#### 1.3.2.2. Tổ chức triển khai phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh

##### a. Tổ chức bộ máy quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

Tổ chức bộ máy (BM) QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh là việc thiết lập và sắp xếp hệ thống các CQNN địa phương nhằm thực hiện chức năng, nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh. Bộ máy QLNN được

tổ chức và vận hành theo nguyên tắc chung, bảo đảm tính thống nhất, đồng bộ và phù hợp với hệ thống QLNN từ trung ương đến địa phương.

Ở Việt Nam tại tỉnh, TP trực thuộc TW, bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh bao gồm: Đứng đầu là HĐND và UBND tỉnh, TP trực thuộc TW. Cơ quan giúp việc QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh được tổ chức thống nhất là: Sở Nội vụ chủ trì tổ chức triển khai thực hiện, phối hợp cùng với ban CDS địa phương; Sở TT&TT (từ tháng 3 năm 2025 là Sở KH&CN); Sở và các cơ quan ngang sở.

Trong cấu trúc BM này cần phân công rõ nhiệm vụ và quyền hạn đối với từng cấp QL, từng cơ quan, đơn vị cũng như từng cá nhân đảm nhận ở các vị trí công việc khác nhau; ngoài ra, thiết lập các chế độ thông tin, báo cáo và sự liên hệ giữa các thành phần trong triển khai QLNN về PTNNL CDS, bảo đảm sự liên thông, thống nhất và tránh chồng chéo trong thực hiện nhiệm vụ. Ngoài ra, trong từng cấp QL ở địa phương, các CQNN cần định biên đủ NNL để đảm bảo thực hiện được hết các công việc của đơn vị. Trong lĩnh vực QLNN về PTNNL CDS, cơ chế phối hợp liên cấp, liên ngành giữa các sở, ban, ngành có ý nghĩa quyết định đến HQ QL, bởi lẽ hoạt động PTNNL CDS vừa là đối tượng QL, vừa là mục tiêu trực tiếp của QLNN, cụ thể:

*Một là*, cơ chế phối hợp nhằm tạo lập cơ sở thống nhất cho việc thực thi CS PL cũng như các VBQPPL ở thực tế tại địa phương, không những bảo đảm tính đồng bộ, HL, HQ mà còn khắc phục tình trạng phân tán, trùng lặp, chồng chéo trong QLNN.

*Hai là*, cơ chế phối hợp góp phần nâng cao ý thức tôn trọng và chấp hành pháp luật của các CQ, tổ chức, cá nhân; qua đó góp phần phát triển dịch vụ của nền hành chính số và bảo đảm các quyền và lợi ích hợp pháp của NNL CDS.

*Ba là*, cơ chế phối hợp phát huy HQ của các NNL thông qua phân công, phân nhiệm rõ ràng, gắn với cơ chế phối hợp chặt chẽ; từ đó tập trung giải quyết kịp thời, hiệu quả những khó khăn, vướng mắc, tránh chồng chéo, bỏ sót trong QLNN về PTNNL CDS

#### *b. Tổ chức hoạt động phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số*

Tổ chức ĐTBĐ NNL CDS là hoạt động cốt lõi, quan trọng nhất để PTNNL CDS, được xem là “chìa khóa” để “mở ra” sự thành công của quá trình CDS. Hoạt động này bao gồm việc chuẩn hóa, nâng cấp trình độ CNTT; trang bị nền tảng kiến thức, kỹ năng số và trau dồi, rèn luyện đạo đức công vụ số cho đội ngũ CBCC để có thể thích ứng, triển khai và vận hành hiệu quả nền hành chính trong môi trường số ở cả hiện tại và tương lai, bao gồm các hoạt động:

##### *(i) Xác định mục tiêu và đào tạo bồi dưỡng chính xác*

Mỗi đối tượng ĐTBĐ CDS trong CQHCNN cấp tỉnh có mục tiêu khác nhau: Đối với nhóm CBCC chuyên trách về CNTT: trang bị năng lực toàn diện để trở thành hạt nhân trong quá trình CDS, giúp họ trở thành những người dẫn dắt quá trình CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, góp phần xây dựng chính quyền số hiệu quả và bền

vững. Đối với nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT, trước hết ĐTBĐ hình thành nhận thức đúng và đầy đủ về CDS, từ đó chủ động thích ứng với phương thức làm việc mới trong môi trường số; giúp họ xử lý công vụ hiệu quả, rút ngắn thời gian giải quyết thủ tục hành chính, tính minh bạch và khả năng phối hợp liên thông giữa các bộ phận; cuối cùng việc này góp phần vào đồng bộ NNL trong toàn bộ hệ thống, tạo nền tảng vững chắc cho CDS bền vững ở địa phương.

(ii) *Xây dựng nội dung và hình thức đào tạo bồi dưỡng phù hợp*

Từ tổng quan các nghiên cứu tiền nghiệm của các tác giả như: Sari Ningsih, R. Taqwaty Firdausijah, Kamal Alamsyah (2023), Alam, S.and Dhamija, P. (2022), Eloah Bahiroh, Ali Imron (2024); Mariela Stoyanova (2022); Georges Labaki (2022); Fajar Rahmanto, Ulung Pribadi (2020), để phát triển NNL CDS trong CQHCCN cần tập trung nội dung và hình thức ĐTBĐ cụ thể. Đối với mỗi đối tượng CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT do chuẩn yêu cầu về vị trí việc làm khác nhau, nên nội dung đào tạo có sự khác biệt và tương ứng với đó hình thức, phương pháp đào tạo phù hợp cũng có nhiều lựa chọn (xem Bảng 1.5).

**Bảng 1.5: Ví dụ một số nội dung, hình thức ĐTBĐ năng lực CDS cho CBCC**

| Đối tượng                                   | Nội dung ĐTBĐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Hình thức ĐTBĐ                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Phát triển trình độ CNTT</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |
| CBCC chuyên trách về CNTT                   | Trình độ chuyên sâu: Đại học và trên đại học                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | - Tập trung<br>- Từ xa<br>- Vừa học vừa làm                                                                                |
| CBCC không chuyên trách về CNTT             | Trình độ cơ bản từ chứng chỉ trở lên                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | - Vừa học, vừa làm (tại cơ sở đào tạo)<br>- Bồi dưỡng tại trung tâm                                                        |
| <b>2. Phát triển kiến thức, kỹ năng CDS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |
| CBCC chuyên trách về CNTT                   | - Quản lý hoạt động CDS của địa phương<br>- Công nghệ cốt lõi phục vụ CDS<br>- Quản lý dự án CNTT và CDS                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | - Bồi dưỡng<br>- Tập huấn tại chỗ                                                                                          |
| CBCC không chuyên trách về CNTT             | - Kiến thức cơ bản về CDS, chính phủ số, kinh tế số và xã hội số; kiến thức về khung kiến trúc chính quyền điện tử, dữ liệu mở, AI trong hành chính công<br>- Kỹ năng sử dụng các nền tảng số, công cụ số, dữ liệu số trong QLNN (hệ thống phần mềm chuyên ngành, quản lý văn bản, chữ ký số, cổng dịch vụ công, phân tích khai thác sử dụng dữ liệu số)<br>- Quản trị an toàn, bảo mật thông tin trong môi trường số | - Đào tạo tại chỗ dưới sự hướng dẫn của cán bộ chuyên trách CNTT<br>- Bồi dưỡng<br>- Tập huấn<br>- Chuyên đề<br>- Hội thảo |
| <b>3. Phát triển đạo đức công vụ số</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |
| CBCC chuyên trách về CNTT                   | - Bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư<br>- Đạo đức trong việc sử dụng Trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa<br>- An toàn thông tin mạng và đạo đức trong phòng chống tấn công mạng                                                                                                                                                                                                                                | - Tập huấn, hội thảo, chuyên đề<br>- Tình huống                                                                            |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | - Đạo đức trong việc phát triển và triển khai hệ thống số                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CBCC không chuyên trách về CNTT | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiểu về đạo đức công vụ số và tầm quan trọng trong hành chính số.</li> <li>- Quy định pháp luật liên quan đến đạo đức công vụ và an toàn thông tin trong môi trường số</li> <li>- Các nguyên tắc đạo đức công vụ truyền thống trong bối cảnh số</li> <li>- Bảo vệ thông tin và dữ liệu của CQHCNN, thông tin cá nhân: <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tôn trọng quyền riêng tư</li> <li>+ Giao tiếp văn minh và tôn trọng trên môi trường mạng</li> <li>+ Phòng chống tin giả, thông tin sai lệch</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tập huấn, hội thảo, chuyên đề</li> <li>- Tình huống</li> <li>- Đoạn phim/hình ảnh minh họa (các hình vi phạm đúng mực và nguy cơ mất an toàn an ninh mạng)</li> <li>- Nhập vai: Các tình huống thường gặp và cách xử lý liên quan đạo đức công vụ số</li> </ul> |

*Nguồn: NCS tổng hợp từ kết quả phỏng vấn sâu*

*(iii) Tổ chức đào tạo bồi dưỡng khoa học, bài bản*

Để thành công trong công tác ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS, cần có sự phân công đầu mỗi tổ chức quy trình ĐTBĐ thể hiện sự cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo các cấp, sự tham gia tích cực của đội ngũ CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh. Việc tổ chức triển khai được thực hiện nghiêm túc: cơ quan QLNN cấp tỉnh chỉ đạo cơ quan tham mưu về CBCC phối kết hợp cơ quan tham mưu giúp việc QLNN địa phương về CDS và các cơ quan tham mưu giúp việc khác để thực hiện nội dung ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh.

Chẳng hạn ở Việt Nam, UBND tỉnh chỉ đạo Sở Nội vụ phối hợp TT&TT (trước tháng 3 năm 2025); từ tháng 3 năm 2025 là Sở KH&CN xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch chi tiết, trong đó: Sở Nội vụ chủ trì xây dựng và trình UBND tỉnh phê duyệt KH đào tạo; tổ chức triển khai, QL và theo dõi tiến độ thực hiện KH; đánh giá hiệu quả công tác đào tạo; bố trí kinh phí và các nguồn lực cần thiết; Sở TT&TT phối hợp xây dựng nội dung chương trình đào tạo về CNTT; tham gia giảng dạy hoặc giới thiệu giảng viên có chất lượng; hỗ trợ về hạ tầng kỹ thuật cho các hình thức ĐTBĐ. Các sở, ban, ngành căn cứ chức năng, nhiệm vụ chuyên môn của từng đơn vị để xây dựng và triển khai KH đào tạo nội bộ, bảo đảm gắn đào tạo với yêu cầu thực tiễn công việc. Trên cơ sở cơ chế phối hợp và phân công trách nhiệm nêu trên, quy trình ĐTBĐ NNL CDS bao gồm các bước sau:

*Bước 1: Xác định nhu cầu*

Các CQHCNN cấp tỉnh xác định rõ hiện trạng đội ngũ CBCC hiện có về kiến thức, kỹ năng CDS; Phân loại CBCC theo 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT, khả năng tiếp thu CNS để có các nhóm đào tạo phù hợp; Đánh giá năng lực CDS: Xem xét trình độ sử dụng CNTT, ứng dụng các phần mềm chuyên ngành, khả năng tiếp cận và xử lý dữ liệu số; Thu thập ý kiến: Lắng ý kiến từ lãnh đạo các phòng, ban, đơn vị và cả bản thân CBCC để hiểu rõ nhu cầu đào tạo; Căn cứ vào mục tiêu CDS của địa phương (PT CQS) xác định KTKN CDS cần thiết

cho từng vị trí công việc (ví dụ: kỹ năng sử dụng phần mềm chuyên ngành, ATTTM, phân tích DLS...)

*Bước 2: Xây dựng kế hoạch ĐTBĐ*

Dựa trên nhu cầu về NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh, các CQHCNN cấp tỉnh sẽ xây dựng kế hoạch ĐTBĐ chi tiết, gồm:

- Mục tiêu: Xác định mục tiêu đào tạo cho các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách

- Đối tượng: Phân loại theo chức năng, vị trí công tác và đặc biệt cần chia theo 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT để có nội dung ĐTBĐ phù hợp từng đối tượng

- Nội dung ĐTBĐ: Chia nội dung, chương trình ĐTBĐ phù hợp cho 2 nhóm CBCC

*Nhóm CBCC chuyên trách CNTT:* Nâng cao nhận thức và tư duy chiến lược về CDS trong nền hành chính số; đào tạo năng lực chuyên sâu về CNS chủ chốt gắn với hành chính số; phát triển kỹ năng thực hành và triển khai các dự án CDS; nâng cao ĐĐCV số và trách nhiệm công nghệ trong nền hành chính số.

*Nhóm CBCC không chuyên trách CNTT:* Nâng cao nhận thức và thay đổi tư duy về CDS nền HCNN; phát triển các kỹ năng thiết yếu, đáp ứng yêu cầu nâng cao năng suất lao động trong công vụ số; hình thành và củng cố chuẩn mực ĐĐCV gắn với yêu cầu đảm bảo ATTTM trong hoạt động số.

- Hình thức ĐTBĐ: Chủ yếu nên thực hiện trực tiếp đặc biệt với phần học thực hành, có thể kết hợp trực tuyến cho phần học lý thuyết.

- Phương pháp ĐTBĐ: kết hợp lý thuyết và thực hành, học qua chia sẻ kinh nghiệm, thảo luận nhóm, học qua các dự án thực tế.

*Bước 3: Triển khai ĐTBĐ*

Các CQHCNN địa phương phân công các đầu mối chuẩn bị tài liệu, cơ sở vật chất, phòng học, máy tính, đường truyền internet ổn định; tuyển chọn giảng viên/chuyên gia, những người có kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn sâu về CDS: có thể là CBCC nội bộ có kinh nghiệm, chuyên gia từ các cơ quan, hoặc thuê chuyên gia bên ngoài; triển khai các lớp ĐTBĐ theo đúng lịch trình, xây dựng môi trường học tập thuận lợi, gắn lý thuyết với thực tiễn công vụ.

*Bước 4: Đánh giá kết quả và hiệu quả ĐTBĐ*

Sau khi hoàn thành các khóa đào tạo, CQHCNN địa phương tổ chức đánh giá phát triển kiến thức đặc biệt là KTKN CDS thông qua thực tiễn thực thi công vụ với các VTVL phù hợp. Từ đó, điều chỉnh kế hoạch như nội dung, chương trình, phương pháp ĐTBĐ cho các khóa tiếp theo hoặc bổ sung các nội dung còn thiếu

*1.3.2.3. Giám sát, kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh*

Kiểm tra, giám sát PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là quá trình xem xét, đối chiếu tình hình triển khai thực tế so với mục tiêu, KH đã đề ra nhằm đánh đúng giá thực trạng và hiệu quả vận hành, qua đó làm căn cứ để thực hiện các biện

pháp điều chỉnh, can thiệp phù hợp và kịp thời để tổ chức vận hành theo đúng mục tiêu về PTNNL CDS trong các CQHCNN đề ra. Mục tiêu của kiểm tra, giám sát để đảm bảo các chương trình hay kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh được thực hiện đúng và sử dụng hiệu quả các nguồn lực.

Tại Việt Nam, dựa trên các quy định chung của Luật Thanh tra 2022 và các văn bản hướng dẫn, hoạt động kiểm tra, giám sát về PTNNL CDS của địa phương được tập trung ở một số nội dung chính sau:

*a. Giám sát phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số*

Giám sát PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là một tiến trình vận hành liên tục và có hệ thống. Hoạt động này bao quát việc theo dõi, đánh giá, thanh tra và đôn đốc quá trình thực thi các NQ, QĐ cùng hệ thống KH chiến lược về nâng cao năng lực số cho đội ngũ CBCC. Về bản chất, giám sát không chỉ đơn thuần là việc kiểm soát, mà là một cơ chế đảm bảo tính chính xác và đúng hướng của các mục tiêu đã xác lập. Giám sát đóng vai trò là kênh phản hồi thông tin thực chứng, giúp chủ thể quản lý nhận diện sớm các sai lệch và rào cản phát sinh, giúp quá trình PTNNL CDS tại các CQHCNN cấp tỉnh luôn đi đúng hướng, kịp thời điều chỉnh để đạt hiệu quả cao nhất.

*(i) Cơ quan thực hiện giám sát:*

Các cơ quan có vai trò chủ đạo trong công tác giám sát PTNNL CDS ở địa phương, theo quy định về Giám sát của Hội đồng nhân dân (HĐND) và cử tri:

**HĐND:** Là cơ quan quyền lực nhà nước ở địa phương, đại diện cho ý chí, nguyện vọng của nhân dân địa phương. HĐND thực hiện quyền giám sát đối với hoạt động của Thường trực HĐND, UBND, và việc thực hiện các NQ của HĐND. Giám sát việc thực hiện các CS, KH về PTNNL CDS

**Cử tri:** Thực hiện giám sát thông qua Đại biểu HĐND (qua các cuộc tiếp xúc cử tri, chất vấn). Đại biểu tiếp xúc cử tri để lắng nghe ý kiến, phản ánh, kiến nghị của người dân về các vấn đề CDS của địa phương, tổng hợp, chuyển đến cơ quan chức năng giải quyết, sau đó giám sát việc giải quyết.

Văn phòng UBND tỉnh/Sở KH&CN, Sở TT&TT; Bộ TT&TT chủ trì, phối hợp với các bộ, ngành, địa phương tổ chức triển khai Chương trình, trong đó bao gồm cả việc theo dõi, đôn đốc. Ở cấp địa phương, Sở TT&TT là cơ quan tham mưu chính cho UBND tỉnh (Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ); Sở Nội vụ: Với vai trò QLNN về CBCC, giám sát việc thực hiện các CS ĐTBĐ; Các Sở, ban, ngành chủ quản: Tự giám sát việc PTNNL CDS trong phạm vi cơ quan, đơn vị mình và các đơn vị trực thuộc.

*(ii) Nội dung giám sát:* bám sát các mục tiêu và nội dung PTNNL CDS đã đề ra như: Số lượng CBCC được ĐTBĐ so với kế hoạch; chất lượng các khóa ĐTBĐ (qua khảo sát mức độ hài lòng của học viên, kết quả kiểm tra cuối khóa); tỷ lệ CBCC đạt các chỉ tiêu về kỹ năng số cơ bản và nâng cao theo quy định; các mục tiêu, chỉ tiêu

cụ thể về tỷ lệ người dân, CBCC được trang bị kỹ năng số, làm cơ sở để các tỉnh theo dõi, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện; mức độ ứng dụng CNS trong thực thi công việc: Tỷ lệ văn bản điện tử, hồ sơ DVC trực tuyến được xử lý; mức độ sử dụng các hệ thống thông tin dùng chung và chuyên ngành; Việc giải ngân ngân sách dành cho PTNNL CDS

(iii) *Hình thức giám sát*: Giám sát thường xuyên theo kế hoạch; Giám sát, kiểm tra đột xuất/theo chuyên đề: đoàn công tác đến trực tiếp các đơn vị để kiểm tra hồ sơ, phỏng vấn, kiểm tra thực tế nội dung giám sát; Thu thập báo cáo định kỳ từ các sở, ban, ngành, gửi báo cáo về tình hình triển khai, kết quả đạt được, khó khăn vướng mắc trong quá trình thực hiện PTNNL CDS.

*b. Kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số*

Kiểm tra PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh là một quá trình xem xét, đánh giá, kiểm soát các hoạt động nhằm nâng cao năng lực CDS cho đội ngũ CBCC tại địa phương. Kiểm tra đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy PTNNL CDS theo hướng bài bản, hiệu quả và bền vững tại các CQHCCN cấp tỉnh, góp phần đảm bảo NNL này đáp ứng được yêu cầu của quá trình xây dựng CQS, kinh tế số và xã hội số ở địa phương”

*(i) Cơ quan thực hiện kiểm tra PTNNL CDS ở địa phương*

Tại các địa phương, UBND tỉnh là cơ quan ban hành các quyết định thành lập đoàn kiểm tra liên ngành để đánh giá tổng thể việc thực hiện các kế hoạch CDS và PT NNL CDS tại các sở, ban, ngành. Ngoài ra, còn giao nhiệm vụ cho các sở chuyên môn (như Sở TT&TT (giai đoạn trước tháng 3/2025; Sở KH&CN từ tháng 3/2025), Sở Nội vụ, thực hiện kiểm tra và báo cáo. Trong đó, Sở TT&TT (giai đoạn trước tháng 3/2025; Sở KH&CN từ tháng 3/2025), thường là cơ quan chủ trì trong việc tham mưu xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch CDS, bao gồm cả nội dung về PTNNL CDS. Do đó, Sở TT&TT (giai đoạn trước tháng 3/2025; Sở KH&CN từ tháng 3/2025), sẽ là đơn vị chính thực hiện kiểm tra, đôn đốc các sở, ban, ngành, địa phương trong việc triển khai các nhiệm vụ này. Sở Nội vụ có nhiệm vụ kiểm tra việc thực hiện các quy định về tiêu chuẩn chức danh, ĐTBĐ CBCC nâng cao năng lực CDS; Kiểm tra việc đáp ứng các yêu cầu về trình độ CNTT trong các kỳ thi tuyển, thi nâng ngạch. Các Sở ban ngành còn lại của địa phương chủ động tự kiểm tra, đánh giá nội bộ về mức độ ứng dụng CNTT của CBCC, hiệu quả của các phần mềm, hệ thống CNTT đã triển khai tại đơn vị mình.

*(ii) Nội dung kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh:*

*Thứ nhất*, kiểm tra hoạch định QLNN về PTNNL CDS của tỉnh, kiểm tra tính đầy đủ và phù hợp của các văn bản chỉ đạo, điều hành về PTNNL CDS của tỉnh như các NQ, QĐ, KH của tỉnh về CDS đã cụ thể hóa việc PTNNL CDS như thế nào? Có các quy định, hướng dẫn chi tiết về tiêu chuẩn năng lực CDS cho từng vị trí, chức danh hay chưa? Kiểm tra xem kế hoạch về PTNNL CDS của tỉnh có mục tiêu, chỉ tiêu rõ ràng, định lượng được không (ví dụ: số lượng CBCC được ĐTBĐ, tỷ lệ đạt

chuẩn kỹ năng CDS)?; Kế hoạch có phân công trách nhiệm cụ thể cho từng sở, ban, ngành, địa phương và đơn vị không?; Nguồn lực (ngân sách, CSVC) dành cho PTNNL CDS có được bố trí đầy đủ và hợp lý không?; Các chương trình ĐTBĐ về CDS và kỹ năng số được thực hiện có phù hợp với nhu cầu thực tế của từng đối tượng (lãnh đạo, CB quản lý, CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT) không?

*Thứ hai*, kiểm tra thực hiện PTNNL CDS: Triển khai thực hiện QĐ, KH PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh có đúng tiến độ, nội dung, thành phần... không? Có cơ chế kiểm tra, đánh giá mức độ tiếp thu và khả năng ứng dụng kiến thức, kỹ năng CDS sau ĐTBĐ vào công việc thực tế của CBCC không?

*Thứ ba*, kiểm tra công tác quản lý, sử dụng kinh phí cho PTNNL CDS của tỉnh: Kiểm tra tính hợp pháp, hợp lệ và hiệu quả trong việc phân bổ và quyết toán nguồn lực tài chính đầu tư cho các hoạt động PTNNL CDS có đúng quy định PL về ngân sách và đầu tư công không?

### ***1.3.3. Tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh***

Lý thuyết Quản trị nhà nước tốt (Good Governance) là khuôn khổ lý luận quan trọng, cung cấp hệ chuẩn đánh giá mức độ hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình của QLNN, bao quát cả lĩnh vực PTNNL. Ngân hàng Thế giới (1990), chính thức đưa ra khái niệm "Quản trị" (Governance) lần đầu tiên trong một báo cáo vào khoảng năm 1989. Đến giữa thập niên 1990, khái niệm "Quản trị tốt" (Good Governance) được nhấn mạnh và chỉ ra thúc đẩy các đặc trưng như trách nhiệm giải trình, minh bạch, hiệu quả trong khu vực công. Ngân hàng phát triển Châu Á (2003) và Chương trình Phát triển LHQ (UNDP) đã xác định các tiêu chí cốt lõi của quản trị NN tốt như: "hiệu lực, hiệu quả, sự tham gia, minh bạch, trách nhiệm giải trình, công bằng và bao trùm, tuân thủ pháp quyền, và định hướng đồng thuận". Trên cơ sở kế thừa các tiếp cận này, nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước như Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Diệp (2017); Ngô Minh Tuấn (2013), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020),... đã vận dụng để đánh giá QLNN về PTNNL. Đây là cơ sở khoa học để đề xuất án điều chỉnh và xác định các tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN tại địa phương cấp tỉnh bao gồm các tiêu chí sau:

#### ***1.3.3.1. Hiệu lực***

*Hiệu lực QLNN là thước đo tổng hợp phản ánh mức độ thượng tôn pháp luật và tính kỷ cương của các đối tượng quản lý trong việc thực thi các quyết sách từ cơ quan QLNN; đồng thời, nó biểu hiện quyền năng thực thi của BMNN đối với các đối tượng quản lý.* Hoạt động PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh, tính hiệu lực QLNN được thể hiện qua việc chấp hành mọi chủ trương, CS, KH, chương trình, QĐ, chỉ thị từ UBND tỉnh cùng các cơ quan chuyên môn. Hiệu lực này không chỉ phản

ảnh năng lực vận hành quyền lực hành chính mà còn là minh chứng cho hiệu quả thực hiện chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý trong việc hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược. Để đo lường tính hiệu lực thường tiến hành so sánh các mục tiêu đã xác lập với kết quả của việc thực hiện các nội dung về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh.

**Bảng 1.6. Thang đo tiêu chí Hiệu lực**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                                        | Lý thuyết nền                                                                                                                                                    | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HL1    | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh có tính định hướng tốt                                                | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970) | Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). |
| HL2    | Kế hoạch PTNNL CDS của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                                |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| HL3    | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh                               |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| HL4    | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| HL5    | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh                                        |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| HL6    | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL CDS đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

#### 1.3.3.2. Hiệu quả

*Hiệu quả QLNN được xác lập dựa trên mối tương quan giữa kết quả đầu ra của quá trình quản trị, điều hành với các nguồn lực đầu vào và chi phí cơ hội đã đầu tư. Trong khu vực công, khái niệm hiệu quả không chỉ giới hạn ở phương diện kinh tế thuần túy mà còn là sự hội tụ và cân bằng giữa ba giá trị cốt lõi: hiệu quả kinh tế, hiệu quả chính trị và hiệu quả xã hội.*

Đối với hoạt động PTNNL CDS trong các CQHCCN, tính hiệu quả phản ánh tỷ lệ tương quan giữa kết quả đạt được (đầu ra) với nguồn lực (đầu vào) trong QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN. Nguyễn Hữu Hải (2012), “Hiệu quả QLNN được thể hiện trên các phương diện như: thực hiện được mục tiêu QLNN tối đa với mức độ chi phí các nguồn lực nhất định”. Cụ thể hóa trên các phương diện: Tối đa hóa mục tiêu: Đạt được kết quả quản lý cao nhất trong phạm vi định mức nguồn lực xác định; Tối thiểu hóa chi phí: Hoàn thành các mục tiêu chiến lược với mức tiêu tốn nguồn lực (tài chính, nhân lực, thời gian) ở mức thấp nhất. QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh, suy cho cùng là QLNN nhằm nâng cao năng lực CDS và đạo đức công vụ số của CBCC trong CQHCCN cấp tỉnh đáp ứng yêu cầu CDS của tỉnh.

Vì thế tính hiệu quả được biểu hiện chủ yếu qua hiệu quả ĐTBĐ của tỉnh đối với nâng cao năng lực CDS, đạo đức công vụ cũng như cải thiện mức độ đáp ứng yêu cầu CDS của nền hành chính tỉnh.

**Bảng 1.7. Thang đo tiêu chí Hiệu quả**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                                        | Lý thuyết nền                                                                          | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HQ1    | Sự thay đổi chất lượng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh  | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governanc e) và lý thuyết đánh giá chính sách | Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970)Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). |
| HQ2    | Số lượng các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                     |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ3    | Nội dung chương trình ĐTBĐ về CDS của tỉnh đảm bảo để nâng cao năng lực CDS cho CBCC                            |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ4    | Hình thức các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh đáp ứng được yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực CDS cho CBCC            |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ5    | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                           |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ6    | Năng lực CDS của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                           |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ7    | Hiệu quả làm việc của CBCC sau chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                          |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| HQ8    | Hiệu quả của hoạt động dịch vụ công trực tuyến sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt. |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Ngoài ra, chỉ tiêu hiệu quả còn được đo lường thông các chỉ tiêu thống kê như: Mức độ góp phần của PTNNL CDS trong các CQHCNN đối với cải thiện hiệu quả hoạt động số hóa dịch vụ công: Chỉ số CDS cấp tỉnh (DTI); Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công (PAPI); Chỉ số hài lòng về sự phục vụ hành chính (SIPAS); Chỉ số cải cách hành chính (PAR INDEX)

#### 1.3.3.3. Phù hợp

Tính phù hợp của QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là tiêu chí đánh giá tính thích hợp, khả thi của các mục tiêu, định hướng trong chiến lược, quy hoạch đối với PTNNL CDS trong các CQHCNN với các điều kiện khách quan

và chủ quan của QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Ngoài ra tính phù hợp cũng thể hiện mức độ phù hợp của những chiến lược, quy hoạch hay chính sách PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh với những chiến lược, chính sách của quốc gia. Thang đo tiêu chí phù hợp PH1- PH5 (xem Bảng 1.8)

**Bảng 1.8. Thang đo tiêu chí phù hợp**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                      | Lý thuyết nền                                                                         | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PH1    | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với CS, pháp luật của NN về PTNNL CDS     | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách | Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970)Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Phương Hữu Tùng (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). |
| PH2    | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL CDS của quốc gia |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| PH3    | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL CDS của quốc gia     |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| PH4    | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;         |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| PH5    | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương  |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

1.3.3.4. Bền vững

Dựa trên lý thuyết nền của quản trị Nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách cho thấy tính bền vững được hiểu là sự ổn định chính trị, năng lực, tính khả thi và sự chấp nhận.

Ở Việt Nam, các tác giả đã kế thừa lý thuyết nền trên để vận dụng cụ thể vào bối cảnh cụ thể ở Việt Nam. Tính bền vững của QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNNCT là tiêu chí để đo lường mức độ duy trì áp dụng lâu dài của các CS, quy định, QĐ, hay KH của chính quyền ở địa phương về PTNNL CDS trong CQHCNN của tỉnh cũng như phản ánh khả năng duy trì các chỉ tiêu hiệu quả đối với QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh đó.

**Bảng 1.9. Thang đo tiêu chí bền vững**

| Mã hóa | Tiêu chí | Lý thuyết nền | Nguồn gốc |
|--------|----------|---------------|-----------|
|--------|----------|---------------|-----------|

|     |                                                                                                                                                        |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BV1 | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                     | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách | Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970); Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Phương Hữu Tùng (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003) |
| BV2 | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BV3 | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao     |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BV4 | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                       |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BV5 | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                                      |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

#### **1.4. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

Theo lý thuyết về Nhà nước của Mac-Lenin và lý thuyết hệ thống là lý thuyết nền luận giải cho mối quan hệ của QLNN với các nhân tố ảnh hưởng. Lý thuyết về Nhà nước của Mac-Lenin đã làm sáng tỏ mối quan hệ giữa các bộ phận trong thượng tầng kiến trúc chính trị-pháp lý với các tổ chức xã hội, giữa Nhà nước với nhau; mối quan hệ giữa Nhà nước và QLNN với các thành phần xã hội các nhân tố tác động và phụ thuộc lẫn nhau trong QLNN. Lý thuyết hệ thống trong quản lý phát triển từ lý thuyết hệ thống tổng quát của Ludwig von Bertalanffy (1940). Quản lý nhà nước là một hệ thống với các thành phần nhưng lại là tiểu hệ thống trong hệ thống lớn hơn. Theo đó, QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là tiểu hệ thống của QLNN về PTNNL CDS cấp trung ương nên có mối quan hệ với với luật pháp, chính sách về CDS; Chính sách về PTNNL CDS quốc gia; Hệ thống giáo dục quốc gia gắn với CDS. Và QLNN đối với PTNNL CDS trong CQ QLNN cấp tỉnh cũng có mối quan hệ với các thành phần khác trong hệ thống QLNN tại địa phương như: Năng lực đội ngũ CBCC; Mức độ chuyển đổi số của tỉnh; Điều kiện kinh tế của tỉnh ...

##### **1.4.1. Chính sách của Nhà nước về chuyển đổi số**

Chính sách của Nhà nước về CDS đã thiết lập một khuôn khổ pháp lý quan trọng, định hướng toàn bộ hoạt động quản lý NNL CDS trong các CQHCNN ở địa

phương, qua đó tác động trực tiếp và sâu sắc đến công tác QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN ở địa phương, cụ thể các quy định, chính sách của Nhà nước về CDS có định hướng và mục tiêu PTNNL CDS rõ ràng, giúp tạo ra định hướng cho các CQHCCN ở địa phương xác định rõ nhu cầu về NNL có kỹ năng số, tư duy số để đáp ứng các mục tiêu đó. Đồng thời, khi các quy định này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng số cho CBCC, đòi hỏi các địa phương phải xây dựng các chương trình ĐTBĐ, tập huấn để trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho đội ngũ CBCC trong việc ứng dụng CNTT, khai thác dữ liệu, và thực hiện các dịch vụ công trực tuyến. Thêm vào đó, các quy định và mục tiêu PTNNL CDS quốc gia sẽ hình thành các VTVL mới liên quan đến CNTT, quản lý dữ liệu, an toàn thông tin mạng, do vậy, các cơ quan địa phương phải chủ động hoạch định việc tuyển dụng và phân bổ nhân sự hợp lý. Ngoài ra, các quy định này cũng nhằm hỗ trợ tái cơ cấu, bồi dưỡng lại CBCC hiện có để thích ứng với môi trường làm việc số, giảm bớt, hạn chế khối lượng công việc thủ công, giấy tờ và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ .

#### **1.4.2. Chính sách của Nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số**

Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS có tác động sâu rộng đến công tác QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN ở địa phương cấp tỉnh. Các chính sách này cùng lúc tạo ra một hành lang pháp lý quan trọng và động lực mạnh mẽ để các CQHCCN cấp tỉnh chủ động hơn trong công tác QLNN về PTNNL CDS, từ đó góp phần đẩy nhanh quá trình CDS tại địa phương. Những ảnh hưởng này có thể kể đến như: các chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đặt ra những định hướng chiến lược, mục tiêu cụ thể về PTNNL CDS quốc gia từ đó định hình cho PTNNL CDS địa phương. Các chính sách này là kim chỉ nam để các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương xây dựng kế hoạch, chiến lược PTNNL CDS cấp tỉnh đảm bảo bám sát mục tiêu, nhiệm vụ quốc gia, đồng thời cụ thể hóa kế hoạch phù hợp với đặc thù và điều kiện của địa phương mình. Bên cạnh đó, việc tổ chức bộ máy QLNN và phân công nhiệm vụ liên quan PTNNL CDS để triển khai các nhiệm vụ CDS, các quy định của Nhà nước về PTNNL CDS nếu được thực hiện rõ ràng sẽ tạo cơ sở pháp lý cho việc thành lập hoặc kiện toàn các đơn vị chuyên trách về CDS tại các bộ, ngành, địa phương (như Ban Chỉ đạo CDS cấp tỉnh, Tổ công tác CDS, hoặc các đơn vị chuyên môn về CNTT), từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức nhân sự tại các CQHC cấp tỉnh, đòi hỏi phải bố trí nhân lực có chuyên môn phù hợp vào các vị trí này.

Thêm vào đó, các chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS tác động đến việc xây dựng kế hoạch ĐTBĐ và nâng cao năng lực CDS nhằm phổ cập kỹ năng số cho CBCC. Điều này buộc các tỉnh phải xây dựng các chương trình ĐTBĐ từ cơ bản đến nâng cao về CDS phù hợp với từng nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT cũng như ứng dụng CNTT, an toàn thông tin, khai thác dữ liệu, tư duy số. Các quy định cũng định hướng ưu tiên ĐTBĐ cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý các cấp để nâng cao nhận thức, kỹ năng chỉ đạo, điều hành CDS; và đội ngũ CBCC trực tiếp tham gia triển khai các dịch vụ công trực tuyến, quản lý dữ liệu số. Không chỉ thế, các quy định cũng chỉ ra

các phương pháp đổi mới ĐTBĐ linh hoạt, phù hợp với đặc thù của công nghệ số. Hơn nữa, các quy định cũng ảnh hưởng đến định hướng về cơ chế đãi ngộ, hình thành cơ chế giám sát và đánh giá NNL CDS, bởi lẽ các quy định và dự thảo chính sách (ví dụ: dự thảo Nghị định về mức hỗ trợ đối với người làm công tác chuyên trách về CDS, an toàn thông tin mạng, an ninh mạng do Bộ Nội vụ chủ trì xây dựng) đang dần hoàn thiện cơ chế, chính sách đãi ngộ, thu hút nhân tài cho khu vực công. Điều này định hướng để các tỉnh có thể thu hút và giữ chân được đội ngũ CBCC có trình độ CNTT và năng lực CDS cao, vốn đang bị cạnh tranh mạnh mẽ bởi khu vực tư nhân cũng như đòi hỏi các cơ quan cấp tỉnh phải xây dựng các chỉ số đánh giá cụ thể về năng lực CDS của các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT, mức độ đóng góp của CBCC vào mục tiêu CDS của địa phương.

#### **1.4.3. Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với chuyển đổi số**

Khoa học về quản trị nhân lực, cũng như thông qua nghiên cứu lý luận và thực tiễn đều cho rằng GD&ĐT chính là nền tảng cốt yếu để kiến tạo NNL chất lượng cao. Ở chiều ngược lại, chất lượng NNL cũng chính là mục tiêu tối thượng mà hệ thống GD&ĐT hướng tới, trong đó các CSĐT đóng vai trò là 'vùng lõi' thực thi các chiến lược bồi dưỡng này. Kế thừa các tư liệu nghiên cứu kinh điển về kinh tế học - với khởi nguồn từ học thuyết của Adam Smith - các học giả hiện đại hoàn toàn thừa nhận rằng giáo dục chính quy, đặc biệt là bậc đại học, đóng góp trực tiếp vào sự hình thành nguồn vốn con người. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc chuyển giao tri thức mà còn là tiến trình đa diện bao gồm: phát triển kỹ năng chuyên sâu, mở rộng nhãn quan tri thức và định hình thái độ nghề nghiệp chuẩn mực. Đây chính là ba chân kiềng tạo nên giá trị nội tại của NNL trong “nền kinh tế tri thức”.

Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS là cấu phần của môi trường văn hóa xã hội, theo lý thuyết nền về hệ thống quản lý có tác động đa chiều đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương. Trước hết, hệ thống đào tạo về CDS ảnh hưởng đến chương trình ĐTBĐ của các địa phương. Hệ thống ĐT về CDS quốc gia đưa ra những định hướng chung về mục tiêu, nội dung, phương pháp ĐTBĐ NNL CDS. Điều này tác động đến việc xây dựng các chương trình ĐTBĐ về CDS phù hợp, đồng bộ với chủ trương quốc gia của các địa phương. Bên cạnh đó hệ thống ĐT về CDS góp phần hình thành các chuẩn kỹ năng số cho từng đối tượng, từng cấp độ (cơ bản, nâng cao, chuyên sâu). Dựa trên các tiêu chuẩn này, các CQHCNN cấp tỉnh có thể xác định rõ hơn năng lực CDS cần có cho CBCC trong bối cảnh CDS, từ đó thiết kế lộ trình ĐTBĐ thích hợp với từng VTVL địa phương mình.

Ngoài ra, hệ thống ĐT gắn với CDS quốc gia có tác động tích cực nhằm nâng cao chất lượng và đa dạng hình thức đào tạo khu vực công. Bởi lẽ, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp nghề đào tạo về CNTT, CDS thuộc hệ thống đào tạo quốc gia là nơi đào tạo ra đội ngũ nhân lực có kiến thức, kỹ năng về CNTT, khoa học dữ liệu, an toàn thông tin... Việc các cơ sở này tích cực CDS trong đào tạo, cập nhật chương trình học theo xu hướng mới sẽ cung cấp NNL chất lượng cao cho thị trường

lao động, trong đó có khu vực công. Hệ thống đào tạo quốc gia về CDS cũng tạo ra nhiều cơ hội cho CBCC được đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao năng lực CDS thông qua các khóa học ngắn hạn, chứng chỉ chuyên nghiệp, hoặc các chương trình đào tạo từ xa. Hơn nữa, đa dạng hóa hình thức học tập (E-learning, học trực tuyến, mô phỏng...) cho phép CBCC cấp tỉnh tiếp cận các chương trình đào tạo chất lượng cao từ các cơ sở uy tín trên cả nước mà không cần phải di chuyển, giảm thiểu chi phí và gián đoạn công việc. Bên cạnh đó, dựa trên các khung năng lực số và chuẩn đầu ra của các chương trình đào tạo CDS quốc gia, các địa phương có thể xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực CDS của CBCC một cách khách quan, khoa học, làm cơ sở cho việc bố trí, sử dụng và đánh giá NNL CDS.

Yếu tố đầu vào trong lý thuyết nền về lý thuyết hệ thống bao gồm các yếu tố: Nhân lực, kinh tế, công nghệ. Trên cơ sở đặc điểm nền công vụ số, các nhân tố thuộc yếu tố đầu vào ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS đó là: năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS của tỉnh; điều kiện về kinh tế của tỉnh và mức độ CDS của tỉnh.

#### ***1.4.4. Năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh***

Thẩm nhuần tư tưởng của Chủ tịch Hồ Chí Minh: 'Cán bộ là cái gốc của mọi công việc', có thể khẳng định chất lượng của đội ngũ CB quản lý trong hệ thống QLNN về PTNNL CDS chính là nhân tố quyết định đến hiệu lực và hiệu quả vận hành của bộ máy. Trong tiến trình PTNNL CDS trong CQHCCNNCT, năng lực của đội ngũ này chính là mắt xích chiến lược, là điều kiện tiên quyết đảm bảo sự thành bại của công tác quản lý. Đầu tư nâng cao năng lực cho đội ngũ CB quản lý không chỉ là nhiệm vụ cấp bách mà còn là ưu tiên hàng đầu để thúc đẩy tiến trình CDS toàn diện và bền vững tại địa phương.

Trong bối cảnh đẩy mạnh xây dựng Chính quyền số, Kinh tế số và Xã hội số, vai trò của cán bộ quản lý càng trở nên then chốt, mang tính định hướng cho sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia. Sứ mệnh của đội ngũ này được thể hiện qua hai phương diện cốt lõi: Họ là những chủ thể trực tiếp tham gia vào quá trình hoạch định đường lối, chiến lược và thiết lập hệ thống cơ chế, CS nhằm tạo lập hành lang pháp lý cho công tác PTNNLCDS; Họ chịu trách nhiệm hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược thông qua việc đưa ra các quyết sách tối ưu, đảm bảo huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực (đặc biệt là nguồn vốn con người), đồng thời thiết lập cơ chế kiểm soát xuyên suốt quá trình thực thi.

Vì vậy, năng lực của cán bộ quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực và hiệu quả của bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCNN. Đặc biệt, trong tiến trình CDS nền hành chính công, ảnh hưởng của lực lượng này lại càng sâu sắc và then chốt .

#### ***1.4.5. Mức độ chuyển đổi số của tỉnh***

Mức độ CDS của địa phương là thước đo tổng thể về sự tiên bộ và hiệu quả của quá trình ứng dụng công nghệ số vào mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội và hoạt động của cơ quan nhà nước trên địa bàn một tỉnh. Nó phản ánh trình độ ứng dụng công

nghe số và những thay đổi tích cực mà CDS mang lại cho tỉnh đó. Mức độ CDS có vai trò quyết định trong việc tạo ra nhu cầu, môi trường và động lực cho sự phát triển PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh. Một quá trình CDS mạnh mẽ và toàn diện sẽ là "bệ phóng" vững chắc cho việc xây dựng đội ngũ CBCC có đủ năng lực và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số.

Để đánh giá mức độ CDS của một địa phương, người ta thường dựa trên một bộ chỉ số đánh giá CDS cấp tỉnh (DTI - Digital Transformation Index). Bộ chỉ số này thường bao gồm nhiều trụ cột và chỉ số thành phần, phản ánh các khía cạnh khác nhau của quá trình CDS. Mức độ CDS của tỉnh được thể hiện thông qua điểm số và thứ hạng của tỉnh trên bảng xếp hạng DTI hàng năm. Điểm số cao hơn và thứ hạng tốt hơn cho thấy mức độ CDS của tỉnh đó đang tiến triển tích cực và hiệu quả hơn.

Mức độ CDS của địa phương có tác động sâu rộng đến QLNN về PTNNL CDS của địa phương qua việc tạo ra cả nhu cầu, công cụ và môi trường thuận lợi cho công tác QLNN về PTNNL CDS. Một địa phương có mức độ CDS cao, thì công tác quản lý và PTNNL CDS càng có nhiều cơ hội để trở nên hiệu quả và đáp ứng sát với thực tế. Mức độ CDS địa phương càng cao sẽ có nhiều lợi thế trong việc xác định nhu cầu, cung cấp công cụ quản lý hiện đại, mở rộng cơ hội đào tạo và tạo môi trường làm việc số, từ đó nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực số của chính địa phương. Ngược lại, một địa phương có mức độ CDS thấp sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc quản lý và PTNNL đáp ứng yêu cầu của thời đại số.

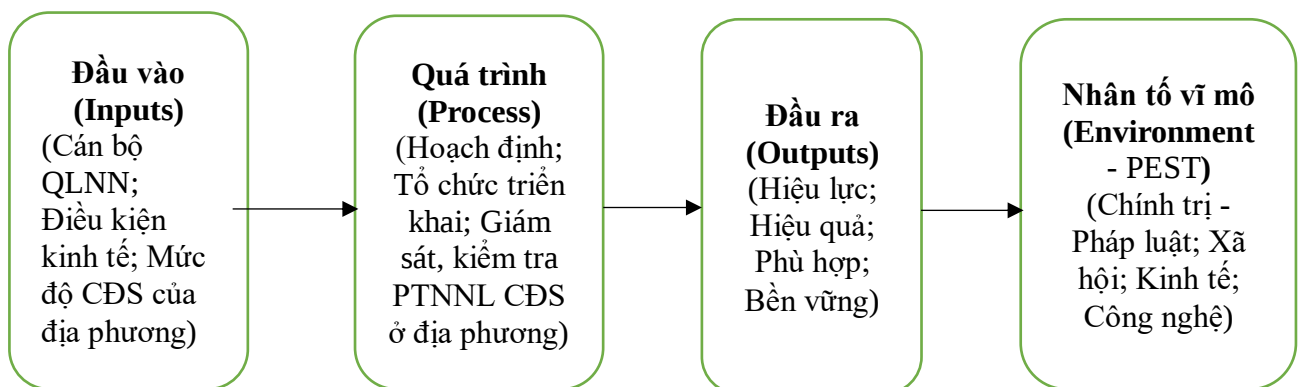
Mức độ CDS của địa phương có ảnh hưởng trực tiếp và sâu sắc đến QLNN về PTNNL CDS. Mức độ CDS của địa phương tạo ra nhu cầu và định hướng PTNNL CDS: Khi các hoạt động của cơ quan hành chính ngày càng được số hóa (ví dụ: dịch vụ công trực tuyến, quản lý văn bản điện tử, hệ thống thông tin điều hành), nhu cầu về các vị trí có kỹ năng số cụ thể trở nên rõ ràng hơn. Mức độ CDS càng cao, nhu cầu về NNL có kiến thức, kỹ năng CDS càng lớn và đa dạng. Điều này tác động đến chính quyền địa phương buộc xác định rõ ràng hơn về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực CDS cần thiết cho quá trình này. Hơn nữa, một địa phương có mức độ CDS cao sẽ có các nền tảng số, cơ sở dữ liệu số, và các công cụ phân tích dữ liệu tiên tiến. Điều này ảnh hưởng đến việc quản lý thông tin về PTNNL CDS của chính quyền địa phương như thống kê, đánh giá đến dự báo nhu cầu về NNL CDS. Ngoài ra, CDS thực hiện số hóa các quy trình quản lý NNL CDS tác động đến quy trình quản lý PTNNL CDS của địa phương thực hiện nhanh gọn tiết kiệm thời gian và nguồn lực (chẳng hạn như việc ứng dụng AI và phân tích dữ liệu có thể giúp xác định các khoảng trống về kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC và đề xuất các chương trình đào tạo phù hợp, ...). Không chỉ thế, khi các cơ quan hành chính hoạt động trên môi trường số, CBCC sẽ có nhiều cơ hội hơn để thực hành và nâng cao kỹ năng số một cách thường xuyên hơn.

#### ***1.4.6. Điều kiện kinh tế của tỉnh***

Điều kiện kinh tế của tỉnh được xem là hệ biến số có tính động, bao gồm các chỉ tiêu cốt lõi như: tốc độ tăng trưởng GRDP, thu nhập bình quân đầu người và cơ cấu kinh tế theo từng giai đoạn. Tất cả đều tác động đến hoạt động QLNN của địa phương, cụ thể tại những địa phương có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, chính quyền sẽ sở hữu dư địa tài chính thuận lợi hơn trong việc thực thi các công cụ quản lý, triển khai các CS công, đặc biệt là các chương trình an sinh và phúc lợi xã hội. Do đó, tiềm lực kinh tế địa phương chính là tham số quan trọng để định hình quy mô và chất lượng nhu cầu NNL CDS trong các CQHCCN. Trong bối cảnh sự phân hóa về nguồn lực kinh tế và đặc điểm tự nhiên giữa các tỉnh thành là tất yếu, các nhà quản lý cần có năng lực nhận diện lợi thế so sánh của địa phương mình để có công tác QLNN phù hợp và duy trì PTNNL CDS trong các CQHCCN phục vụ phát triển kinh tế số địa phương.

### **1.5. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh**

Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh dựa trên lý thuyết nền về lý thuyết hệ thống quản lý của Ludwig von Bertalanffy (1940); khung phân tích môi trường vĩ mô (PEST) chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến QLNN gồm: Chính trị - Pháp lý; Kinh tế; Xã hội; Công nghệ; Môi trường của Francis Aguilar (1967),..



**Hình 1.2. Cấu trúc và các thành phần lý thuyết nền hệ thống quản lý**

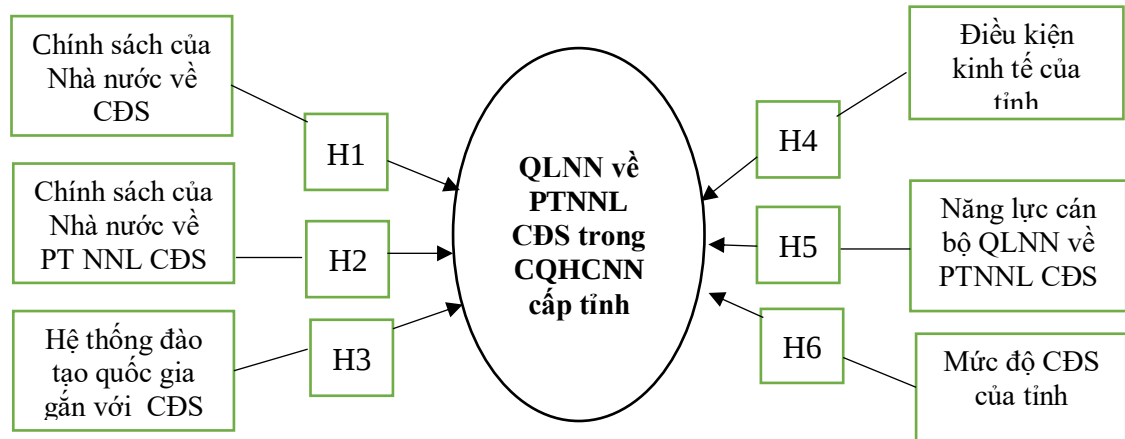
*Ludwig von Bertalanffy (1940)*

#### **1.5.1. Mô hình nghiên cứu**

Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh có 7 biến, trong đó có:

01 biến phụ thuộc là “QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh”

và 06 biến độc lập là: Chính sách của Nhà nước về CDS; Chính sách về PTNNL CDS quốc gia; Hệ thống giáo dục quốc gia gắn với CDS; Năng lực đội ngũ QLNN; Mức độ chuyển đổi số của tỉnh; Điều kiện kinh tế của tỉnh ( xem Hình 1.3.).



**Hình 1.3: Đề xuất mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: NCS tổng hợp và xây dựng*

### **1.5.2. Giả thuyết nghiên cứu**

Dựa vào nghiên cứu lý thuyết nền nêu trên, kết hợp kết quả tổng hợp từ phỏng vấn sâu, luận án sử dụng 6 giả thuyết nghiên cứu của mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh bao gồm:

H1: “Chính sách của Nhà nước về CDS có ảnh hưởng tích cực QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”;

H2: “Chính sách của Nhà nước về PT NNL CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”;

H3: “Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”;

H4: “Điều kiện kinh tế của tỉnh có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”;

H5: “Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”;

H6: “Mức độ CDS của tỉnh có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”.

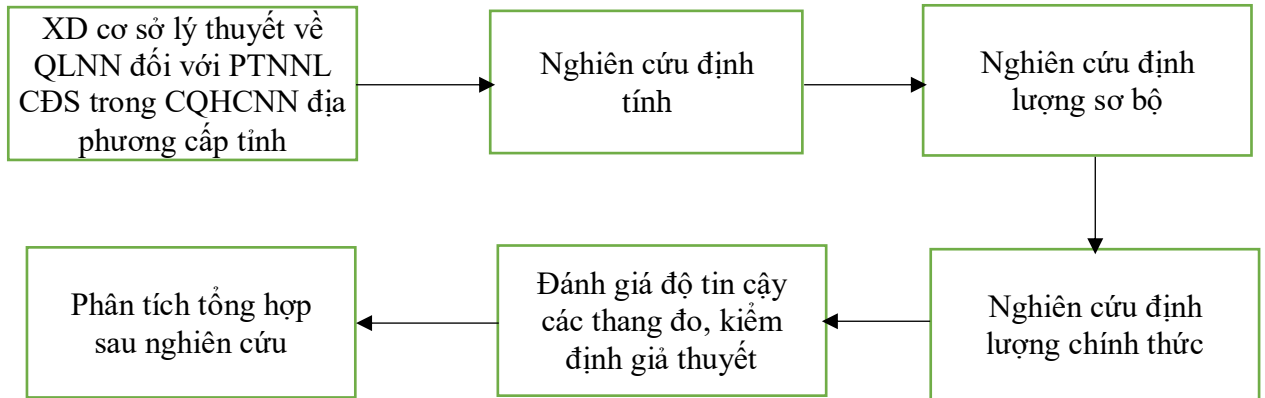
## CHƯƠNG 2

### PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 2.1. Quy trình nghiên cứu

Trước khi NC định lượng, NCS đã thực hiện NC định tính để kiểm tra về mức độ phù hợp và phát triển mô hình NC và thang đo các biến.

Quy trình các bước NC cụ thể của luận án được trình bày ở Hình 2.1.



**Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu**

*Nguồn: NCS tổng hợp và xây dựng*

Thứ tự thực hiện quy trình nghiên cứu như sau:

**Bước 1:** Xây dựng cơ sở lý thuyết đối với QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh: Rà soát, hệ thống hóa các nghiên cứu tiền nghiệm về PTNNL CDS và QLNN về PTNNL nói chung. Trên cơ sở đó, hình thành khung lý thuyết về QLNN đối với PTNNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh.

**Bước 2:** NC định tính: Dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2020-2024, gồm các báo cáo về số lượng, chất lượng CBCC và các văn bản, chính sách, luật pháp của Nhà nước về CDS, PTNNL CDS cũng như chính sách PTNNL CDS của chính quyền địa phương tại 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam. Đồng thời, NCS sử dụng phương thức phỏng vấn sâu đối với 16 CBCC là lãnh đạo ở các Sở ban ngành của 3 tỉnh, được lựa chọn theo các tiêu chí nắm rõ thông tin, có kinh nghiệm và tham gia/giám sát triển khai QLNN về PTNNL CDS giai đoạn 2020-2024. Dữ liệu phỏng vấn được tổng hợp và phân tích theo chủ đề, đồng thời với dữ liệu thứ cấp để tăng độ tin cậy.

**Bước 3:** NC định lượng sơ bộ, NCS thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ (*phụ lục 1*) bằng việc phát phiếu khảo sát với quy mô mẫu nhỏ ( $n = 51$ ) đối với CBCC tỉnh Nam Định cũ. Việc này được thực hiện với mục tiêu kiểm định độ tin cậy của các thang đo, loại bỏ các biến quan sát không phù hợp. Từ đó là cơ sở để chỉnh sửa các câu hỏi trong phiếu khảo sát điều tra trước khi thực hiện khảo sát chính thức.

**Bước 4:** Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện trên bộ dữ liệu khảo sát với cỡ mẫu  $n = 315$ . Mẫu được lựa chọn theo quy trình chuẩn, áp dụng phương

pháp lấy mẫu phù hợp và số biến quan sát đảm bảo tính đại diện mẫu cho nghiên cứu. NCS thực hiện khảo sát điều tra chính thức theo bảng hỏi (*phụ lục 2*)

+ Giai đoạn 1: khảo sát đối với CBCC của tỉnh Nam Định cũ trong thời gian từ 05/10/2024 đến 30/12/2024.

+ Giai đoạn 2: khảo sát CBCC tại tỉnh Ninh Bình, Hà Nam cũ thời gian từ 14/6/2025 đến 30/6/2025.

Sau khi thu thập các dữ liệu, các phương pháp phân tích định lượng được sử dụng theo các trình tự và phục vụ cho các mục đích khác nhau. Cụ thể: (i) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm tìm kiếm độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo, cũng như các biến quan sát cấu thành; (ii) phân tích hồi quy bội được sử dụng để xác định và đánh giá chiều hướng tác động của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.

*Bước 5:* Các thông tin được thu thập từ khảo sát chính thức dùng để đánh giá giá trị, độ tin cậy của thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu bằng phần mềm SPSS 20.0, từ đó rút ra kết luận của nghiên cứu.

*Bước 6:* NCS thực hiện hương pháp phỏng vấn chuyên sâu kết hợp với các kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp và sơ cấp của các nhà lãnh đạo tỉnh, Sở ban ngành của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũng như thực hiện các chính sách PTNNL CDS của những tỉnh này nhằm bổ sung góc nhìn đa chiều, tăng độ tin cậy của kết quả và làm rõ “nguyên nhân” của những ưu điểm/hạn chế và nâng cao tính khả thi của các giải pháp, kiến nghị và kiến nghị phù hợp hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN của tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045.

## **2.2. Các phương pháp nghiên cứu**

### **2.2.1. Phương pháp nghiên cứu tại bàn**

Nhằm mục đích tổng quan các công trình nghiên cứu về QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh và các lý thuyết nền trong nước và nước ngoài (lý thuyết về Nhà nước của Mác-Lênin, lý thuyết hệ thống quản lý), phương pháp nghiên cứu tại bàn được thực hiện nhằm tìm kiếm, thu thập, hệ thống hóa thông tin; từ đó xây dựng khung nghiên cứu, xác lập mô hình và thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu (xem cột (2) và (4) Bảng 2.1 và Bảng 2.2).

Bên cạnh đó, phương pháp này hỗ trợ việc thu thập và tổng hợp dữ liệu thứ cấp từ nhiều nguồn như bài báo, tạp chí, công trình nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước, luận án, sách tham khảo, chuyên khảo...; và các số liệu của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam từ UBND và các Sở ban ngành và thống kê quốc gia có liên quan đến NNL CDS, PTNNL CDS, QLNN về PTNNL CSD, CQHCNN...

### **2.2.2. Phương pháp phỏng vấn sâu**

Phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện nhằm hiệu chỉnh và phát triển các thang đo nháp của các biến trong mô hình nghiên cứu và bổ sung thông tin cụ thể phân tích thực trạng các nội dung nghiên cứu liên quan đề tài luận án.

*Đối tượng phỏng vấn:* 16 CBCC là lãnh đạo, CC ở các Sở ban ngành liên quan

trực tiếp đến CDS của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam (*Phụ lục 3*) với nội dung phỏng vấn sâu (*xem Phụ lục 4i*).

*Thời gian thực hiện phỏng vấn sâu:* từ ngày 01/02/2025 đến ngày 30/8/2025  
Giai đoạn 1: Theo QĐ số 823/QĐ-ĐHTM ngày 24/05/2022 của Trường Đại học Thương mại, tên đề tài luận án được xác định là: “*Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định*”. Giai đoạn này NCS đã tiến hành phỏng vấn 09 lãnh đạo tỉnh, lãnh đạo các Sở của tỉnh Nam Định từ ngày 01/02/2025 đến 15/04/2025 về các nội dung liên quan năng lực CDS của CBCC trong CQHCCN tỉnh và QLNN về PTNNL CDS của tỉnh giai đoạn 2020-2024. Giai đoạn 2: khi có quyết định sáp nhập 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam thành tỉnh Ninh Bình mới theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2025. NCS tiến hành phỏng vấn bổ sung 06 nhà lãnh đạo tỉnh, lãnh đạo các Sở của tỉnh Ninh Bình, Hà Nam cũ từ 15/6/2025 đến 30/8/2025. (*Phụ lục 3*).

*Cách thức phỏng vấn:* Các cuộc phỏng vấn chủ yếu được thực hiện theo hình thức trực tiếp, một số trường hợp được thực hiện thông qua nền tảng số như Zoom Meetings, Zalo. Thời lượng mỗi cuộc phỏng vấn khoảng 45 - 60 phút. Dữ liệu được thu thập bằng cách ghi chép và/hoặc ghi âm khi được sự đồng ý của người tham gia. Kỹ thuật phỏng vấn sâu tập trung vào quan sát và trao đổi trực tiếp để khai thác thông tin. Kết quả được tổng hợp từ các quan điểm và nhận định có mức độ tương đồng giữa các đối tượng phỏng vấn.

*Kết quả thực hiện phỏng vấn sâu nhằm:* Trên cơ sở các nghiên cứu tiền nghiệm, NCS tiến hành phỏng vấn sâu để rà soát, điều chỉnh và phát triển các thang đo nháp về nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh. Các thang đo được thiết kế theo bối cảnh CDS và triển khai chính quyền số tại 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024. Cụ thể:

- Thang đo biến phụ thuộc “QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh” gồm 6 biến quan sát QLNN1-QLNN6 kế thừa từ các công trình nghiên cứu tiền nghiệm của các tác giả trong và ngoài nước đã được điều chỉnh từ kết quả phỏng vấn sâu (*xem cột (3) Bảng 2.1*).

**Bảng 2.1. Thang đo nháp biến phụ thuộc**

| Mã hóa | Thang đo gốc                                                       | Thang đo điều chỉnh sau phỏng vấn                                                   | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                 |
|--------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)    | (2)                                                                | (3)                                                                                 | (4)                                                                                                                                                                                       |
| QLNN1  | Các văn bản quản lý về PTNNL có tính định hướng tốt                | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS ở địa phương có tính định hướng tốt                | Phương Hữu Tùng (2018); Lê Hà Trang (2019), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Trần Thu Phương, (2022), Nguyễn Sỹ Thành, (2024), Gisela Demo (2012), Niveen M. Al- Sayyed (2014); Aan Adiazmil. S, |
| QLNN2  | Kế hoạch PTNNL được xây dựng đầy đủ                                | Kế hoạch PTNNL CDS của địa phương được xây dựng đầy đủ                              |                                                                                                                                                                                           |
| QLNN3  | Các văn bản quản lý, kế hoạch PTNNL phù hợp với điều kiện thực thi | Các văn bản quản lý, kế hoạch PTNNL CDS ở địa phương phù hợp với điều kiện thực thi |                                                                                                                                                                                           |

|       |                                                                                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| QLNN4 | Thực thi các chính sách ĐTBĐ đã góp phần PTNNL                                           | Thực thi các chính sách ĐTBĐ, đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương                                          | Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil, (2024), Andi Adawiah, E.A. (2023), Kumar. B. N (2016), Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023) |
| QLNN5 | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt hiệu lực QLNN về PTNNL                                      | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt hiệu lực QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương                                      | Abidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2023), Emran, H.A., & Elhony, F... (2023),                                                             |
| QLNN6 | Kiểm tra, giám sát đối với PTNNL được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót | Kiểm tra, giám sát đối với PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót |                                                                                                                                                            |

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

- Tương tự, thang đo các biến độc lập kế thừa từ các công trình nghiên cứu tiền nghiệm của các tác giả trong và ngoài nước đã được điều chỉnh từ kết quả phỏng vấn sâu (xem cột (3) Bảng 2.2):

**Bảng 2.2. Thang đo nháp các biến độc lập**

| Mã hóa                                       | Thang đo gốc                                                                                                             | Thang đo điều chỉnh sau phỏng vấn                                                                                                             | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)                                          | (2)                                                                                                                      | (3)                                                                                                                                           | (4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Biến “Chính sách của NN về CDS”</b>       |                                                                                                                          |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CS1                                          | Chính sách của NN đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL                             | Chính sách của NN về CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh;                | Kumar. B. N (2016), Niveen M. Al-Sayyed (2014); Lê Duy Bình Trần Thị Phương (2020); Trần Thu Phương, (2022), Nguyễn Sỹ Thành, (2024); Phương Hữu Tùng (2018); Nguyễn Minh Phương, Bùi Văn Minh (2018); Hồ Hoàng Thanh Vân (2018); Nguyễn Minh Tuấn (2021); Trần Thu Phương (2022); Nguyễn Thị Minh Nhân, Bùi Thị Ánh Tuyết (2020) |
| CS2                                          | Chính sách của NN thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL                                                   | Chính sách của NN về CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương trong tương lai;              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CS3                                          | Chính sách của NN làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL                                                                         | Chính sách của NN về CDS làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CS4                                          | Chính sách của NN chú trọng đến giải pháp PTNNL                                                                          | Chính sách của NN về CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CS5                                          | Chính sách của NN được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                                     | Chính sách của NN về CDS được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Biến “Chính sách của NN về PTNNL CDS”</b> |                                                                                                                          |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CSNL1                                        | Chính sách của Nhà nước về PTNNL được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS địa phương; | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh;    | Kumar. B. N (2016); Gisela Demo, Elaine Rabelo Neiva, Iara Nunes, Kesia Rozzett, (2012), Niveen M. Al-Sayyed (2014); Fajar Rahmanto, Ulung Pribadi, (2020), Gisela Demo, Elaine Rabelo Neiva, Iara Nunes, Kesia Rozzett, (2012);                                                                                                  |
| CSNL2                                        | Chính sách của Nhà nước về PTNNL thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL ở địa phương trong tương lai;     | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương trong tương lai; |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Mã hóa                                            | Thang đo gốc                                                                                                       | Thang đo điều chỉnh sau phỏng vấn                                                                                                           | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)                                               | (2)                                                                                                                | (3)                                                                                                                                         | (4)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CSNL3                                             | Chính sách của Nhà nước về PTNNL đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL địa phương | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương | Nguyễn Sỹ Thành, (2024), Ngô Sỹ Trung, (2014), Trần Quốc Hiếu (2018), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Hà Trọng Nghĩa (2021)                                                                                                                                                                       |
| CSNL4                                             | Chính sách của Nhà nước về PTNNL chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL địa phương                        | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| CSNL5                                             | Chính sách của Nhà nước về PTNNL chú trọng đến giải pháp PTNNL địa phương                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Biến “Hệ thống DTQG về CDS”                       |                                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT1                                               | Hệ thống DT QG phân bố hợp lý thuận lợi cho PTNNL ở địa phương;                                                    | Hệ thống DT QG gắn với CDS phân bố hợp lý thuận lợi cho PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh;                                                    | Fajar Rahmanto, Ulung Pribadi, (2020); Savoie, D.J (2006); Gisela Demo, Elaine Rabelo Neiva, Iara Nunes, Kesia Rozzett (2012); Fajar Rahmanto, Ulung Pribadi (2020); Phương Hữu Tùng (2018); Kiều Quỳnh Anh (2018); Nguyễn Minh Lợi (2017), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Trần Quốc Hiếu (2018) |
| ĐT2                                               | Chất lượng của hệ thống DT QG đáp ứng tốt nhu cầu PTNNL địa phương                                                 | Chất lượng của hệ thống DT QG gắn với CDS đáp ứng tốt nhu cầu NNL CDS của các CQHCNN;                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT3                                               | Nội dung DT QG phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                                        | Nội dung DT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT4                                               | Phương pháp, hình thức của hệ thống DT QG phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                             | Phương pháp, hình thức của hệ thống DT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT5                                               | Đánh giá kết quả DT QG chính xác, hiệu quả;                                                                        | Đánh giá kết quả DT QG gắn với CDS chính xác, hiệu quả;                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT6                                               | Hệ thống cơ sở DT QG cung cấp đủ NNL                                                                               | Hệ thống cơ sở DT QG gắn với CDS cung cấp đủ NNL CDS trong các CQHCNN tỉnh và cho xã hội;                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐT7                                               | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                                                 | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Biến “Điều kiện kinh tế của tỉnh”                 |                                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐK1                                               | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL ở địa phương                                            | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL CDS ở địa phương                                                                 | Torrence E Sparkman, (2015); Nguyễn Sỹ Thành, (2024), Ngô Sỹ Trung, (2014), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Trần Thu Phương, (2022)                                                                                                                                                               |
| ĐK2                                               | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL ở địa phương                                    | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL CDS ở địa phương                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐK3                                               | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị ở địa phương       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị CNTT ở địa phương                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ĐK4                                               | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện hoạt động đầu tư ở địa phương                         | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện CDS ở địa phương                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Biến “Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS của tỉnh” |                                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Mã hóa                            | Thang đo gốc                                                                                  | Thang đo điều chỉnh sau phỏng vấn                                                                 | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)                               | (2)                                                                                           | (3)                                                                                               | (4)                                                                                                                                                                                                                                                |
| CB1                               | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ  | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ  | Mark Badger, Paul Johnston, Martin Stewart-Weeks, and Simon Willis (2004); Nguyễn Sỹ Thành, (2024), Trần Thị Bảo Khanh (2018); Lê Hà Trang (2019); Phương Hữu Tùng (2018); Kiều Quỳnh Anh (2018); Hoàng Minh Tuấn (2018); Bùi Thị Ánh Tuyết (2020) |
| CB2                               | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;   | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;   |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CB3                               | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ; | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ; |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CB4                               | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                          | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CB5                               | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                    |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Biến “Mức độ CDS của tỉnh”</b> |                                                                                               |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CDS1                              | Mức độ CDS tạo nhu cầu PTNNL CDS rõ ràng hơn                                                  | Giữ nguyên                                                                                        | Kumar. B. N (2016); Nguyễn Minh Phương, Bùi Văn Minh (2018); Mai Lê Lợi (2022)                                                                                                                                                                     |
| CDS2                              | Mức độ CDS định hướng PTNNL CDS tốt hơn                                                       | Giữ nguyên                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CDS3                              | Mức độ CDS cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL CDS hiệu quả hơn                     | Giữ nguyên                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CDS4                              | Mức độ CDS tạo môi trường làm việc số tốt hơn                                                 | Giữ nguyên                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| CDS5                              | Mức độ CDS thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực CDS nhiều hơn                          | Giữ nguyên                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

*Kết quả thực hiện phỏng vấn sâu nhằm bổ sung cơ sở phân tích về năng lực CDS của CBCC cấp tỉnh; cách thức tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS; và việc triển khai các hoạt động PTNNL CDS, trọng tâm là các chương trình/lớp ĐTBĐ về CDS của 3 tỉnh. Bên cạnh đó, các nhận định về kết quả thực hiện và gợi mở phương hướng, giải pháp hoàn thiện QLNN đối với PTNNL CDS trong thời gian tới sẽ được trình bày và phân tích trong Chương 3.*

### **2.2.3. Phương pháp khảo sát điều tra**

#### *Thiết kế phiếu khảo sát*

Từ kết quả phỏng vấn sâu điều chỉnh thang đo các biến nghiên cứu, phiếu khảo sát điều tra được thiết kế gồm ba phần với 26 câu (*xem Phụ lục 2*): Phần 1 gồm 15 câu (1 - 15) nhằm tìm kiếm, thu thập các thông tin chung về CQHCNN và người trả lời. Phần 2 gồm 4 câu (16 -19) tập trung vào thực trạng năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN. Phần 3 gồm 7 câu (20 - 26) phản ánh các nội dung về Quản lý nhà nước về PTNNL CDS trong các CQHCNN.

#### *Tiến hành khảo sát điều tra*

- Đối tượng khảo sát điều tra: CBCC trong CQHCNN của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũ. Cách thức khảo sát điều tra: NCS tiến hành phát phiếu trực tiếp và thiết kế phiếu khảo sát trên GoogleDoc được gửi đến CBCC trong CQHCNN 3 tỉnh thông qua kênh Email, Zalo, Viber.... Cụ thể theo các giai đoạn sao cho phù hợp với chủ trương sáp nhập:

Giai đoạn 1: Với tên đề tài luận án Theo QĐ số 823/QĐ-ĐHTM ngày 24/05/2022 của Trường Đại học Thương mại là “Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định”, trong thời gian từ tháng 05/10/2024 đến tháng 30/12/2024 NCS đã tiến hành khảo sát điều tra CBCC của tỉnh Nam Định cũ và thu về số phiếu hợp lệ là 182 phiếu.

Giai đoạn 2: Bổ sung khảo sát CBCC tại địa bàn tỉnh Ninh Bình (cũ) và Hà Nam (cũ) trong khoảng thời gian từ 14/6/2025 đến 30/6/2025 được NCS thực hiện sau khi có quyết định sáp nhập 3 tỉnh tỉnh Ninh Bình, Hà Nam thành tỉnh Ninh Bình mới theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội (có hiệu lực từ ngày 01/7/2025). Kết quả tại Ninh Bình (cũ) là 98 phiếu, thu về 72 phiếu hợp lệ, tỉnh Hà Nam (cũ) phát ra 77 phiếu thu về 61 phiếu hợp lệ.

- Quy mô mẫu: Cỡ mẫu được xác định nhằm đáp ứng mục tiêu phân tích của nghiên cứu và đảm bảo độ tin cậy của ước lượng. Theo đó, NCS xác định cỡ mẫu khảo sát tối thiểu  $\geq 100$  và áp dụng nguyên tắc  $n = 5 \cdot k$ , trong đó  $k$  là số lượng các biến quan sát (số mục hỏi/item), theo Hair và các cộng sự (1998). Với  $K = 37$ , cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu là  $37 \cdot 5 = 185$ . Những khó khăn về điều kiện tiếp cận và thời gian giai đoạn bổ sung cũng như trải qua những lần sàng lọc, loại bỏ phiếu không hợp nên, cuối cùng thu về 315 phiếu, đạt ý nghĩa thống kê và tính đại diện được dùng trong nghiên cứu.

#### **2.2.4. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Những phương pháp kỹ thuật cần được thực hiện trước bao gồm làm sạch, mã hóa và nhập liệu đối với bộ dữ liệu thu được từ 315 phiếu khảo sát các phép phân tích định lượng. Sau đó, mới thực hiện các phương pháp phân tích kỹ thuật trong phân tích định lượng. Cụ thể:

##### **2.2.4.1. Phân tích thống kê mô tả**

Phân tích thống kê mô tả đề cập đến việc chuyển dữ liệu thành dạng dễ hiểu và dễ giải thích (Zikmund và cộng sự, 2010). Kết quả xử lý tính giá trị trung bình theo công thức thống kê giá trị bình quân gia quyền để xử lý phiếu khảo sát.

$$\text{Giá trị BQ gia quyền} = \frac{\sum (xi \cdot wi)}{\sum wi}$$

Trong đó:

+  $xi$ : Là giá trị điểm Likert của từng phản hồi (hoặc giá trị trung bình của một nhóm phản hồi).

+  $wi$ : Là số ý kiến tương ứng với từng mức trong thang đo likert.

+  $\sum wi$  là tổng số ý kiến phản hồi

Việc chuẩn hóa mức độ phản hồi, đơn giản hóa quá trình trả lời, đồng thời cho phép lượng hóa các khái niệm trừu tượng và thuận tiện đối với các phương pháp định lượng sẽ rất khó thực hiện nếu không có một thang đo cho phép quy đổi mức độ đánh giá theo các mức độ có ý nghĩa đo lường. Theo đó, thang đo Likert nhiều mức ra đời và trở thành một trong những công cụ đo lường phổ biến trong các nghiên cứu định lượng. Trên cơ sở mục tiêu và đối tượng nghiên cứu, NCS lựa chọn thang đo Likert 5 mức (1-5) để đo lường các biến quan sát. Để mô tả khuynh hướng đánh giá của người trả lời, nghiên cứu sử dụng giá trị trung (Mean). Để diễn đạt kết quả Mean trên thang đo Likert 5 mức, khoảng cách giữa các mức được xác định theo công thức

$$h = \frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{n} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Từ đó, giá trị Mean được phân loại theo các khoảng: 4,21 – 5,00 (Hoàn toàn đồng ý); 3,41 – 4,20 (Đồng ý); 2,61 – 3,40 (Trung lập); 1,81 – 2,60 (Không đồng ý); 1,00 – 1,80 (Hoàn toàn không đồng ý).

#### 2.2.4.2. Phân tích độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Trong quá trình thu thập dữ liệu, có thể tồn tại các biến quan sát không phù hợp, khiến thang đo không bảo đảm đo lường các khái niệm một cách nhất quán và chính xác. Vì vậy, kiểm định độ tin cậy của các biến quan sát đóng vai trò nền tảng, bảo đảm kết quả các phân tích tiếp theo có cơ sở đáng tin cậy. Theo đó, hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng trước tiên nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại của thang đo và sàng lọc các biến quan sát. Cụ thể, các biến quan sát có tương quan biến tổng < 0,3 sẽ bị loại bỏ; đồng thời xem xét chỉ số Cronbach's Alpha if Item Delete, theo đó loại bỏ những biến mà khi loại sẽ làm hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tăng lên. Việc đánh giá độ tin cậy thang đo trong nghiên cứu được thực hiện theo các ngưỡng sau: (i) thang đo được chấp nhận khi có độ tin cậy Alpha > 0,6 (Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán nội tại càng cao) (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009); (ii) Dựa trên hướng dẫn của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), Cronbach's Alpha được diễn giải theo 3 mức: tốt khi > 0,8; sử dụng được khi 0,7-0,8; và chấp nhận được khi ≥ 0,6

#### 2.2.4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Theo quy trình, nghiên cứu sử dụng EFA được tiến hành ngay sau khi kiểm định độ tin cậy. Theo mục tiêu rút gọn và nhóm biến, EFA dùng để kiểm định cấu trúc thang đo, đồng thời rút gọn và nhóm các biến quan sát vào các nhân tố đại diện. Những biến quan sát và/hoặc thang đo không thỏa điều kiện theo kết quả EFA sẽ được loại bỏ trước khi thực hiện các phân tích tiếp theo. Như vậy, EFA được xem là phép kỹ thuật giúp hoàn thiện bộ thang đo nghiên cứu.

#### 2.2.4.4. Phân tích tương quan giữa các biến mô hình

Việc phân tích tương quan giữa các biến trong mô hình được thực hiện nhằm xác lập và kiểm chứng mối liên hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc với hệ thống các

biến độc lập. Đây là bước đệm kỹ thuật thiết yếu để đảm bảo chất lượng thống kê của mô hình hồi quy thông qua việc nhận diện và xử lý sớm hiện tượng đa cộng tuyến

#### 2.2.4.5. Phương pháp hồi quy bội

Mặc dù các phép kỹ thuật trình bày ở trên dù được sử dụng có chủ đích, nghiên cứu cần tiếp tục thực hiện hồi quy vì kiểm định Cronbach's Alpha và EFA mới chỉ giúp làm sạch thang đo và rút ra nhân tố, nhưng chưa trả lời được câu hỏi quan trọng nhất: Nhân tố nào ảnh hưởng mạnh/yếu và theo chiều nào đến biến phụ thuộc (QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh). Do vậy, hồi quy giúp lượng hóa tác động, xác định chiều tác động, kiểm định ý nghĩa thống kê, đánh giá mức độ giải thích của mô hình, kiểm định giả thuyết nghiên cứu, kiểm soát đồng thời nhiều nhân tố, hỗ trợ ưu tiên CS/giải pháp.

Mô hình toán kinh tế dùng để lượng hóa cường độ và chiều tác động được dùng có dạng: " $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots \beta_k X_k$ "

Trong đó:  $Y_i$  = biến phụ thuộc (QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh);  $X_k$  ( $k=1-n$ ) = Các biến độc lập (các nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh);  $\beta_0$  = hằng số;  $\beta_k$  = các hệ số hồi quy ( $i > 0$ ). Việc lựa chọn mô hình này xuất phát từ yêu cầu của nghiên cứu là xác định nhân tố nào tác động mạnh/yếu và cùng/ngược chiều đến Y, đồng thời cần kiểm soát nhiều nhân tố trong cùng một mô hình để ước lượng "tác động thuần" của từng nhân tố. Các hệ số  $\beta_j$  được kiểm định ở mức ý nghĩa 5% (t-test), và ý nghĩa tổng thể của mô hình được đánh giá thông qua kiểm định F; mức độ phù hợp của mô hình được xem xét bằng  $R^2$  điều chỉnh. Cụ thể: Hệ số xác định  $R^2$  điều chỉnh (Adjusted  $R^2$ ) được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp và khả năng giải thích của mô hình hồi quy đối với biến phụ thuộc, đồng thời đã hiệu chỉnh theo số lượng biến độc lập trong mô hình. Bên cạnh đó, kiểm định F dùng để kiểm định ý nghĩa tổng thể của mô hình, qua đó cho phép suy rộng kết quả cho tổng thể; cụ thể, kiểm định giả thuyết  $H_0$ : tất cả các hệ số hồi quy (hệ số góc) của tổng thể bằng 0. Nếu bác bỏ  $H_0$  (Sig. < 0,05), mô hình được kết luận là có ý nghĩa thống kê. Kiểm tra Giả định Hồi quy: Để đảm bảo độ tin cậy của phương trình hồi quy, nghiên cứu tiến hành kiểm tra các giả định cơ bản gồm: Mối quan hệ tuyến tính (quan sát bằng Scatterplot); phân phối chuẩn của phần dư (kiểm tra bằng Histogram và P-P plot); và tính độc lập của phần dư (đánh giá bằng chỉ số Durbin-Watson). Phân tích phương sai ANOVA: ANOVA được áp dụng để tìm ra ý nghĩa thống kê của những khác biệt về giá trị trung bình giữa biến phụ thuộc là "QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh" giữa các nhóm của những biến phân loại (nếu có). Trước khi dùng ANOVA, nghiên cứu dùng kiểm định Levene với mức ý nghĩa Sig. = 5% để kiểm tra tính đồng nhất của phương sai giữa các nhóm. Tiếp theo, kiểm định Fisher F trong ANOVA (mức ý nghĩa Sig. = 5%) được sử dụng để kiểm định giả thuyết  $H_0$ : Các trung bình nhóm bằng nhau. Nếu Sig. < 5%), bác bỏ  $H_0$ , kết luận tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm.

### CHƯƠNG 3

## THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020 – 2024

### **3.1. Cơ quan hành chính nhà nước và nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024**

#### **3.1.1. Giới thiệu khái quát tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

Giai đoạn 2020-2024, tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam là 3 địa phương độc lập có vị trí liên sát nhau, cùng nằm trong khu vực đồng bằng châu thổ sông Hồng, là cửa ngõ thủ đô Hà Nội với diện tích khoảng 3.763 km<sup>2</sup>. Cả 3 tỉnh đều có hệ thống giao thông quan trọng như quốc lộ 1A, đường sắt và cao tốc Bắc - Nam chạy qua. Về kinh tế, 3 tỉnh đều đạt được tốc độ tăng trưởng kinh tế ấn tượng, được đánh giá là điểm sáng của Vùng Đồng bằng sông Hồng. Theo Cục Thống kê các tỉnh, Báo cáo tình hình Kinh tế - Xã hội 2024, GRDP Quy mô (2024) của Nam Định: Khoảng 61,222 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng ước đạt khoảng 10,01%; Ninh Bình: Khoảng 98,9 nghìn tỷ đồng, ước đạt 8,52% (Vượt KH 7,6%); Hà Nam: Khoảng 56,116 tỷ đồng, ước kiến đạt 10,93% (đứng thứ 2 vùng DBSH)

Về văn hóa - xã hội, cả 3 tỉnh có đặc điểm chung là vùng đất giàu truyền thống hiếu học, khoa bảng, có hệ thống di tích lịch sử - văn hóa đa dạng. Trong đó, tỉnh Ninh Bình nổi tiếng là vùng đất Cố đô với các di sản thiên nhiên thế giới hùng vĩ, Nam Định nổi bật với truyền thống khoa bảng, văn hóa Trần triều và văn hóa công giáo đặc sắc, còn Hà Nam là tỉnh có nhiều làng nghề truyền thống và di tích tâm linh lâu đời. Các tỉnh có quy hoạch phát triển chung theo hướng đô thị - dịch vụ - công nghiệp, nông nghiệp và sinh thái - du lịch.

Từ năm 2020, khi có chiến lược CDS của Chính phủ với QĐ số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ, việc ban hành các văn bản, chính sách triển khai hoạt động CDS của 3 tỉnh được chủ trọng, thông qua hành động quan tâm và cụ thể hóa bằng các chính sách và nghị quyết riêng biệt. Thống kê bảng xếp hạng CCHC (chỉ số PAR Index) của Bộ TT&TT, năm 2024, tỉnh Ninh Bình có chỉ số cao nhất (91,38 điểm), kế tiếp là tỉnh Nam Định (88,69 điểm) và thấp hơn là tỉnh Hà Nam (88,67 điểm); trong khi đó tại bảng xếp hạng CDS (chỉ số DTI Index) thì tỉnh Nam Định cao nhất (xếp thứ 15/63); tiếp theo là Hà Nam (xếp thứ 24/63) và Ninh Bình (xếp thứ 38/63) là thấp nhất. Những con số này cho thấy cùng có sự quan tâm đầu tư nhưng cách thức triển khai của 3 tỉnh khác nhau, điều kiện khác nhau, và đặc biệt NNL CDS từ các chính sách phát triển khác nhau nên đã tạo ra các kết quả khác nhau.

#### **3.1.2. Cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

Khối CQHCCN các tỉnh nghiên cứu giai đoạn 2020-2024 được cấu trúc theo quy định tại Nghị định số 107/2020/NĐ-CP ngày 14/9/2020 của Chính phủ quy định

về cơ cấu tổ chức cơ quan chuyên môn thuộc UBND cấp tỉnh. Cả 3 tỉnh đều có cơ cấu và số lượng các Sở ban ngành bao gồm 19 cơ quan chuyên môn bao gồm:

- Văn phòng UBND tỉnh;
- Sở Tài chính;
- Sở KH&ĐT
- Sở Xây dựng;
- Sở GTVT;
- Sở KH&CN;
- Sở TT&TT;
- Sở NN&PTNT;
- Sở TN&MT;
- Sở Nội vụ;
- Sở LĐ&TBXH;
- Sở GD&ĐT;
- Sở Tư pháp;
- Sở Y tế;
- Sở Công Thương;
- Sở VH&TT;
- Sở Du lịch;
- Thanh tra tỉnh;
- Ban quản lý các KCN tỉnh.

Trong đó, giai đoạn 2020-2024, đơn vị chính thực hiện chức năng về CDS của các tỉnh có Sở TT&TT, Sở KH&CN. Đơn vị tham gia vào quá trình PTNNL CDS có Sở Nội vụ.

### **3.1.3. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

#### **3.1.3.1. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước phân theo trình độ chuyên môn**

Tiêu chuẩn trình độ chuyên môn của NNL CDS trong các CQHCCN của địa phương được quy định cụ thể tại Thông tư 02/2021/TT-BNV ngày 11/6/2021 của Bộ Nội vụ quy định về tiêu chuẩn trình độ chung của ngạch công chức chuyên môn nghiệp vụ cấp tỉnh và đối với công chức giữ vị trí lãnh đạo, quản lý tại các Sở, ban, ngành cấp tỉnh của Bộ Nội vụ. Ngoài ra còn phải đáp ứng tiêu chuẩn về trình độ được quy định tại Nghị định 29/2024/NĐ-CP ngày 06/3/2024 của Thủ tướng Chính phủ.

Giai đoạn 2020-2024, theo quy mô và biên chế CBCC được giao, tỉnh Nam Định có số CBCC đông nhất sau đó là Ninh Bình và ít nhất là Hà Nam. Số lượng CBCC cũng có sự biến động qua các năm, tỉnh Nam Định có xu hướng giảm từ 2020 (950 người) giảm dần đến năm 2023 còn 883 người. Ninh Bình cũng giảm dần từ 898 người năm 2020 xuống 860 người năm 2022. Hà Nam giảm từ 721 người năm 2020

xuống 736 người năm 2023. Xu hướng giảm số lượng CBCC này của cả 3 tỉnh đều theo đúng tinh thần giảm biên chế của trung ương. Đến năm 2024, các tỉnh có số lượng CBCC tăng lên so với năm trước: Nam Định tăng nhiều nhất thêm 129 người thành 1012 người, Ninh Bình tăng thêm 53 người lên 965 người, tỉnh Hà Nam tăng thêm 32 người lên 768 người. Điều này do giai đoạn 2022-2024, các tỉnh hiện vẫn có chỉ tiêu biên chế được Trung ương giao ở một số VTVL của những năm trước vẫn chưa tuyển dụng đủ, đến giai đoạn 2023-2024 các tỉnh tăng cường tuyển dụng, tiếp nhận công chức để lấp đầy các vị trí còn thiếu so với chỉ tiêu được giao. Về trình độ chuyên môn của NNLCĐS trong CQHCNN các tỉnh giai đoạn 2020-2024, có sự biến động theo hướng tích cực (xem Bảng 3.1):

*Đối với trình độ tiến sĩ:* tỷ lệ CBCC có học vị tiến sĩ tại các tỉnh nhìn chung chưa cao và chỉ tăng nhẹ, mức tăng không đáng kể qua các năm. Cụ thể, tỉnh Ninh Bình có sự gia tăng nhẹ từ 1,34 % (12 người) năm 2020 lên 1,86% (17 người) năm 2024; tỉnh Hà Nam tăng chậm hơn từ 0,96% (7 người) năm 2020 lên 1,04% (8 người) năm 2024; tỉnh Nam Định không tăng với số lượng tiến sĩ toàn tỉnh vẫn là 10 người qua 5 năm.

**Bảng 3.1: Nguồn nhân lực CĐS trong CQHCNN 3 tỉnh theo trình độ chuyên môn**

*Đơn vị: Người*

| Chỉ tiêu            | Năm 2020   |        | Năm 2021   |        | Năm 2022   |        | Năm 2023   |        | Năm 2024    |        |
|---------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|-------------|--------|
|                     | SL         | TT (%) | SL         | TT (%) | SL         | TT (%) | SL         | TT (%) | SL          | TT (%) |
| <b>1. Nam Định</b>  | <b>950</b> |        | <b>932</b> |        | <b>913</b> |        | <b>883</b> |        | <b>1012</b> |        |
| Tiến sĩ             | 10         | 1,05   | 10         | 1,07   | 10         | 1,10   | 10         | 1,13   | 10          | 0,99   |
| Thạc sĩ             | 330        | 34,74  | 331        | 35,52  | 339        | 37,13  | 337        | 38,17  | 405         | 40,02  |
| Đại học             | 577        | 60,74  | 570        | 61,16  | 546        | 59,80  | 519        | 58,78  | 583         | 57,60  |
| Cao đẳng            | 9          | 0,95   | 5          | 0,54   | 3          | 0,33   | 4          | 0,45   | 4           | 0,40   |
| Trung cấp, sơ cấp   | 24         | 2,53   | 16         | 1,72   | 15         | 1,64   | 13         | 1,47   | 10          | 0,99   |
| <b>2. Ninh Bình</b> | <b>898</b> |        | <b>843</b> |        | <b>860</b> |        | <b>965</b> |        | <b>912</b>  |        |
| Tiến sĩ             | 12         | 1,34   | 10         | 1,19   | 18         | 2,09   | 18         | 1,87   | 17          | 1,86   |
| Thạc sĩ             | 394        | 43,88  | 398        | 47,21  | 435        | 50,58  | 481        | 49,84  | 401         | 43,97  |
| Đại học             | 464        | 51,67  | 422        | 50,06  | 396        | 46,05  | 422        | 43,73  | 479         | 52,52  |
| Cao đẳng            | 16         | 1,78   | 1          | 0,12   | 0          | 0,00   | 24         | 2,49   | 1           | 0,11   |
| Trung cấp, sơ cấp   | 12         | 1,34   | 12         | 1,42   | 11         | 1,28   | 20         | 2,07   | 14          | 1,54   |
| <b>3. Hà Nam</b>    | <b>731</b> |        | <b>747</b> |        | <b>739</b> |        | <b>736</b> |        | <b>768</b>  |        |
| Tiến sĩ             | 7          | 0,96   | 7          | 0,94   | 7          | 0,95   | 7          | 0,95   | 8           | 1,04   |
| Thạc sĩ             | 232        | 31,74  | 288        | 38,55  | 305        | 41,27  | 372        | 50,54  | 294         | 38,28  |
| Đại học             | 475        | 64,98  | 429        | 57,43  | 410        | 55,48  | 337        | 45,79  | 456         | 59,38  |
| Cao đẳng            | 9          | 1,23   | 7          | 0,94   | 5          | 0,68   | 9          | 1,22   | 3           | 0,39   |
| Trung cấp, sơ cấp   | 8          | 1,09   | 16         | 2,14   | 12         | 1,62   | 11         | 1,49   | 7           | 0,91   |

*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

*Đối với trình độ thạc sĩ:* cả 3 tỉnh đều chiếm tỷ trọng cao thứ hai, trung bình mỗi tỉnh chiếm tỉ lệ từ trên 34% đến trên 50%. Cụ thể, thấp nhất Nam Định đạt 34,74% năm 2020 đến cao nhất 43,97% (Ninh Bình năm 2024).

*Đối với trình độ đại học:* cả 3 tỉnh đều chiếm tỉ trọng cao nhất, trong đó (Ninh Bình 52,52%) năm 2024, cao nhất là Hà Nam (59,38%), tiếp theo Nam Định (57,6%).

*Đối với trình độ cao đẳng và trung cấp, sơ cấp:* Tỷ trọng khá thấp là CBCC có trình độ chuyên môn từ cao đẳng và trung cấp-sơ cấp chủ yếu thuộc nhóm cán sự hỗ trợ (chiếm khoảng dưới 2% năm 2024) ở các tỉnh.

Đánh giá so với quy định về trình độ cơ bản CBCC trong CQHCNN của 3 tỉnh đều đáp ứng yêu cầu về trình độ so với yêu cầu VTVL.

### 3.1.3.2. Nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước phân theo tính chuyên trách về công nghệ thông tin

Giai đoạn 2020-2024, UBND 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đều xác định số lượng CBCC chuyên trách CNTT/CĐS theo nguyên tắc dựa trên VTVL và biên chế giao chung cho các địa phương theo Thông tư 09/2023/TT-BTTTT ngày 28/7/2023 của Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành quy định danh mục và mô tả VTVL công chức nghiệp vụ chuyên ngành Thông tin và Truyền thông. Theo đề án vị trí việc làm (VTVL), NNL CĐS cả 3 tỉnh đều được chia theo 2 nhóm CBCC chuyên trách CNTT và CBCC không chuyên trách về CNTT (xem Bảng 3.2).

#### a. CBCC chuyên trách về CNTT

CBCC chuyên trách về CNTT ở 3 tỉnh đều có tỉ lệ trên 4% và có sự tăng nhẹ từ năm 2020 đến năm 2024, lần lượt như sau: tỉnh Nam Định tăng từ 4,74% lên 5,34%; tỉnh Ninh Bình tăng từ 4,23% lên 5,26%; và tỉnh Hà Nam tăng từ 4,51% lên 5,08%.

**Bảng 3.2: NNLCDs trong các CQHCNN 3 tỉnh theo tính chuyên trách CNTT**

Đơn vị: Người

| CBCC                         | 2020       |        | 2021       |        | 2022       |        | 2023       |        | 2024        |        |
|------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|-------------|--------|
|                              | SL         | TL (%) | SL         | TL (%) | SL         | TL (%) | SL         | TL (%) | SL          | TL (%) |
| <b>Nam Định</b>              | <b>950</b> |        | <b>932</b> |        | <b>913</b> |        | <b>883</b> |        | <b>1012</b> |        |
| CBCC chuyên trách CNTT       | 45         | 4.74   | 45         | 4.83   | 45         | 4.93   | 46         | 5.21   | 54          | 5.34   |
| CBCC không chuyên trách CNTT | 905        | 95.26  | 887        | 95.17  | 868        | 95.07  | 837        | 94.79  | 958         | 94.66  |
| <b>Ninh Bình</b>             | <b>898</b> |        | <b>843</b> |        | <b>860</b> |        | <b>965</b> |        | <b>912</b>  |        |
| CBCC chuyên trách CNTT       | <b>38</b>  | 4.23   | <b>40</b>  | 4.74   | <b>40</b>  | 4.65   | <b>43</b>  | 4.46   | 48          | 5.26   |
| CBCC không chuyên trách CNTT | 860        | 95.77  | 803        | 95.26  | 820        | 95.35  | 922        | 95.54  | 864         | 94.74  |
| <b>Hà Nam</b>                | <b>731</b> |        | <b>747</b> |        | <b>739</b> |        | <b>736</b> |        | <b>768</b>  |        |
| CBCC chuyên trách CNTT       | <b>33</b>  | 4.51   | <b>35</b>  | 4.69   | <b>35</b>  | 4.74   | <b>35</b>  | 4.76   | <b>39</b>   | 5.08   |
| CBCC không chuyên trách CNTT | <b>698</b> | 95.49  | <b>712</b> | 95.31  | <b>704</b> | 95.26  | <b>701</b> | 95.24  | <b>729</b>  | 94.92  |

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam

Theo VTVL thực hiện nhiệm vụ chuyên trách và phụ trách CNTT tại các CQHCNN của 3 tỉnh, được phân bổ như sau:

(i) CBCC chuyên trách CNTT trong 2 Sở TT&TT; Sở KH&CN được các tỉnh phân bổ theo đúng quy định VTVL và biên chế.

Đây là những CBCC chuyên trách CNTT/CĐS trực thuộc các phòng chức năng: CNTT; CĐS; Bưu chính viễn thông; Quản lý khoa học; Quản lý công nghệ; Thị trường công nghệ. Và các VTVL họ đảm nhận là: Chuyên viên cao cấp/ chuyên viên chính/chuyên viên về: quản lý thông tin điện tử; quản lý thông tin đối ngoại; quản lý thông tin cơ sở; quản lý bưu chính; quản lý viễn thông; quản lý công nghệ thông tin (bao gồm: công nghiệp CNTT, ứng dụng CNTT, CĐS); quản lý giao dịch điện tử; an toàn thông tin mạng.

Theo quy định tại Thông tư 09/2023/TT-BTTTT ngày 28/7/2023 của Bộ Thông tin và Truyền thông CBCC chuyên trách CNTT có nhiệm vụ: Chủ trì, tham gia nghiên, xây dựng và đề xuất các văn bản quy phạm pháp luật, quy hoạch, kế hoạch, chương trình, dự án, đề án về lĩnh vực CNTT; Tham mưu giải quyết các vấn đề nghiệp vụ; hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện chế độ, chính sách, quy định pháp luật; Trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ về quản lý, vận hành, ứng dụng, phát triển hệ thống thông tin, hạ tầng kỹ thuật CNTT, an toàn thông tin theo phân công; Phối hợp với các đơn vị liên quan để triển khai nhiệm vụ. Yêu cầu về trình độ đào tạo: có bằng tốt nghiệp đại học trở lên với ngành hoặc chuyên ngành đào tạo phù hợp với lĩnh vực CNTT (như Khoa học máy tính, Kỹ thuật phần mềm, Hệ thống thông tin, Mạng máy tính và truyền thông dữ liệu, An toàn thông tin, v.v...). Biên chế CBCC chuyên trách CNTT thuộc các Sở Thông tin và Truyền thông, Sở Khoa học và Công nghệ khoảng trên 60% lực lượng chuyên trách.

Ví dụ, theo quyết định số 1849/QĐ-UBND ngày 27/8/2021 và quyết định số 616/QĐ-UBND ngày 29/3/2024 của UBND tỉnh Nam Định về việc phê duyệt danh mục VTVL, bản mô tả công việc và khung năng lực từng VTVL của Sở Thông tin và Truyền thông (xem Hộp 3.1). Số lượng CBCC chuyên trách về CNTT, các VTVL về CNTT hiện đang chiếm tỷ lệ khoảng (năm 2024 có 29/48 người, chiếm 60,5%), về cơ bản là phù hợp theo biên chế VTVL của tỉnh.

**Hộp 3.1. Ví dụ yêu cầu trình độ CNTT của CBCC trong CQHCNN tỉnh Nam Định**

(i) CBCC chuyên trách CNTT làm việc trong các Sở TT&TT; Sở KH&CN: Tốt nghiệp ĐH trở lên với ngành hoặc chuyên ngành đào tạo phù hợp với lĩnh vực công tác (nhóm ngành: Máy tính và công nghệ thông tin; Ngành: Kỹ thuật điện, điện tử và viễn thông);

(ii) CBCC phụ trách CNTT/CĐS trong các Sở ban ngành khác: Tốt nghiệp đại học trở lên với ngành hoặc chuyên ngành đào tạo phù hợp với VTVL đảm nhiệm và **có chứng chỉ quản trị mạng**;

(iii) CBCC không chuyên trách CNTT: có từ chứng chỉ CNTT trở lên và có kỹ năng sử dụng CNTT cơ bản.

*Nguồn: QĐ số 1849/QĐ-UBND ngày 27/8/2021 của UBND tỉnh Nam Định về việc phê duyệt Bản mô tả VTVL của Sở TT&TT*

*(ii) CBCC phụ trách CNTT/CĐS trong 17 Sở, ban ngành còn lại*

Tỉ lệ CBCC phụ trách CNTT/CĐS tại 17 Sở, ban ngành còn lại chiếm tỉ trọng gần 40% lực lượng chuyên trách.

Tại 3 tỉnh CBCC phụ trách CNTT/CĐS ở 17 Sở ban ngành thực hiện nhiệm vụ kiêm nhiệm, theo đó bên cạnh đáp ứng yêu cầu trình độ chuyên môn đối với từng VTVL thì họ cần có chứng chỉ quản trị mạng. Đây là VTVL, mà Nhà nước không có quy định cụ thể nào, tuy nhiên, xuất phát từ yêu cầu CĐS toàn diện trên tất cả các lĩnh vực nên các tỉnh đã xây dựng VTVL “kiêm nhiệm để phụ trách CNTT/CĐS” để đảm bảo>NNL CĐS phục vụ chính quyền số ở địa phương (xem Hộp 3.1).>NNL CĐS phụ trách CNTT/CĐS ở 17 Sở ban ngành còn lại dường như đang mặc chiếc áo quá rộng so với năng lực của họ. Do trình độ CNTT chỉ đạt chứng chỉ quản trị mạng nên những CBCC này chỉ đảm nhận được các công việc đơn giản, còn những công việc phức tạp đòi hỏi chuyên môn CNTT thì vượt trên năng lực nên đây cũng là một nguyên nhân có thể gây ảnh hưởng đến kết quả CĐS còn hạn chế của các Sở, ngành thuộc các tỉnh trong thời gian qua. Quy định đối với>NNL CĐS là rất cần thiết với các Sở ban ngành, nhưng quan trọng phải có giải pháp bền vững trong giai đoạn tiếp theo.

Ý kiến phỏng vấn đối với lãnh đạo Sở Nội vụ tỉnh Nam Định cũng thể hiện rất rõ hiện trạng này, *những CBCC phụ trách CNTT tại các Sở, ban, ngành khác trong giai đoạn đầu thực hiện CĐS có chứng chỉ quản trị mạng về cơ bản là phù hợp, đã hoàn thành được công việc của mình. Tuy nhiên, trong bối cảnh CĐS đang mở rộng cả về quy mô lẫn chiều sâu ở thời điểm hiện tại, việc bố trí VTVL kiêm nhiệm và yêu cầu trình độ CNTT có chứng chỉ quản trị mạng là không đảm bảo. Một mặt, bản thân CBCC cũng hoang mang, thiếu tự tin về năng lực đáp ứng yêu cầu CĐS; mặt khác, cần chuyên nghiệp hóa nhân lực phụ trách CNTT/CĐS của các Sở ban ngành bằng cách bổ sung VTVL chuyên trách CNTT bên cạnh nhân lực giúp việc kiêm nhiệm như hiện nay thông qua nâng cao trình độ CNTT cho CBCC hiện tại có tiềm năng hoặc bổ sung thu hút>NNL CĐS chất lượng cao. (PV12)*

*b. CBCC không chuyên trách về CNTT:*

Nguồn nhân lực không chuyên trách về CNTT ở các tỉnh thường là CBCC tại các VTVL chuyên môn trong CQHCCNN gồm: (i) công chức lãnh đạo, quản lý; (ii) công chức nghiệp vụ chuyên môn dùng chung (gồm: Thanh tra; Hợp tác quốc tế; Pháp chế (đối với VTVL phòng ngừa và giải quyết tranh chấp đầu tư quốc tế được sử dụng chung với các VTVL công chức nghiệp vụ chuyên ngành, lĩnh vực tư pháp); Tổ chức cán bộ (tổ chức bộ máy và quản lý>NNL), thi đua khen thưởng, cải cách hành chính; Văn phòng; Kế hoạch, tài chính); (iii) công chức hỗ trợ, phục vụ. Trình độ CNTT theo yêu cầu đối với CBCC không chuyên trách về CNTT là “*có chứng chỉ CNTT trở lên và có kỹ năng sử dụng CNTT cơ bản*”. Lực lượng này chiếm tỷ trọng

hơn 95% tổng số CBCC và có sự giảm nhẹ từ năm 2020 đến năm 2024, lần lượt như sau: tỉnh Nam Định 95,26% giảm còn 94,66%; tỉnh Ninh Bình 95,77% xuống 94,74%; tỉnh Hà Nam 95,49% giảm xuống 94,92%. Đây là đội ngũ CBCC được các tỉnh quan tâm để họ có thể tiếp thu kiến thức, kỹ năng CDS qua ĐTBĐ về CDS để ứng dụng vào công việc hành chính số hàng ngày.

### **3.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024**

#### **3.2.1. Thực trạng phát triển trình độ và kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số**

##### **3.2.1.1. Thực trạng phát triển trình độ công nghệ thông tin**

###### **a. CBCC chuyên trách về CNTT**

Nhìn chung, giai đoạn 2020-2024, ở cả 3 địa phương Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam đều có sự tương đồng về trình độ của nhóm CBCC chuyên trách CNTT.

*Đối với tỉ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ đại học ( $d_{cc1}$ ):* giai đoạn 2020- 2022, tỷ lệ không thay đổi; đến năm 2023 và 2024, CBCC chuyên trách có trình độ đại học có tăng về số lượng: tỉnh Nam Định tăng từ 65,22% lên 66,67%; tỉnh Ninh Bình tăng về số lượng từ 21 người lên 23 người nhưng tỷ lệ  $d_{cc1}$  giảm do tổng số CBCC chuyên trách tăng; tỉnh Hà Nam tăng 45,71% lên 51,28%. Điều này được lý giải các tỉnh từ những năm 2021 đã đưa kế hoạch CDS vào hoạt động, song giai đoạn 2020-2022 do diễn biến phức tạp đại dịch covid làm chậm triển khai một số kế hoạch trong đó có các kế hoạch về ĐTBĐ cho CBCC và lúng túng khi thực hiện hình thức online. Đến 2023, 2024 dịch bệnh được kiểm soát, các kế hoạch CDS cũng được các tỉnh tập trung thực hiện mạnh mẽ, các cá nhân học tập nâng cao trình độ đẩy mạnh khiến trình độ NNL CDS có trình độ đại học tăng nhanh. Tốc độ tăng trung bình giai đoạn 2020-2024 của  $d_{cc1}$ , tỉnh Nam Định nhanh nhất tương ứng 14,1%, tiếp đến là tỉnh Ninh Bình tương ứng 13,33% và tỉnh Hà Nam tương ứng 10,7% (xem Bảng 3.3).

*Đối với tỉ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ trung cấp và cao đẳng ( $d_{cc2}$ ):* ở cả 3 địa phương đều chiếm tỷ lệ thấp nhất và cũng thay đổi ít nhất. Ở trình độ này chủ yếu thuộc về một số ít CBCC chuyên trách đang làm việc ở 2 Sở Thông tin và Truyền thông; Khoa học và Công nghệ còn một số là nhóm CBCC phụ trách CNTT ở các Sở ban ngành khác đi học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ CNTT từ chứng chỉ quản trị mạng lên trình độ trung cấp và cao đẳng. Từ 2020-2022, tỷ lệ  $d_{cc2}$  cơ bản ổn định, đến 2023-2024 có sự thay đổi nhẹ do một vài CBCC phụ trách CNTT ở 17 Sở ban ngành khác học tập nâng cao lên. Trong đó, tốc độ tăng trung bình giai đoạn 2020-2024 của  $d_{cc2}$  mạnh nhất là tỉnh Hà Nam là 18,75%; tiếp theo là tỉnh Ninh Bình 8,33% và thấp nhất là tỉnh Nam Định với 5% (xem Bảng 3.3).

*Đối với tỉ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ chứng chỉ ( $d_{cc3}$ ):* Về số lượng, CBCC có trình độ CNTT từ chứng chỉ ở cả 3 địa phương đều chiếm tỷ lệ cao

thứ hai và tỉ lệ dcc3 đều có xu hướng giảm nhẹ qua các năm. Trong đó, tốc độ giảm trung bình giai đoạn 2020-2024 của dcc3 nhanh nhất là tỉnh Nam Định (-5,88%); tiếp theo là tỉnh Hà Nam là (-5%) và giảm ít nhất là Ninh Bình (-1,47%). Điều này là dấu hiệu tốt đối với nhóm CBCC chuyên trách CNTT, mặc dù giá trị tăng trưởng mang dấu âm nhưng lại phản ánh sự tăng trưởng tỉ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ cao hơn, trong giai đoạn tiếp theo để đảm nhận được vai trò của mình cần có sự bứt phá nhanh và mạnh hơn nữa (xem Bảng 3.3).

**Bảng 3.3: Trình độ CNTT của nhóm CBCC chuyên trách theo VTVL có yêu cầu năng lực CNTT là năng lực lõi trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024**

Đơn vị: Người

| STT                       | Năm  | Đại học |                  |       |                  |      |                  | Trung cấp-Cao đẳng |                  |        |                  |        |                  | Chứng chỉ |                  |         |                  |        |                  |
|---------------------------|------|---------|------------------|-------|------------------|------|------------------|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|-----------|------------------|---------|------------------|--------|------------------|
|                           |      | ND      |                  | NB    |                  | HN   |                  | ND                 |                  | NB     |                  | HN     |                  | ND        |                  | NB      |                  | HN     |                  |
|                           |      | SL      | d <sub>cc1</sub> | SL    | d <sub>cc1</sub> | SL   | d <sub>cc1</sub> | SL                 | d <sub>cc2</sub> | SL     | d <sub>cc2</sub> | SL     | d <sub>cc2</sub> | SL        | d <sub>cc3</sub> | SL      | d <sub>cc3</sub> | SL     | d <sub>cc3</sub> |
| 1                         | 2020 | 23      | 51,11            | 15    | 39,47            | 14   | 42,42            | 5                  | 11,11            | 6      | 15,79            | 4(2+2) | 12,12            | 17        | 37,78            | 17      | 44,74            | 15     | 45,45            |
| 2                         | 2021 | 23      | 51,11            | 15    | 37,50            | 14   | 40,0             | 5                  | 11,11            | 8      | 20,0             | 5(4+1) | 14,29            | 17        | 37,78            | 17      | 42,50            | 16     | 45,71            |
| 3                         | 2022 | 23      | 51,11            | 15    | 37,50            | 14   | 40,0             | 5                  | 11,11            | 8      | 20,0             | 5(4+1) | 14,29            | 17        | 37,78            | 17      | 42,50            | 16     | 45,71            |
| 4                         | 2023 | 26      | 65,22            | 21    | 48,84            | 16   | 45,71            | 5(3+2)             | 10,86            | 9(4+5) | 20,93            | 7(2+5) | 20,0             | 15        | 32,60            | 13      | 30,23            | 12     | 34,29            |
| 5                         | 2024 | 36      | 66,67            | 23    | 47,92            | 20   | 51,28            | 6(4+2)             | 11,11            | 8(6+2) | 14,80            | 7(2+5) | 17,95            | 13        | 24,07            | 16      | 33,33            | 12     | 30,77            |
| Tốc độ (+)/<br>(-) TB (%) |      | 14,1    |                  | 13,33 |                  | 10,7 |                  | 5,0                |                  | 8,33   |                  | 18,75  |                  | (-5,88)   |                  | (-1,47) |                  | (-5,0) |                  |

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam và tính toán của NCS

**Trong đó:**

- Các chữ viết tắt có nghĩa: ND là tỉnh Nam Định; NB là tỉnh Ninh Bình; HN là tỉnh Hà Nam

- ký hiệu: dcc là tỷ lệ CBCC có trình độ CNTT

Số lượng CBCC nhóm A có trình độ CNTT bậc  $i$

$$dcc = \frac{\text{Số lượng CBCC nhóm A có trình độ CNTT bậc } i}{\text{Tổng số CBCC nhóm A}} \times 100 \%$$

d<sub>cc1</sub> (%): tỷ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ đại học;

d<sub>cc2</sub> (%): tỷ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ trung cấp, cao đẳng

d<sub>cc3</sub> (%): tỷ lệ CBCC chuyên trách CNTT có trình độ chứng chỉ.

**Hộp 3.2: Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về trình độ CNTT của CBCC chuyên trách**

*PV06: “Phần lớn CBCC chuyên trách của tỉnh có trình độ CNTT theo yêu cầu VTVL song đứng trước yêu cầu CDS của tỉnh, đặc biệt là CDS chính quyền địa phương với các mức độ sâu rộng với nhiều dự án CDS lớn trong thực hiện nền hành chính số thì tốc độ diễn ra có phần chậm hơn. CBCC có trình độ nhưng vẫn còn một số khó khăn, lúng túng khi triển khai”*

*PV07: “Cơ bản tỉnh có số lượng CBCC chuyên trách có trình độ đáp ứng yêu cầu VTVL song còn tỉ lệ nhỏ chưa đạt yêu cầu, họ thường là những người được tuyển dụng trước năm 2020 khi chưa triển khai CDS địa phương”.*

*PV08: “Mặc dù CBCC chuyên trách có trình độ đáp ứng yêu cầu VTVL nhưng thực tế khi triển khai CDS được tăng cường (nhất là giai đoạn 2023-2024) thì vẫn còn lúng túng về kiến thức, kỹ năng chuyên sâu trong CDS hệ thống HCNN”.*

*Nguồn: Phỏng vấn sâu của NCS*

**Như vậy**, phân tích thực trạng phát triển trình độ CNTT của CBCC chuyên trách CNTT của 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024 cho thấy: nhóm CBCC thuộc 2 Sở TT&TT và KH&CN có trình độ đại học ngày càng tăng nhưng tốc độ còn chậm, vẫn còn CBCC mới chỉ đạt trình độ cao đẳng; nhóm phụ trách CNTT ở 17 Sở ban ngành còn lại có một tỉ lệ nhỏ được cải thiện từ chứng chỉ lên trung cấp/ cao đẳng và phần chỉ đạt trình độ chứng chỉ quản trị mạng.

**b. Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT**

Nhìn chung ở cả 3 tỉnh, trình độ CNTT của nhóm CBCC không chuyên trách có sự tương đồng trên cả 3 chỉ số: tỷ lệ CBCC có trình độ đại học về CNTT ( $d_{kcc1}$ ) là thấp nhất; tỷ lệ CBCC có trình độ từ trung cấp/cao đẳng về CNTT ( $d_{kcc2}$ ) cao thứ hai và cao nhất là tỷ lệ CBCC có trình độ từ chứng chỉ về CNTT ( $d_{kcc3}$ ) qua các năm (xem Bảng 3.5). Đáng chú nhất ở đây là chỉ số  $d_{kcc1}$ : Từ 2020-2022, CBCC không chuyên trách CNTT chủ yếu thực hiện công việc hành chính chuyên môn theo VTVL và yêu cầu về CNTT của nhóm này theo VTVL là từ chứng chỉ và họ đều đáp ứng về trình độ CNTT từ tức tuyển dụng. Chỉ một số CBCC tự chủ động đi học tập ĐTBĐ nâng cao trình độ CNTT lên cao hơn đặc biệt trong giai đoạn đầu khi mới thực hiện CDS học, đến năm 2023 và 2024, có xuất hiện và tăng nhẹ ở các tỉnh: Nam Định tăng nhiều nhất từ 23 người năm 2023 (2,75%) tăng lên 26 người (2,71%) vào năm 2024; tiếp theo Ninh Bình thấp hơn từ 1,08% năm 2023 tăng 1,27% năm 2024 và Hà Nam thấp nhất, chỉ 0,86% năm 2023 lên 0,96% năm 2024. Bên cạnh đó  $d_{kcc2}$  ở cả 3 địa phương cũng khá thấp chỉ dưới 5% và có sự thay đổi không đáng kể qua các năm. Tỷ lệ  $d_{kcc3}$  của 3 địa phương qua các năm đều ở mức cao trên 92,11% và có sự thay đổi nhẹ qua các năm, chủ yếu là do tính giảm biên chế và tuyển dụng thêm CBCC của các địa phương. (xem bảng 3.4.)

**Bảng 3.4: Trình độ CNTT của nhóm CBCC không chuyên trách trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024**

Đơn vị: Người

| STT | Năm  | Đại học |                   |    |                   |    |                   | Trung cấp-Cao đẳng |                   |    |                   |    |                   | Chứng chỉ |                   |     |                   |     |                   |
|-----|------|---------|-------------------|----|-------------------|----|-------------------|--------------------|-------------------|----|-------------------|----|-------------------|-----------|-------------------|-----|-------------------|-----|-------------------|
|     |      | ND      |                   | NB |                   | HN |                   | ND                 |                   | NB |                   | HN |                   | ND        |                   | NB  |                   | HN  |                   |
|     |      | SL      | d <sub>kcc1</sub> | SL | d <sub>kcc1</sub> | SL | d <sub>kcc1</sub> | SL                 | d <sub>kcc2</sub> | SL | d <sub>kcc2</sub> | SL | d <sub>kcc2</sub> | SL        | d <sub>kcc3</sub> | SL  | d <sub>kcc3</sub> | SL  | d <sub>kcc3</sub> |
| 1   | 2020 | -       |                   | -  |                   | -  |                   | 25                 | 2.76              | 15 | 1.74              | 15 | 2.15              | 880       | 97.24             | 845 | 98.26             | 683 | 97.85             |
| 2   | 2021 | -       |                   | -  |                   | -  |                   | 21                 | 2.37              | 14 | 1.74              | 15 | 2.11              | 866       | 97.63             | 789 | 98.26             | 697 | 97.89             |
| 3   | 2022 | -       |                   | -  |                   | -  |                   | 23                 | 2.65              | 16 | 1.95              | 17 | 2.41              | 845       | 97.35             | 804 | 98.05             | 687 | 97.59             |
| 4   | 2023 | 23      | 2.75              | 10 | 1.08              | 6  | 0.86              | 43                 | 5.14              | 32 | 3.47              | 26 | 3.71              | 771       | 92.11             | 880 | 95.44             | 669 | 95.44             |
| 5   | 2024 | 26      | 2.71              | 11 | 1.07              | 7  | 0.96              | 17                 | 1.77              | 26 | 3.01              | 38 | 5.21              | 915       | 95.51             | 827 | 95.72             | 684 | 93.83             |

Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam và tính toán của NCS

**Trong đó:**

- Các chữ viết tắt có nghĩa: ND là tỉnh Nam Định; NB là tỉnh Ninh Bình; HN là tỉnh Hà Nam

- Ký hiệu: dkcc là tỷ lệ CBCC không chuyên trách có trình độ CNTT

Số lượng CBCC nhóm A có trình độ CNTT bậc i

$$d_{kcc} = \frac{\text{Số lượng CBCC nhóm A có trình độ CNTT bậc } i}{\text{Tổng số CBCC nhóm A}} \times 100 \%$$

d<sub>kcc1</sub> (%): tỷ lệ CBCC không chuyên trách CNTT có trình độ đại học;

d<sub>kcc2</sub> (%): tỷ lệ CBCC không chuyên trách CNTT có trình độ trung cấp, cao đẳng

d<sub>kcc3</sub> (%): tỷ lệ CBCC không chuyên trách CNTT có trình độ chứng chỉ.

Ngoài ra, qua phỏng vấn sâu các nhà lãnh đạo của 3 tỉnh đã giải thích rõ hơn những con số thống kê:

*PV11: “Nhóm CBCC không chuyên trách của tỉnh hiện nay cơ bản có chứng chỉ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL, có số ít CBCC có trình độ CNTT cao hơn ở trung cấp/cao đẳng hay đại học (khoảng dưới 3%). Yêu cầu VTVL chỉ là có chứng chỉ CNTT nhưng có CBCC có trình độ cao hơn yêu cầu, sở dĩ do học tự chủ động học tập nâng cao trình độ CNTT dù tỉnh không có chính sách hỗ trợ nào, nên tỉ lệ người đi học nâng cao trình độ CNTT ở nhóm này chủ yếu ở nhóm cán bộ, lãnh đạo các Sở (cười)”.*

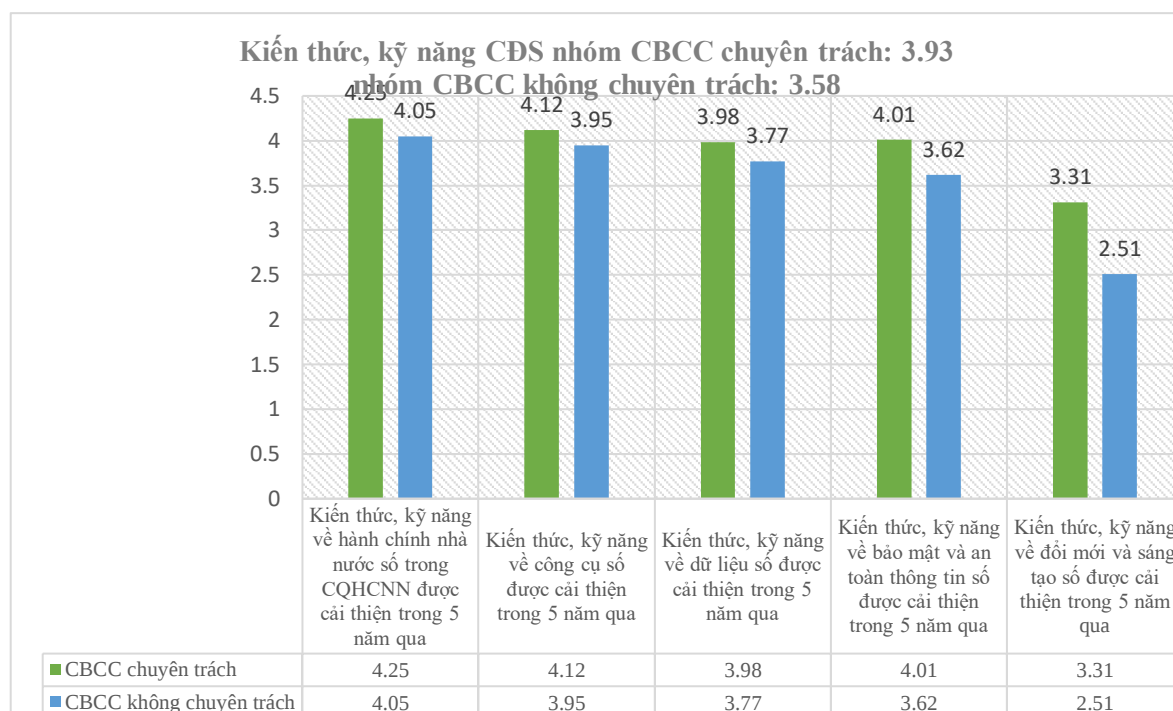
*PV12: “Hiện tại, hầu hết CBCC cấp tỉnh đều có chứng chỉ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL, tuy nhiên khi đề cập đến HTBD để vận dụng vào quy trình hành chính số họ vẫn mất nhiều thời gian, nhiều công chức còn bỡ ngỡ, khó khăn và lúng túng khi thực hiện, và thường xuyên cần hỗ trợ từ phía CBCC chuyên trách”.*

**Như vậy,** CBCC không chuyên trách về CNTT của cả 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 so với đề án VTVL họ cũng đều đáp ứng yêu cầu về trình độ CNTT, tỷ lệ rất nhỏ có trình độ trung cấp hoặc cao đẳng hoặc đại học có sự gia tăng tuy rất nhỏ do CBCC tự học ngoài giờ làm việc. Mặc dù có chứng chỉ từ lúc tuyển dụng song kỹ năng CDS, ứng dụng CNTT vào nền hành chính nhà nước số của họ vẫn còn nhiều hạn chế. Do đó, trong thời gian tới các tỉnh cần có chính sách ĐTBĐ cũng như chính sách PTNNL CDS trong CQHCCN phù hợp để tăng cường kỹ năng CNTT cho NNL CDS này.

### *3.2.1.2. Thực trạng phát triển kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số*

Năng lực CDS là cần thiết và quan trọng giúp CBCC trong các CQHCCN cấp tỉnh có thể đáp ứng yêu cầu CDS nền hành chính nhà nước hiện nay. Các năng lực CDS đó bao gồm: kiến thức hiểu biết của NNL về CDS; và kỹ năng vận dụng kiến thức đó vào thực thi công việc hành chính số. Để phân tích thực trạng phát triển kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC trong CQHCCN các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, luận án tiến hành khảo sát về mức độ cải thiện kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC của 3 tỉnh đối với cả CBCC chuyên trách CNTT và CBCC không chuyên trách CNTT với biểu hiện với 5 nhóm kiến thức, kỹ năng gồm: (i) Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số trong CQHCCN được cải thiện trong 5 năm qua; (ii) Kiến thức, kỹ năng về công cụ số được cải thiện trong 5 năm qua; (iii) Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số được cải thiện trong 5 năm qua; (iv) Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số được cải thiện trong 5 năm qua; (v) Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số được cải thiện trong 5 năm qua.

Kết quả khảo sát thực tế 315 CBCC tại 3 địa phương cho thấy, kiến thức và kỹ năng CDS của CBCC đã được các tỉnh quan tâm triển khai thông qua nhiều lớp ĐTBĐ về CDS và ứng dụng CNTT trong CDS nền hành chính số trong 5 năm qua, và kết quả rất phù hợp với quy luật tất yếu là kiến thức, kỹ năng CDS của các nhóm CBCC phần lớn được cải thiện và mức độ cải thiện của nhóm CBCC chuyên trách CNTT tốt hơn so với CBCC không chuyên trách CNTT (xem Hình 3.1). Cụ thể:



**Hình 3.1: Ý kiến đánh giá của CBCC về mức độ cải thiện kiến thức, kỹ năng CDS**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của NC*

*a. Nhóm CBCC chuyên trách về CNTT*

Kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC chuyên trách về CNTT trong CQHCCN các tỉnh, năng lực CDS của NNL được đánh giá với mức 3,93/5.0 điểm tương ứng mức “đồng ý”. Trong đó, “Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số trong CQHCCN được cải thiện trong 5 năm qua” nhận được đánh giá là “hoàn toàn đồng ý” với mức điểm là 4,25. Tiếp sau đó: “Kiến thức, kỹ năng về công cụ số được cải thiện trong 5 năm qua”; “Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số được cải thiện trong 5 năm qua”; “Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số được cải thiện trong 5 năm qua” có mức điểm trung bình lần lượt là 4,12; 4,01 và 3,98 điểm xếp hạng cao nhất với ý nghĩa ở mức “đồng ý”. Ngược lại, “Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số được cải thiện trong 5 năm qua” là nội dung được đánh giá thấp nhất với mức điểm trung bình là 3,31 điểm có nghĩa là “trung lập” (xem Hình 3.1).

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo 3 tỉnh cho thấy, mặc dù phần lớn CBCC chuyên trách có trình độ đại học, nhưng thiếu kiến thức chuyên sâu về các lĩnh vực mới như dữ liệu số, AI, an toàn thông tin, cũng như ít có kinh nghiệm triển khai dự án CDS quy mô lớn vì vậy mức độ vận dụng trong môi trường hành chính số vẫn còn là một thách thức đối với nhóm CBCC chuyên trách đặc biệt là nhóm công chức kiêm nhiệm trong các Sở ban ngành của tỉnh (xem Hộp 3.3).

**Hộp 3.3: Kết quả phỏng vấn sâu lãnh đạo tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về kiến thức, kỹ năng CDS của nhóm CBCC chuyên trách**

PV01: “Hiện tại ở tỉnh nhóm CBCC chuyên trách đều có trình độ CNTT đáp ứng yêu cầu VTVL. Sau các khóa ĐTBĐ chủ yếu kiến thức, kỹ năng CDS liên quan nền hành chính số của họ được cải thiện, còn thực tế khi vận dụng triển khai các dự án CDS còn biểu hiện lúng túng đặc biệt là những dự án CDS quy mô lớn trên toàn tỉnh hay những nội dung chương trình CDS đòi hỏi tính sáng tạo đổi mới”.

PV03: “Các dự án CDS đòi hỏi nhiều kiến thức, kỹ năng CDS mới với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ nhưng đây dường như lại là những điểm yếu của CBCC chuyên trách trong các tỉnh hiện nay. Thực tiễn cho thấy, CBCC chuyên trách CNTT của tỉnh chúng tôi đang còn thiếu các kỹ năng chuyên sâu về kiến trúc Chính phủ số, phân tích dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI), điện toán đám mây (Cloud Computing), bảo mật chuyên sâu, hay quản lý dự án CDS. Và Tỉnh chúng cũng đang gặp khó khăn trong ĐTBĐ cho nhóm CBCC chuyên trách CNTT do hạn chế trong bố trí nội dung, chương trình và giảng viên giảng dạy.

PV11: “Với nhóm công chức phụ trách CNTT ở 17 Sở ban ngành, kiến thức và kỹ năng CDS dĩ nhiên kém hơn so với CBCC chuyên trách thuộc 2 Sở TTT&TT; Sở KH&CN. Tỉnh chúng tôi chưa có biên chế chính thức cho CC CNTT/CDS tại các CQHCCN, nên hiện tại, công chức CNTT kiêm nhiệm chủ yếu là có từ chứng chỉ quản trị mạng. Trong giai đoạn vừa qua, họ đang phải đảm nhận quá nhiều việc, từ vận hành hệ thống, bảo trì phần cứng, phần mềm, hướng dẫn người dùng, đến triển khai các nhiệm vụ mới về CDS, an toàn thông tin, dẫn đến căng thẳng, thiếu động lực”.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn của NCS*

**Như vậy**, nhóm CBCC chuyên trách CNTT của các tỉnh, dù có trình độ CNTT đáp ứng VTVL, song trước yêu cầu chuyển dịch từ mô hình hành chính truyền thống sang môi trường CDS ngày càng sâu rộng, vẫn còn bộc lộ những điểm yếu nhất định về năng lực chuyên sâu và tư duy thích ứng. Để cải thiện tốt hơn, trong thời gian tới, các tỉnh cần có lộ trình ĐTBĐ chuyên sâu về CNTT gắn với những đổi mới trong hệ thống HCNN số.

**b. Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT**

Về “kiến thức, kỹ năng CDS được cải thiện trong 5 năm qua” của CBCC không chuyên trách về CNTT trong CQHCCN của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam được đánh giá với mức điểm 3,58/5,0 điểm, tương ứng ý nghĩa “đồng ý”. Trong đó, các phát biểu: “Kiến thức, kỹ năng về HCNN số trong CQHCCN được cải thiện trong 5 năm qua”; “Kiến thức, kỹ năng về công cụ số được cải thiện trong 5 năm qua”; “Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số được cải thiện trong 5 năm qua”; “Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số được cải thiện trong 5 năm qua” đạt ngưỡng đánh giá mức điểm trung bình lần lượt theo thứ tự là 4,05; 3,95; 3,77; 3,62 điểm và ý nghĩa “Đồng ý”. Đáng chú ý nhất là phát biểu “Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số được cải thiện trong 5 năm qua” có điểm trung bình xếp ở mức đánh giá “Không đồng ý” với 2,51 điểm có nghĩa là năng lực này gần như còn “xa lạ” đối với CBCC không chuyên trách CNTT.

Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy, việc sáng tạo nội dung số trong nền HCNN là quá khó đối với CBCC không chuyên trách về CNTT của các tỉnh (xem Hộp 3.4)

### Hộp 3.4. Kết quả phỏng vấn lãnh đạo Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC không chuyên trách

PV14: “Nhóm CBCC không chuyên trách về CNTT của các địa phương đều đáp ứng yêu cầu về trình độ CNTT so với đề án VTVL của tỉnh. Sau các khóa ĐTBĐ về CDS đa số kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC không chuyên trách CNTT của các tỉnh đều có sự cải thiện rõ nét trong 5 năm qua”.

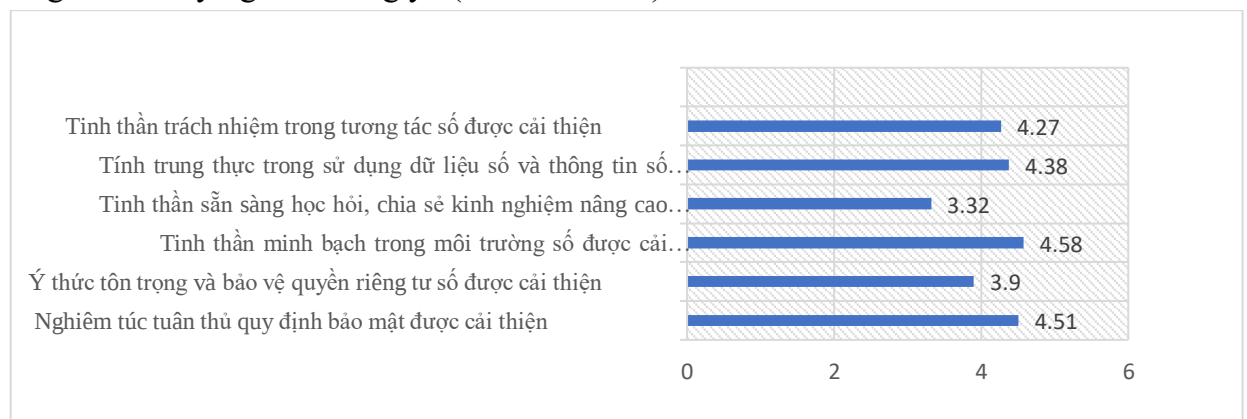
PV12: “Hầu hết CBCC không chuyên trách CNTT có chứng chỉ là chủ yếu, một số ít CBCC chủ động đi học nâng cao trình độ CNTT lên trung cấp/cao đẳng/đại học dù tỉnh không có chính sách hỗ trợ gì. Tuy đáp ứng yêu cầu trình độ, nhưng thực tiễn CBCC không chuyên trách vẫn còn nhiều điểm hạn chế đặc biệt là kỹ năng CDS, kỹ năng bảo mật thông tin và kỹ năng về đổi mới sáng tạo”.

PV13: “Tuy kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC không chuyên trách đã được cải thiện qua 5 năm, nhưng khi chuyển sang môi trường số, đặc biệt là thực hiện CDS chính quyền, họ gặp nhiều lúng túng trong triển khai. Dù đã được tham gia ĐTBĐ về CDS xong do hạn chế trong từ nội dung, hình thức ĐTBĐ nên dường như kiến thức, kỹ năng CDS của họ chưa được cải thiện rõ nét nhất là kiến thức kỹ năng chuyên sâu liên quan đến dữ liệu số, an toàn bảo mật hay tư duy đổi mới sáng tạo số”.

*Nguồn: Kết quả phỏng vấn của NCS*

#### 3.2.2. Thực trạng phát triển đạo đức công vụ số

Kết quả khảo sát 315 CBCC tại 3 địa phương về đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCCN các tỉnh, tác giả lượng hóa thông qua 6 chỉ tiêu: (i) Nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật được cải thiện; (ii) Ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số được cải thiện; (iii) Tinh thần minh bạch trong môi trường số được cải thiện; (iv) Tinh thần sẵn sàng học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm nâng cao năng lực CDS được cải thiện; (v) Tính trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số được cải thiện; (vi) Tinh thần trách nhiệm trong tương tác số được cải thiện cho thấy, mức độ cải thiện đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCCN 3 tỉnh khá cao với các mức đánh giá 4,16/5,0 điểm, tương ứng với mức ý nghĩa “Đồng ý” (xem Hình 3.2).



**Hình 3.2: Ý kiến đánh giá của CBCC về mức độ cải thiện đạo đức công vụ số**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS*

Trong đó, 4 chỉ số được đánh giá cao nhất là: “Tinh thần minh bạch trong dữ

liệu số được cải thiện” đạt 4,58 điểm; “Ng nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật được cải thiện” đạt 4,51 điểm; “Tính trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số được cải thiện” đạt 4,38 điểm và “Tinh thần trách nhiệm trong tương tác số được cải thiện” đạt 4,45 điểm với mức ý nghĩa “Hoàn toàn đồng ý”. Điều này cho thấy đạo đức công vụ số của CBCC trong CQHCNN các tỉnh từ môi trường truyền thống với bản chất gương mẫu, nghiêm túc chấp hành các quy định trong phục vụ hành chính của đội ngũ CBCC cấp tỉnh khi chuyển sang môi trường số vẫn được giữ vững. Có 2 chỉ số “Ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số được cải thiện” và “Tinh thần sẵn sàng học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm nâng cao năng lực CDS được cải thiện” với mức điểm thấp hơn 3,90 và 3,32 nhưng có ý nghĩa “Đồng ý” phản ánh đúng vẫn còn tâm lý e ngại do kiến thức, kỹ năng có được từ việc học tập ĐTBĐ về năng lực CDS cũng như hạn chế và còn thiếu công vụ để bảo mật thông tin.

Cán bộ Sở Nội vụ tỉnh Ninh Bình cho rằng: *“xét về độ tuổi, CBCC có độ tuổi thuộc thế hệ 8X trở về trước chiếm tỷ lệ cao (hơn 70%) nên khả năng vận dụng nhanh nhẹn, linh hoạt CNTT có phần hạn chế hơn CBCC có độ tuổi dưới 35 tuổi (chiếm dưới 30%). Trình độ CNTT cơ bản, chủ yếu là chứng chỉ, rất hiếm người có trình độ chuyên sâu hay trình độ từ đại học về CNTT, do đó kiến thức số, kỹ năng CDS của CBCC trong các CQHCNN còn chậm được cải thiện trong ĐTBĐ dẫn đến việc hiểu hay nhận dạng về bảo mật cũng như tránh được lừa đảo trên nền tảng số của CBCC còn hạn chế, rất nhiều người còn gặp lúng túng khi vận dụng các phần mềm trong công việc của mình nên rất khó để có thể hướng dẫn hay chia sẻ cho người khác được”*.

**Tổng hợp lại**, kết quả phân tích thực trạng phát triển NNL CDS trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Hà Nam có cả khoảng sáng và tối. Khoảng sáng đó là, tất cả về mặt trình độ CNTT và kiến thức, kỹ năng CDS; đạo đức công vụ số của CBCC giai đoạn 2020-2024 đều có sự cải thiện, đặc biệt là nhóm CBCC chuyên trách CNTT thuộc 2 Sở Thông tin và Truyền thông và sở Khoa học và Công nghệ có trình độ cao gia tăng. Mặc dù vậy, vẫn còn những khoảng tối đó là: (i) Về trình độ CNTT: CBCC phụ trách CNTT/CDS ở CQHCNN là 17 Sở ban ngành khác chưa “chính danh” nên chỉ có trình độ chứng chỉ quản trị mạng; CBCC không chuyên trách CNTT chủ yếu có chứng chỉ tin học phù hợp nên họ đều lúng túng khi ứng dụng CNTT vào nền hành chính nhà nước số ở mức độ cao; Về kiến thức, kỹ năng CDS khi chuyển từ môi trường HCNN truyền thống sang môi trường CDS sâu rộng đòi hỏi nhiều kiến thức, kỹ năng chuyên sâu cũng như tư duy đổi mới sáng tạo nhạy bén vẫn còn là hạn chế, đặc biệt là còn khiếm khuyết ở “Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số”; (iii) Về đạo đức công vụ số, CBCC cả chuyên trách và không chuyên trách đều đánh giá thấp hơn ở “Ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số” và “Tinh thần sẵn sàng học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm nâng cao năng lực CDS” do tâm lý e ngại bởi kiến thức, kỹ năng số có được từ việc học tập ĐTBĐ về năng lực CDS còn hạn chế và còn thiếu đạo đức công vụ để bảo mật thông tin. Những khoảng trống đó xuất hiện bởi rất nhiều nguyên nhân, trong đó từ thực tiễn QLNN đối với PTNNL CDS trong CQHCNN tại 3 tỉnh là một nguyên nhân quan trọng, điều này sẽ tiếp tục được NCS làm rõ trong phần 3.3 tiếp theo.

### 3.3. Thực trạng quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024

#### 3.3.1. Thực trạng hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước

Do đặc thù của thể chế chính trị Việt Nam, các nghị quyết (NQ) của trung ương về CDS được cụ thể hóa và tổ chức triển khai ở địa phương thông qua ban chấp hành Đảng bộ tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương. Đây là văn bản đóng vai trò định hướng cho mọi quyết định của HĐND và UBND cấp tỉnh. Tại 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, các văn bản chỉ đạo về CDS ở cấp cao nhất là do tỉnh ủy ban hành. Tổng hợp các văn bản quản lý của 3 tỉnh về CDS và PTNNL CDS trên địa bàn tỉnh:

**Bảng 3.5. Số lượng VBQL tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về CDS và PTNNL CDS**

*Đơn vị tính: Số văn bản*

| Loại văn bản                                      | Tỉnh Nam Định | Tỉnh Ninh Bình | Tỉnh Hà Nam |
|---------------------------------------------------|---------------|----------------|-------------|
| Nghị quyết của Tỉnh ủy                            | 01            | 01             | 01          |
| Nghị quyết của HĐND tỉnh                          | 01            | 01             | 01          |
| Quyết định của UBND tỉnh                          | 02            | 02             | 02          |
| Kế hoạch về CDS của UBND tỉnh về CDS              | 05            | 06             | 02          |
| Kế hoạch thực hiện QĐ số 146/QĐ-TTg của UBND tỉnh | 01            | 01             | 01          |
| Kế hoạch về ĐTBĐ CDS của UBND tỉnh                | 05            | 03             | 03          |

*Nguồn: Tổng hợp từ Tỉnh ủy, HĐND, UBND tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

Về số lượng các văn bản quản lý về CDS và PTNNL CDS trên địa bàn 3 tỉnh gồm các văn bản như Nghị quyết của Tỉnh ủy (mỗi tỉnh 01 văn bản); Nghị quyết của HĐND tỉnh (mỗi tỉnh 01 văn bản); Quyết định của UBND tỉnh về CDS và thực hiện CDS trên địa bàn tỉnh (mỗi tỉnh 02 QĐ); Kế hoạch CDS của UBND tỉnh CDS tỉnh Ninh Bình ban hành nhiều nhất (06 văn bản), tiếp theo tỉnh Nam Định (05 văn bản) và Hà Nam 02 kế hoạch. Về thực hiện triển khai QĐ số 146/QĐ-TTg của Chính phủ về phê duyệt đề án "Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" mỗi tỉnh đều ban hành 01 KH thực hiện QĐ trên. Về kế hoạch ĐTBĐ gắn với CDS, tỉnh Nam Định ban hành 05 KH, tỉnh Ninh Bình và Hà Nam đều ban hành 03 KH.

**Bảng 3.6. Tổng hợp các VBQL của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam về CDS và PTNNL CDS**

| <b>Loại văn bản</b>                                      | <b>Tỉnh Nam Định</b>                                                                                                                                                                          | <b>Tỉnh Ninh Bình</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Tỉnh Hà Nam</b>                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nghị quyết của Tỉnh ủy</b>                            | NQ số 09-NQ/TU, ngày 15/10/2021                                                                                                                                                               | NQ số 01-NQ/TU, ngày 20/4/2021                                                                                                                                                                                                     | NQ số 24-NQ/TU, ngày 25/04/2022                                                                            |
| <b>Nghị quyết của HĐND tỉnh</b>                          | NQ số 76/2022/NQ-HĐND, ngày 06/7/2022                                                                                                                                                         | NQ số 17/2023/NQ-HĐND, ngày 12/7/2023                                                                                                                                                                                              | NQ số 26/2019/NQ-HĐND, ngày 12/7/2019                                                                      |
| <b>Quyết định của UBND tỉnh</b>                          | + QĐ số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022<br>+ QĐ số 2172/QĐ-UBND ngày 21/11/2022                                                                                                                   | + QĐ số 199/QĐ-UBND ngày 07/3/2022<br>+ QĐ số 1045/QĐ-UBND ngày 28/12/2021                                                                                                                                                         | + QĐ số 158/QĐ-UBND ngày 28/01/2022<br>+ QĐ số 605/QĐ-UBND ngày 30/01/2024                                 |
| <b>Kế hoạch về CDS của UBND tỉnh</b>                     | + KH số 120/KH-UBND ngày 31/12/2020;<br>+ KH số 115/KH-UBND ngày 25/12/2020;<br>+ KH số 160/KH-UBND ngày 30/12/2022;<br>+ KH số 24/KH-BCĐ ngày 21/4/2023;<br>+ KH số 54/KH-BCĐ ngày 04/5/2023 | + KH số 225/KH-UBND ngày 23/12/2020<br>+ KH số 37/KH-UBND ngày 09/3/2021<br>+ KH số 33/KH-UBND ngày 22/02/2022<br>+ KH số 194/KH-UBND ngày 15/12/2022;<br>+ KH số 54/KH-UBND ngày 23/3/2023;<br>+ KH số 30/KH-UBND ngày 07/02/2024 | + KH số 1516/QĐ-UBND ngày 09/8/2022<br>+ KH số 108/KH-UBND ngày 19/01/202                                  |
| <b>Kế hoạch thực hiện QĐ số 146/QĐ-TTg của UBND tỉnh</b> | KH số 76/KH-UBND, ngày 28/4/2023                                                                                                                                                              | KH số 59/KH-UBND ngày 29/3/2022                                                                                                                                                                                                    | KH số 1559/KH-UBND ngày 17/6/2022                                                                          |
| <b>Kế hoạch về ĐTBĐ CDS của UBND tỉnh</b>                | KH số 70/KH-UBND ngày 02/07/2021; KH số 122/KH-UBND ngày 22/10/2021; KH số 100/KH-UBND ngày 22/7/2022; KH số 36/KH-UBND ngày 07/3/2023; KH số 54/KH-BCĐCDS ngày 04/5/2023                     | KH số 144/KH-UBND ngày 09/9/2021; KH số 559/KH-UBND ngày 31/7/2023; KH số 45/KH-UBND ngày 08/3/2024                                                                                                                                | KH số 1785/KH-UBND ngày 13/09/2023; KH số 1306/KH-UBND ngày 10/07/2024; KH số 1379/KH-UBND ngày 18/07/2024 |

*Nguồn: NCS tổng hợp các VBQL từ Tỉnh ủy, HĐND, UBND 3 tỉnh*

Trong giai đoạn này, Tỉnh ủy của 3 địa phương đã ban hành các Nghị quyết về CDS trong đó có định hướng PTNNL CDS – đây là chính là các văn bản đóng vai trò quan trọng trong việc lãnh đạo, chỉ đạo toàn diện về PTNNL CDS trong CQHCCNN tại các địa phương (xem Bảng 3.7)

**Bảng 3.7. Tổng hợp các Nghị quyết của Tỉnh ủy tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

| Số hiệu và tên NQ                                                                         | Nội dung liên quan PTNNL CDS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Nghị quyết số 09-NQ/TU, ngày 15/10/2021 của Tỉnh ủy tỉnh Nam Định</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Về CDS tỉnh Nam Định đến năm 2025, định hướng đến năm 2030                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng cường công tác ĐTBĐ cho đội ngũ CBCC về CDS</li> <li>- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ CNTT, tổ chức ĐTBĐ chuyên sâu để trở thành các chuyên gia nông cốt tham mưu cho cấp ủy, chính quyền về CDS</li> <li>- Khuyến khích các tổ chức, doanh nghiệp công nghệ tham gia trực tiếp vào quá trình giáo dục và đào tạo nhân lực, xây dựng một số trung tâm giáo dục, đào tạo về công nghệ</li> </ul>                                                                                                 |
| <b>2. Nghị quyết số 01-NQ/TU, ngày 20/4/2021 của Tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Về xây dựng Chính quyền điện tử, CDS tỉnh Ninh Bình đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức bồi dưỡng cho đội ngũ lãnh đạo chủ chốt các cấp về chiến lược, quản trị CDS, phát triển Chính quyền số, Kinh tế số, Xã hội số.</li> <li>- Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu về kỹ năng số và ứng dụng CNTT cho đội ngũ CBCC, đảm bảo họ có đủ năng lực để vận hành Chính quyền số, đặc biệt là trong việc cung cấp dịch vụ công trực tuyến.</li> <li>- Đào tạo chuyên sâu về CNTT, công nghệ số, an toàn, an ninh mạng cho đội ngũ CBCC làm công tác chuyên trách về CNTT/CDS.</li> </ul> |
| <b>3. Nghị quyết số 24-NQ/TU, ngày 25/04/2022 của Tỉnh ủy tỉnh Hà Nam</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Về CDS tỉnh Hà Nam giai đoạn 2022-2030                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo để CBCC có đủ năng lực và kỹ năng để vận hành Chính quyền số</li> <li>- Phổ cập kỹ năng số cơ bản cho CBCC</li> <li>- Đào tạo chuyên sâu cho lãnh đạo về CDS, quản trị dữ liệu, an toàn thông tin cho đội ngũ lãnh đạo chủ chốt các cấp, giúp họ đưa ra quyết sách và chỉ đạo điều hành dựa trên dữ liệu.</li> <li>- Bồi dưỡng kỹ năng cho đội ngũ chuyên trách về CDS, CNTT cho CBCC làm công tác chuyên môn về CNTT/CDS tại các sở, ban, ngành.</li> </ul>                                     |

*Nguồn: NCS tổng hợp từ các NQ của Tỉnh ủy tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

Các NQ của Đảng bộ các tỉnh ra đời được ví như “bánh lái” hướng đích cho sự nghiệp CDS nói chung, PTNNL CDS trong CQHCCNN nói riêng. Triển khai NQ của tỉnh ủy, cơ quan QLNN các địa phương đã hoạch định các văn bản quản lý để PTNNL CDS bao gồm: Nghị quyết (NQ) của HĐND; Quyết định (QĐ) và Kế hoạch (KH) của UBND các tỉnh.

### 3.3.1.1. Nghị quyết của hội đồng nhân dân các tỉnh về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

Trong những năm 2020-2024, ở cả 3 địa phương, HĐND tỉnh đưa ra *cơ chế chính sách ĐTBĐ đối với CBCC chung, chưa gắn với NNL CDS* đó là các quy định hỗ trợ CBCC đi ĐTBĐ nâng cao trình độ chủ yếu từ sau đại học như: Nghị quyết số 76/2022/NQ-HĐND ngày 06/7/2022 của HĐND tỉnh Nam Định; Nghị quyết số 17/2023/NQ-HĐND ngày 12/7/2023 của HĐND tỉnh Ninh Bình quy định hỗ trợ công tác ĐTBĐ cho CBCC được cử đi đào tạo sau đại học; Nghị quyết số 26/2019/NQ-HĐND ngày 12/7/2019 của HĐND tỉnh Hà Nam quy định về chế độ chính sách hỗ trợ đối với

CBCC được cử đi đào tạo sau đại học. Các NQ này đều thể hiện sự quan tâm của địa phương tới công tác ĐTBĐ nâng cao trình độ, chủ yếu ở các bậc sau đại học với các mức tương ứng hỗ trợ CBCC có sự khác biệt (xem Bảng 3.8). Về mức hỗ trợ CBCC đạt trình độ tiến sĩ, tỉnh Nam Định cao nhất là 100 triệu đồng/người; tiếp theo tỉnh Hà Nam hỗ trợ 80 triệu đồng/người và thấp nhất là tỉnh Ninh Bình với mức 50 triệu đồng/người. Về trình độ thạc sĩ các tỉnh đều hỗ trợ mức 20-30 triệu đồng/người riêng tỉnh Nam Định còn không hỗ trợ cho ĐTBĐ trình độ thạc sĩ.

**Bảng 3.8. So sánh mức hỗ trợ ĐTBĐ CBCC của tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

|                         | <b>Tỉnh Nam Định</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Tỉnh Ninh Bình</b>                              | <b>Tỉnh Hà Nam</b>                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Số hiệu NQ</b>       | NQ số 76/2022/NQ-HĐND, ngày 06/7/2022                                                                                                                                                                                                                  | NQ số 17/2023/NQ-HĐND, ngày 12/7/2023              | NQ số 26/2019/NQ-HĐND, ngày 12/7/2019                                                                                                                                                                               |
| <b>Đối tượng hỗ trợ</b> | CBCC được cử đi ĐTBĐ trình độ tiến sĩ                                                                                                                                                                                                                  | CBCC được cử đi ĐTBĐ sau đại học từ thạc sĩ        | CBCC được cử đi ĐTBĐ sau đại học từ thạc sĩ                                                                                                                                                                         |
| <b>Mức hỗ trợ</b>       | - Tiến sĩ: 100 trđ/người.<br>- Thạc sĩ: không hỗ trợ                                                                                                                                                                                                   | - Tiến sĩ: 50 trđ/người<br>- Thạc sĩ: 30 trđ/người | - Tiến sĩ: 80 trđ/người<br>- Thạc sĩ: 20 trđ/người                                                                                                                                                                  |
| <b>Điều kiện hỗ trợ</b> | - CBCC được cử đi còn từ đủ 05 năm (60 tháng) công tác trở lên tính đến tuổi nghỉ hưu theo quy định;<br>- CBCC phải cam kết công tác tại các cơ quan tối thiểu 05 năm trở lên sau khi nhận hỗ trợ trừ các trường hợp đặc biệt điều động theo quy định. |                                                    | + CBCC công tác từ đủ 03 năm trở lên, không kể thời gian tập sự và 02 năm liên tục trước thời điểm được cử đi ĐTBĐ hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên;<br>+ Dưới 40 tuổi tính từ thời điểm được đi ĐTBĐ sau ĐH lần đầu |

*Nguồn: NCS tổng hợp từ các NQ của HĐND các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

**Như vậy**, các NQ ban hành trong giai đoạn 2020-2024 của cả 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam chủ yếu khuyến khích CBCC học sau đại học với mức hỗ trợ khác nhau (Nam Định ưu tiên tiến sĩ; Ninh Bình hỗ trợ rộng nhưng mức thấp; Hà Nam hỗ trợ khá nhưng ràng buộc chặt hơn). Về điều kiện hỗ trợ, các quy định đưa ra cho thấy địa phương có xu hướng kiểm soát đối tượng thụ hưởng và giảm rủi ro thất thoát nguồn lực sau đào tạo. Tuy nhiên, các CS này nhìn chung vẫn thiên về văn bằng và chưa thể hiện rõ định hướng phát triển năng lực CDS theo VTVL, do đó cần điều chỉnh theo hướng chuyên sâu kỹ năng số và chuyên nghiệp hóa nhân lực CNTT/CDS.

### 3.3.1.2. Quyết định và kế hoạch của Ủy ban nhân dân các tỉnh về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

Trong giai đoạn 2020-2024, UBND các tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam đã ban hành các văn bản quản lý bao gồm các QĐ về bộ máy tham mưu, tư vấn lãnh đạo về CDS và các Kế hoạch (KH) về ĐTBĐ nhằm PTNNL CDS.

#### a. Quyết định của UBND

Tỉnh Nam Định đã ban hành 02 QĐ của UBND tỉnh về PTNNL CDS bao gồm: QĐ số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định về việc thành lập Ban Chỉ đạo về Chuyển đổi số tỉnh Nam Định và QĐ số 2172/QĐ-UBND ngày 21/11/2022 của UBND tỉnh Nam Định về chức năng, nhiệm vụ của trung tâm CDS

tỉnh Nam Định, thể hiện điểm nổi bật là sớm thiết lập cơ chế điều phối và đầu mối chuyên trách cho CDS.

*Tỉnh Ninh Bình* đã ban hành 02 QĐ của UBND tỉnh về PTNNL CDS bao gồm: Quyết định số 199/QĐ-UBND ngày 07/3/2022 của UBND tỉnh về việc ban hành Kiến trúc Chính quyền điện tử tỉnh Ninh Bình phiên bản 2.0 cùng Quyết định số 1045/QĐ-UBND ngày 28/12/2021 của UBND tỉnh Ninh Bình ban hành Kế hoạch phát triển Chính quyền số, chuyển đổi số và đảm bảo an toàn thông tin mạng tỉnh Ninh Bình;

*Tỉnh Hà Nam* đã ban hành 02 QĐ của UBND tỉnh về PTNNL CDS gồm: Quyết định số 158/QĐ-UBND ngày 28/01/2022 của UBND tỉnh Hà Nam về việc thành lập Ban chỉ đạo CDS của UBND tỉnh Hà Nam và Quyết định số 605/QĐ-UBND ngày 30/01/2024 của UBND tỉnh Hà Nam về việc kiện toàn Ban chỉ đạo CDS tỉnh Hà Nam, nổi bật ở việc củng cố bộ máy chỉ đạo, điều hành nhằm đáp ứng yêu cầu CDS ngày càng đi vào chiều sâu.

Để rõ hơn về nội dung của các QĐ có thể phân tích một ví dụ cụ thể như: Quyết định số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định về việc thành lập Ban Chỉ đạo về chuyển đổi số tỉnh Nam Định. Ban Chỉ đạo do Chủ tịch UBND tỉnh làm Trưởng ban cho thấy CDS đã trở thành nhiệm vụ trọng tâm, cấp bách và đảm bảo tính hành động cao trong bộ máy hành chính của tỉnh Nam Định (xem Hộp 3.5).

### **Hộp 3.5. Ví dụ Quyết định số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định**

#### *1. Mục đích và cơ sở:*

- Mục đích: Kiện toàn bộ máy tổ chức, đảm bảo sự chỉ đạo tập trung, thống nhất và xuyên suốt của UBND tỉnh đối với các nhiệm vụ CDS, xây dựng chính quyền số, kinh tế số và xã hội số trên địa bàn tỉnh.

- Cơ sở: Quyết định này được ban hành nhằm cụ thể hóa tinh thần chỉ đạo từ các văn bản cấp trên, đặc biệt là Nghị quyết số 09-NQ/TU ngày 15/10/2021 của BCH Đảng bộ tỉnh về Chuyển đổi số tỉnh Nam Định đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

*2. Cơ cấu tổ chức:* Trưởng ban: Chủ tịch UBND tỉnh; Phó Trưởng ban Thường trực là Phó Chủ tịch UBND tỉnh phụ trách lĩnh vực CDS; Phó Trưởng ban là Giám đốc Sở Thông tin và Truyền thông (Cơ quan thường trực kỹ thuật); Các thành viên là lãnh đạo các sở, ban, ngành liên quan trực tiếp đến CDS như Công an tỉnh, Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Nội vụ, Văn phòng UBND tỉnh.

*3. Chức năng và nhiệm vụ:* Ban Chỉ đạo là tổ chức giúp UBND tỉnh trong việc nghiên cứu, chỉ đạo, phối hợp giải quyết những vấn đề quan trọng, liên ngành liên quan đến CDS, bao gồm: Nghiên cứu, đề xuất: Các chủ trương, chiến lược, cơ chế, chính sách, giải pháp lớn để đẩy mạnh CDS của tỉnh; Chỉ đạo triển khai: Hướng dẫn, đôn đốc các sở, ngành và UBND các huyện, thành phố thực hiện các chương trình, kế hoạch CDS đã được phê duyệt; Điều phối hoạt động: Phối hợp giữa các cơ quan, đơn vị trong việc xây dựng, kết nối, chia sẻ các nền tảng số, cơ sở dữ liệu dùng chung và đảm bảo an toàn thông tin mạng; Kiểm tra, đánh giá: Định kỳ kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện và đề xuất khen thưởng hoặc xử lý vi phạm trong công tác CDS.

*Nguồn: Quyết định số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định*

Có thể thấy về QĐ số 701/QĐ-UBND ngày 13/04/2022 của UBND tỉnh Nam Định về việc xây dựng bộ máy tham mưu, tư vấn lãnh đạo CDS cho tỉnh là bước cụ thể hóa chủ trương của Tỉnh ủy, góp phần chuyển hóa NQ thành hành động chính cụ thể. QĐ

đồng thời thể hiện mức độ ưu tiên chính trị đối với CDS khi xác lập, đây là nhiệm vụ trọng tâm của toàn bộ hệ thống chính trị - hành chính, tạo điều kiện thuận lợi để huy động nguồn lực và thúc đẩy sự tham gia của các cấp, ngành. Cơ cấu Ban Chỉ đạo bao gồm lãnh đạo các sở, ngành chủ chốt đã hình thành cơ chế phối hợp tương đối rõ ràng, qua đó hỗ trợ xử lý các vướng mắc trong quá trình triển khai, nhất là đối với các nội dung đòi hỏi phối hợp như kết nối, chia sẻ dữ liệu và phân bổ nguồn lực. Tuy nhiên, do Ban chỉ đạo CDS chủ yếu thực hiện chức năng tham mưu, điều phối, không phải cơ quan có thẩm quyền quyết định trực tiếp về nhân sự và phân bổ ngân sách chi tiết, nên nhiều nội dung triển khai vẫn phải thông qua các cơ quan chuyên môn, có thể làm giảm tốc độ hoặc tính đột phá của một số đề xuất. Mặt khác, năng lực tổ giúp việc (thường là Sở TT&TT) nếu chưa đáp ứng yêu cầu về NNL CDS cao (như đã phân tích ở mục 3.2) có thể làm ảnh hưởng đến chất lượng công tác tham mưu và hiệu quả phân phối. Đáng chú ý, các QĐ hiện hành chưa giải quyết được vấn đề cốt lõi là cơ chế đãi ngộ đặc thù cho nhân lực CNTT/CDS, khiến việc thu hút PTNNL CDS trong CQHCCN còn gặp nhiều khó khăn.

#### *b. Kế hoạch của UBND các tỉnh*

Giai đoạn 2020-2024, thực hiện triển khai chủ trương đường lối của Nhà nước và của Tỉnh ủy 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đã ban hành nhiều KH PTNNL CDS được chia thành 2 nhóm: (i) KH triển khai các NQ của Tỉnh ủy về CDS; (ii) KH thực hiện ĐTBĐ về CDS triển khai Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” (sau đây gọi tắt là QĐ 146/QĐ-TTg); (iii) Kế hoạch của UBND về ĐTBĐ CDS

##### *(i) KH của UBND các tỉnh về CDS*

*Danh mục KH được ban hành bởi UBND tỉnh Nam Định* gồm 5 có KH, cụ thể: Cuối năm 2020: KH số 120/KH-UBND ngày 31/12/2020 của UBND tỉnh Nam Định về Chuyển đổi số tỉnh Nam Định giai đoạn 2021-2025, định hướng đến năm 2030; KH số 115/KH-UBND ngày 25/12/2020 của UBND tỉnh Nam Định về ứng dụng CNTT, phát triển Chính quyền số và ATTTM trong hoạt động của cơ quan nhà nước tỉnh Nam Định giai đoạn 2021-2025. Năm 2022, KH số 160/KH-UBND ngày 30/12/2022 của UBND tỉnh Nam Định về kế hoạch CDS tỉnh Nam Định đến năm 2030, cụ thể hóa các mục tiêu của NQ 09-NQ/TU. Năm 2023, KH số 24/KH-BCĐ ngày 21/4/2023 của Ban Chỉ đạo về CDS tỉnh Nam Định về hoạt động của Ban Chỉ đạo năm 2023; KH số 54/KH-BCĐ ngày 4/5/2023 của Ban chỉ đạo về CDS tỉnh Nam Định nhằm thực hiện NQ 09-NQ/TW ngày 15/10/2021. Điểm nổi bật của các KH này là dài hạn và có thêm KH hoạt động của Ban chỉ đạo, cho thấy cơ chế triển khai được “kéo xuống” đến cấp điều phối/điều hành.

*Danh mục KH được ban hành bởi UBND Ninh Bình* có 6 KH: KH số 225/KH-UBND ngày 23/12/2020 của UBND tỉnh Ninh Bình về việc triển khai thực hiện Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 tỉnh Ninh Bình; KH số 37/KH-UBND ngày 09/3/2021 của UBND tỉnh về Ứng dụng CNTT, xây dựng

chính quyền điện tử, chuyển đổi số và bảo đảm an toàn thông tin mạng (ATTTM) tỉnh Ninh Bình năm 2021; KH số 33/KH-UBND ngày 22/02/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình về Phát triển chính quyền số, CDS và đảm bảo ATTTM tỉnh Ninh Bình năm 2022; KH số 194/KH-UBND ngày 15/12/2022; KH số 54/KH-UBND ngày 23/3/2023; KH số 30/KH-UBND ngày 07/02/2024 của UBND tỉnh Ninh Bình về phát triển chính quyền số, chuyển đổi số và đảm bảo ATTTM tỉnh Ninh Bình năm 2022, 2023, 2024. Các KH do UBND tỉnh Ninh Bình ban hành có điểm nổi bật ở tính liên tục theo năm (2021-2024) và bám sát các trụ cột chính quyền số - CDS - ATTTM, đồng thời có KH triển khai chương trình CDS quốc gia (khung định hướng cấp quốc gia).

*Danh mục KH được ban hành bởi UBND tỉnh Hà Nam* gồm có 2 KH, gồm: KH số 1516/QĐ-UBND ngày 09/8/2022 để phê duyệt Đề án CDS tỉnh Hà Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030; KH số 108/KH-UBND ngày 19/01/2024 của UBND tỉnh Hà Nam về CDS tỉnh Hà Nam năm 2024. Số lượng văn bản được ban hành ít hơn so với tỉnh Hà Nam và Ninh Bình, nhưng có điểm nhấn là ban hành Đề án CDS đến năm 2025, định hướng 2030 (tính định hướng), sau đó có KH triển khai theo năm 2024.

Các KH ban hành tại các địa phương đều lồng ghép nội dung liên quan đến PTNNL CDS, ví dụ KH số 194/KH-UBND ngày 15/12/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình về phát triển chính quyền số, CDS và đảm bảo ATTTM đã chỉ ra mục tiêu chung theo hướng “*thực hiện CDS đồng bộ trên cơ sở kết nối, quản lý các nguồn lực...*”, qua đó đặt yêu cầu về PTNNL CDS được cụ thể hóa bằng các nhiệm vụ/giải pháp kèm theo phân công tổ chức thực hiện cho các cơ quan, đơn vị liên quan (xem Hộp 3.6).

### **Hộp 3.6: Ví dụ Kế hoạch của UBND tỉnh Ninh Bình**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Mục tiêu cụ thể:</b> Tối thiểu 50% CBCC được tham gia các lớp tuyên truyền, tập huấn, bồi dưỡng, phổ biến về kỹ năng số cơ bản, kỹ năng phân tích, khai thác dữ liệu, công nghệ số và đảm bảo an toàn thông tin mạng;</p> <p><b>2. Tổ chức thực hiện:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sở Thông tin và Truyền thông: Chủ trì, phối hợp với các cơ quan, đơn vị, địa phương triển khai thực hiện các nhiệm vụ của Kế hoạch này.</li> <li>- Văn phòng UBND tỉnh: Chủ trì, phối hợp với Sở Thông tin và Truyền thông, các đơn vị liên quan vận hành, khai thác hiệu quả Cổng thông tin điện tử và các hệ thống thông tin được giao chủ trì đảm bảo theo quy định.</li> <li>- Sở Nội vụ: Phối hợp với các cơ quan liên quan tham mưu UBND tỉnh đưa nhiệm vụ phát triển Chính quyền số, chuyển đổi số vào nội dung kế hoạch cải cách hành chính của tỉnh.</li> <li>- Sở Tài chính: Chủ trì, phối hợp với Sở Thông tin và Truyền thông và các cơ quan, đơn vị có liên quan căn cứ khả năng cân đối ngân sách tham mưu cho UBND tỉnh bố trí kinh phí chi thường xuyên từ ngân sách tỉnh.</li> <li>- Sở Khoa học và Công nghệ: Chủ trì, tăng cường phối hợp với Sở Thông tin và Truyền thông trong việc triển khai các nhiệm vụ, giải pháp về việc tiếp cận cuộc CMCN lần thứ 4 trên địa bàn tỉnh; tích cực nghiên cứu, lựa chọn, đưa vào áp dụng thử nghiệm các giải pháp mới về chuyển đổi số phục vụ công tác quản lý, sản xuất và đời sống.</li> <li>- Các Sở ban ngành khác: Căn cứ KH này, xây dựng KH phát triển chính quyền số, chuyển đổi số và đảm bảo an toàn thông tin mạng năm 2023 của cơ quan, đơn vị mình.</li> </ul> <p><i>Nguồn: Kế hoạch số 194/KH-UBND ngày 15/12/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình</i></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Như vậy, hầu hết các KH của UBND về CDS ở cả 3 tỉnh cũng đề cập đến nội dung ĐTBĐ nhằm PTNNL CDS ngay từ mục tiêu tỉ lệ ít nhất 50% CBCC được ĐTBĐ về nội dung dữ liệu số, an toàn bảo mật để thực hiện CDS của chính quyền địa phương.

*(ii) KH của UBND các tỉnh nhằm thực hiện triển khai QĐ 146/QĐ-TTg*

Ba tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, đã ban hành KH PTNNL CDS trong các CQHCNN thực hiện QĐ 146/QĐ-TTg. Trong đó, có 2 tỉnh ban hành KH vào năm 2022 là tỉnh Ninh và Hà Nam, tỉnh Nam Định chậm hơn đến tháng 4 năm 2023 mới ban hành (xem Bảng 3.9).

KH triển khai thực hiện QĐ số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ của 3 tỉnh về cơ bản nội dung KH khá thống nhất, khác nhau ở thời điểm ban hành. Các KH có cơ chế triển khai rõ ràng, có tổ chức thực hiện rộng khắp, phân cấp rõ ràng nhiệm vụ cho các đơn vị liên quan, đặc biệt cả cơ sở giáo dục (ĐH Hoa Lư-Ninh Bình) đảm bảo tính khả thi và có sự phối hợp đồng bộ. Tuy nhiên, hạn chế rõ nhất của 3 KH là tính “sao chép” hoàn toàn nội dung của NQ số 146/QĐ-TTg mà chưa đưa được tính đặc thù, bối cảnh thực tiễn của địa phương nên thiếu tính cụ thể; Nội dung ĐTBĐ còn chung chung; Chưa cụ thể cho từng nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT; Chưa có các chỉ số đo lường cụ thể và cơ chế kiểm tra, đánh giá rõ ràng.

**Bảng 3.9. Tổng hợp kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCNN của UBND các tỉnh nhằm triển khai thực hiện QĐ số 146/QĐ-TTg**

| Nội dung KH              | Nam Định<br>KH số 76/KH-UBND,<br>ngày 28/4/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ninh Bình<br>KH số 59/KH-UBND ngày<br>29/3/2022 | Hà Nam<br>KH số 1559/KH-UBND<br>ngày 17/6/2022 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Mục tiêu ĐT</b>       | Nâng cao kỹ năng số cho CBCC, viên chức và người dân, tạo nền tảng cho việc ứng dụng và phát triển công nghệ số.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                 |                                                |
| <b>Nội dung đào tạo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức đào tạo, đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng, tập huấn về CDS, kỹ năng số cho CBCC trong các CQHCNN tỉnh;</li> <li>- Tổ chức các khóa ĐTBĐ, tập huấn về CDS, công nghệ số cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, cán bộ làm công tác tham mưu CDS trong cơ quan nhà nước</li> <li>- Tổ chức phổ cập kỹ năng số cho CBCC, người lao động qua nền tảng học trực tuyến mở đại trà (MOOCs), đào tạo theo hướng cá nhân hóa và phát triển kỹ năng số cho CBCC, VC, người lao động, các tổ công nghệ số cộng đồng.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |                                                |
| <b>Tổ chức thực hiện</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sở TT&amp;TT: Chủ trì tổ chức, triển khai KH; Chủ trì thực hiện khảo sát, kiểm tra, đánh giá, tổng kết, báo cáo hàng năm kết quả thực hiện KH</li> <li>- Sở Tài chính: bố trí kinh phí thực hiện KH.</li> <li>- Sở Nội vụ: Chủ trì, phối hợp với Sở TT&amp;TT; Vụ ĐTBĐ CBCC-Bộ Nội vụ nghiên cứu đưa nội dung nâng cao nhận thức về CDS vào chương trình bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng QLNN theo tiêu chuẩn ngạch CC, VTVL lãnh đạo, quản lý.</li> <li>- Các sở, ban, ngành của tỉnh: Cử CBCC tham gia các chương trình, khóa, lớp tập huấn, phổ cập, đào tạo, nâng cao nhận thức và kỹ năng CDS.</li> <li>* <i>Ngoài ra</i>, tỉnh Ninh Bình phân công thêm cho các Sở ban ngành khác gồm: Sở Lao động</li> <li>- Thương binh và Xã hội: Chủ trì, phối hợp với Sở GD&amp;ĐT, Sở TT&amp;TT xây dựng và tổ chức triển khai Chương trình “Học từ làm việc thực tế”.</li> <li>- Trường Đại học Hoa Lư: Xây dựng kế hoạch, tổ chức đào tạo đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên chuyên ngành CDS, công nghệ số.</li> </ul> |                                                 |                                                |
| <b>Hình thức ĐT</b>      | Trực tiếp kết hợp trực tuyến tại các điểm cầu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                 |                                                |
| <b>Kết quả ĐT</b>        | - Các khóa ĐTBĐ, tập huấn về CDS, kỹ năng số được tổ chức theo từng đối tượng;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |                                                |

|  |                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các khóa phổ cập kỹ năng số qua nền tảng học trực tuyến mở đại trà;</li> <li>- Các khóa phổ cập kỹ năng số trên nền tảng (MOOCs).</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nguồn: NCS tổng hợp các VBQL từ UBND 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

*(iii) Kế hoạch của UBND về ĐTBĐ CDS*

Giai đoạn 2020-2024, 3 tỉnh đã ban hành nhiều KH về ĐTBĐ nhằm PTNNL CDS trong đó có>NNL CĐ trong CQHCCNN nhằm đảm bảo cho họ có đủ năng lực CDS đáp ứng yêu cầu công việc.

*5 KH được ban hành bởi UBND tỉnh Nam định về PTNNL CDS được thống kê:* KH số 70/KH-UBND ngày 02/07/2021 của UBND tỉnh về nâng cao kiến thức QLNN, bồi dưỡng kỹ năng quản lý điều hành và thực thi công vụ cho đội ngũ CBCC; KH số 122/KH-UBND ngày 22/10/2021; KH số 100/KH-UBND ngày 22/7/2022; KH số 36/KH-UBND ngày 07/3/2023 của UBND tỉnh về việc ĐTBĐ CBCC, viên chức năm 2021, 2022, 2023; KH số 54/KH-BCĐCDS ngày 04/5/2023 của Ban chỉ đạo CDS tỉnh về bồi dưỡng, tập huấn CDS trên địa bàn tỉnh Nam Định năm 2023. Theo danh mục này, tỉnh Nam Định chú trọng nhiều nhất vào các chính sách ĐTBĐ chung cho CBCC,VC. Nội dung bồi dưỡng/tập huấn chuyên đề CDS đã xuất hiện nhưng chủ yếu thể hiện qua một KH riêng (năm 2023) do Ban chỉ đạo CDS ban hành, cho thấy CDS được lồng ghép vào hoạt động ĐTBĐ nhưng mức độ chuyên sâu và tính hệ thống theo chuỗi năm còn hạn chế.

*3 KH của UBND tỉnh Ninh Bình đã ban hành về PTNNL CDS gồm:* KH số 144/KH-UBND ngày 09/9/2021 của UBND tỉnh về ĐTBĐ CBCC, VC tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2021-2025; KH số 559/KH-UBND ngày 31/7/2023 của UBND tỉnh Ninh Bình về triển khai bồi dưỡng tập huấn CDS năm 2023; KH số 45/KH-UBND ngày 08/3/2024 của UBND tỉnh Ninh Bình về bồi dưỡng, tập huấn nâng cao nhận thức số, kỹ năng số trong các cơ quan, đơn vị hành chính nhà nước trên địa bàn tỉnh năm 2024. Dù ban hành số lượng KH ít hơn tỉnh Nam Định, nhưng tỉnh Ninh Bình có các tiếp cận bài bản và có tính hệ thống, khi có KH ĐTBĐ giai đoạn 2021-2025 làm nền, đồng thời triển khai liên tục các KH tập huấn chuyên đề CDS theo năm 2023-2024. Điểm nổi bật là định hướng rõ và nâng cao nhận thức số và kỹ năng số cho CQHCCNN, qua đó thể hiện xu hướng chuyển trọng tâm từ ĐTBĐ chung sang bồi dưỡng năng lực số phục vụ CDS.

*3 KH của UBND tỉnh Hà Nam đã ban hành về PTNNL CDS gồm:* KH số 1785/KH-UBND ngày 13/09/2023 của UBND tỉnh Hà Nam về bồi dưỡng, tập huấn CDS trên địa bàn tỉnh Hà Nam năm 2023; KH số 1306/KH-UBND ngày 10/07/2024 của UBND tỉnh về tập huấn CDS cho cán bộ chủ chốt năm 2024; Kế hoạch số 1379/KH-UBND ngày 18/07/2024 của UBND tỉnh về bồi dưỡng, tập huấn CDS trên địa bàn tỉnh năm 2024. Tỉnh này nổi bật ở sự tập trung mạnh vào nhóm chuyên sâu CDS - bồi dưỡng/tập huấn CDS, với các KH năm 2023 và đặc biệt là năm 2024 có 2 KH, trong đó có một KH dành cho cán bộ chủ chốt. Cách làm này cho thấy tỉnh ưu tiên nâng năng lực số theo hướng “đi vào triển khai” đồng thời nhấn mạnh vai trò dẫn dắt của nhóm cán bộ chủ chốt trong thúc đẩy CDS.

**Bảng 3.10. Kế hoạch ĐTBD về CDS của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam năm 2023**

| <b>Nội dung</b>           | <b>Nam Định</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Ninh Bình</b>                                                                                                                                                                 | <b>Hà Nam</b>                                                                                                                                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Số hiệu KH</b>         | <b>KH số 54/KH-BCĐ ngày 04/5/2023</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>KH số 559/KH-UBND ngày 31/7/2023</b>                                                                                                                                          | <b>KH số 1785/KH-UBND ngày 13/09/2023</b>                                                                                                                               |
| <b>Mục đích</b>           | Tạo sự chuyển biến mạnh mẽ trong nhận thức là tiên quyết để thực hiện CDS; Phổ cập kỹ năng số cho các đối tượng tham gia vào quá trình CDS của tỉnh; Nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo và PTNNL CDS                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Đảm bảo 100% CBCC, VC được bồi dưỡng, tập huấn về CDS, nhằm nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng số và đáp ứng yêu cầu triển khai CDS đồng bộ trên địa bàn tỉnh trong năm 2023.   | Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng CDS gắn với VTVL của CBCC, thúc đẩy CDS quốc gia, xây dựng Chính quyền số; Tổ chức bồi dưỡng, tập huấn về CDS cho CBCC                     |
| <b>Yêu cầu</b>            | - Phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan, ban, ngành, các đơn vị liên quan trong việc xây dựng và triển khai chương trình ĐT, tập huấn.<br>- Đa dạng hóa hình thức đào tạo, tập huấn, liên kết với các bài học kinh nghiệm thành công để áp dụng được trong thực tiễn.                                                                                                                                                                                                                                           | Các cơ quan, ban, ngành, các đơn vị liên quan trong việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo, tập huấn và cử CBCC tham gia bồi dưỡng đầy đủ                              | CBCC tham gia khóa bồi dưỡng tuân thủ các quy định theo đúng Nội quy, tham gia đủ 12 chuyên đề (với CBCC chuyên trách) và 11 chuyên đề với CBCC không chuyên trách CNTT |
| <b>Nội dung</b>           | Phối hợp với Cục CDS - Bộ TT&TT, các đơn vị trực thuộc các Bộ, ban, ngành Trung ương và các cơ quan, đơn vị có liên quan tổ chức 12 hội nghị tập huấn, phổ biến kiến thức về CDS cho các nhóm CBCC                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Các chuyên đề chuyên sâu về chiến lược, quản trị, kỹ năng phân tích và ra quyết định trong môi trường số; Kỹ năng số cơ bản, kiến thức nền tảng về CDS, an toàn thông tin cơ bản | Chương trình gồm 12 chuyên đề để bồi dưỡng, tập huấn cho các đối tượng phù hợp, bám sát chủ đề năm dữ liệu số quốc gia                                                  |
| <b>Thời gian</b>          | - Quý 3, 4 năm 2023<br>- Thời lượng: Trung bình 2-5 ngày/chuyên đề                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |
| <b>Hình thức</b>          | - Trực tiếp đối với nhóm CBCC chuyên trách CDS;<br>- Trực tuyến trên nền tảng OneTouch của Bộ TT&TT đối với các CBCC khác                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |
| <b>Kinh phí thực hiện</b> | Từ nguồn ngân sách Nhà nước phân cấp hiện hành                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |
| <b>Tổ chức thực hiện</b>  | - Sở TT&TT: Chủ trì, phối hợp các Sở, ngành và các tổ chức đoàn thể, UBND các huyện, thành phố và các đơn vị có liên quan tổ chức ĐT, tập huấn theo đúng nội dung KH được phê duyệt. Tổng hợp, báo cáo kết quả thực hiện KH về UBND tỉnh sau khi hoàn thành.<br>- Sở Tài chính: Căn cứ tình hình thực tế, tham mưu UBND tỉnh bố trí kinh phí chi thường xuyên theo phân cấp ngân sách nhà nước để thực hiện các nhiệm vụ thuộc kế hoạch này.<br>- Các Sở ban ngành khác: phối hợp Sở TT&TT tổ chức thực hiện |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |
| <b>Số lớp ĐTBD</b>        | 12 lớp ĐTBD về CDS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 10 lớp ĐTBD về CDS                                                                                                                                                               | 12 lớp ĐTBD về CDS                                                                                                                                                      |

*Nguồn: NCS tổng hợp từ KH của UBND tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

Lấy ví dụ KH ĐTBD CDS của các tỉnh năm 2023 - năm tập trung nhiều cho các lớp ĐTBD về CDS để thấy sự tương đồng và khác biệt (xem Bảng 3.10).

Kế hoạch ĐTBD về CDS của 3 tỉnh đã kịp thời triển khai chủ trương đường lối của Nhà nước theo đúng quy định, có mục đích, thời gian, nội dung, hình thức và phân công tổ chức thực hiện cũng như kinh phí thực hiện. KH cũng đã xác định 2 đối tượng CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT để quy định hình thức ĐTBD phù hợp. Mặc dù vậy, nội dung ĐTBD cho nhóm CBCC chuyên trách còn mang tính lý thuyết, chưa có nhiều nội dung cho phần thực hành cũng như ứng dụng vào thực tiễn; nội dung ĐTBD cho nhóm CBCC không chuyên trách chưa gắn với

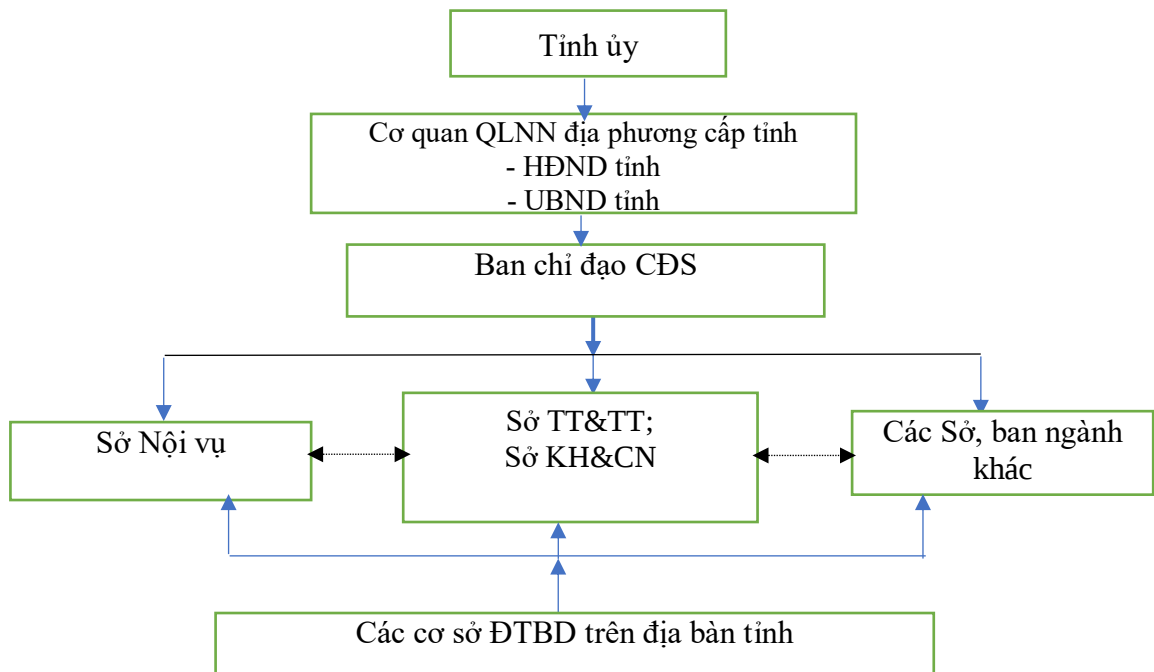
thực tiễn của từng lĩnh vực, Sở ban ngành cụ thể có thể ảnh hưởng đến tính ứng dụng; chưa quy định việc đánh giá, kiểm tra sau ĐTBD.

Phỏng vấn sâu lãnh đạo tỉnh Nam Định (là thành viên Ban chỉ đạo CDS tỉnh) cho rằng: “*Kế hoạch ĐTBD gắn với CDS của tỉnh chúng tôi tập trung nhiều nhất trong năm 2023 sau khi có QĐ 146 của Chính phủ. Với nhóm CBCC chuyên trách CNTT chủ yếu tỉnh triển khai thực hiện ĐTBD theo KH tập huấn của Bộ TT&TT. Còn KH của Tỉnh thường gắn với ĐTBD CDS chung cho CBCC trong toàn tỉnh, chưa gắn với yêu cầu CDS trong thực tiễn theo VTVL. Sở Nội vụ và Sở TT&TT là 2 đơn vị chủ yếu tham mưu xây dựng nội dung, chương trình ĐTBD về CDS.*

### 3.3.2. Thực trạng tổ chức triển khai quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước

#### 3.3.2.1. Thực trạng tổ chức bộ máy quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

Theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XV, kỳ họp thứ 9 thông qua ngày 16/6/2025, theo đó tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam đã tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS UBND trong phạm vi địa phương theo phân cấp của Chính phủ. Giai đoạn 2020-2024, bộ máy QLNN về PTNNL CDS của 3 tỉnh khá tương đồng (xem Hình 3.3).



**Hình 3.3: Bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh**

*Nguồn: Tổng hợp của NCS từ UBND tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

Sơ đồ cho thấy BM QLNN về PTNNL CDS ở cấp tỉnh được thiết kế theo hướng chỉ đạo tập trung (Tỉnh ủy - UBND - Ban chỉ đạo CDS) và phối hợp liên ngành giữa Sở Nội vụ, Sở TT&TT/Sở KH&CN và các sở, ban, ngành. Các tiếp cận này phù hợp với đặc thù CDS, là nhiệm vụ xuyên suốt, đòi hỏi vừa có điều phối thống nhất vừa gắn với nhu cầu chuyên môn của từng lĩnh vực. Tuy nhiên, để có cơ chế phối hợp

phát huy hiệu quả thực chất, cần tiếp tục chuẩn hóa VTVL liên quan đến CNTT/CĐS, phân định nhóm chuyên trách và kiêm nhiệm, đồng thời làm rõ trách nhiệm của từng chủ thể trong toàn bộ chu trình PTNNL. Song song, việc xây dựng và áp dụng khung năng lực số theo từng nhóm đối tượng và cấp độ là điều kiện quan trọng để thống nhất mục tiêu đào tạo, tránh tình trạng bồi dưỡng dàn trải hoặc nặng về hình thức. Trên cơ sở đó, cần thiết lập cơ chế “đặt hàng” ĐTBĐ gắn với yêu cầu đầu ra (chuẩn năng lực, chuẩn kỹ năng) và gắn với KH triển khai HCNN số của tỉnh. Cuối cùng, việc đánh giá đầu ra sau đào tạo cần được thực hiện định kỳ thông qua tiêu chí/KPI và mức độ đáp ứng công việc, tạo vòng phản hồi để cập nhật nội dung bồi dưỡng và nâng cao chất lượng PTNN CĐS một cách bền vững.

Ví dụ về các mất xích trong bộ máy QLNN về PTNNL CĐS trong CQHCCN:

Theo KH số 160/KH-UBND ngày 30/12/2022 của UBND Tỉnh Nam Định; KH số 59/KH-UBND ngày 29/3/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình quy định rõ Bộ máy QLNN về PTNNL CĐS. Trong bộ máy đó, thời gian qua có thể thấy:

(i) HĐND, UBND đã hoàn thành đúng nhiệm vụ của mình trong lãnh đạo, chỉ đạo chung về PTNNL CĐS;

(ii) Ban chỉ đạo CĐS đã đủ thành phần và thực hiện đúng nhiệm vụ theo quy định;

(iii) Các sở ban ngành cũng đã hoàn thành nhiệm vụ, đặc biệt Sở TT&TT, Sở KH&CN đã thực hiện đúng vai trò đầu mối tham mưu CĐS, Sở Nội vụ đã phối kết hợp trong quản lý ĐTBĐ CBCC trong CQHCCN về CĐS, tuy nhiên các Sở ban ngành khác mặc dù đã thực hiện theo đúng chỉ đạo của các cơ quan QLNN chuyên môn về PTNNL CĐS nhưng chưa xác định được nhu cầu ĐTBĐ cho đơn vị mình gắn với công tác chuyên môn. Điều đó, cũng có nghĩa là vẫn còn bất cập trong phối hợp giữa các Sở ban ngành trên địa bàn 3 tỉnh khi xây dựng kế hoạch và triển khai PTNNL CĐS, chủ yếu mang tính một chiều từ trên xuống;

(iv) Sự tham gia của các cơ sở ĐTBĐ ở địa phương vào hoạt động PTNNL CĐS vẫn còn hạn chế. Thực tế cho thấy, tỉnh Nam Định và Hà Nam chưa xác lập vai trò rõ ràng của các cơ sở đào tạo trong cơ chế triển khai PTNNL CĐS của địa phương (chủ yếu vẫn dựa vào các sở, ngành tổ chức ĐTBĐ nội bộ hoặc thuê đơn vị ngoài theo từng đợt). Trong khi đó, tỉnh Ninh Bình có lợi thế là có trường ĐH Hoa Lư hoạt động trên địa bàn và đã đưa nhà trường vào quá trình ĐTBĐ về CĐS. Theo KH của tỉnh, Trường ĐH Hoa Lư được giao nhiệm vụ xây dựng KH và tổ chức đào tạo đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên chuyên ngành CĐS, công nghệ số; mở mới hoặc cập nhật nội dung CĐS trong các chương trình đào tạo hiện có; đồng thời phối hợp với Sở TT&TT, Sở GD&ĐT và cơ quan, đơn vị liên quan triển khai thí điểm, tiến tới hoàn thiện mô hình “Giáo dục đại học số”.

Tuy nhiên, đến hết năm 2024, Trường Đại học Hoa Lư đào tạo ngành Công nghệ thông tin (Mã ngành: 7480201) - được xem là trụ cột cung cấp nhân lực kỹ thuật trực tiếp cho CĐS, và đã có nỗ lực đầu tư hạ tầng như phòng học trực tuyến đa phương

tiện nhằm ứng dụng công nghệ hiện đại. Dù vậy, quy mô đào tạo ngành CNTT còn khiêm tốn (chỉ tiêu đào tạo năm 2024 là 50 sinh viên); chương trình đào tạo chưa thực sự gắn với bối cảnh CQHCNN, còn thiếu các học phần chuyên sâu như phân tích dữ liệu lớn (Big Data), Trí tuệ nhân tạo (AI); và đội ngũ giảng viên/chuyên gia công nghệ số chất lượng cao còn hạn chế. Nhận định này cũng phù hợp với ý kiến phỏng vấn sâu, khi PV13: “*Tại tỉnh chúng tôi hiện đang có trường ĐH Hoa Lư tham gia vào ĐTBĐ gắn với CDS của tỉnh, tuy nhiên về cơ bản số lần tham gia ĐTBĐ chưa nhiều, nội dung ĐTBĐ chưa thực sự sâu sắc. Trong thời gian tới, tỉnh cũng có định hướng sẽ tổ chức cho trường tham gia ở mức sâu rộng hơn để tiến đến hình thành “đào tạo số” như kế hoạch của tỉnh đã đề ra*”

Ngoài ra, trong quá trình tổ chức các lớp ĐTBĐ chuyên ngành phục vụ CDS, các tỉnh cũng đẩy mạnh hợp tác công - tư với các tập đoàn CNTT chủ lực (FPT, Viettel, VNPT,...) nhằm tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên sâu. Chẳng hạn, Nam Định đã hợp tác với Tập đoàn FPT; Ninh Bình đã hợp tác với Tập đoàn Viettel; Hà Nam đã hợp tác với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) trong triển khai một số hoạt động ĐTBĐ liên quan.

### 3.3.2.2. Thực trạng tổ chức hoạt động phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số

#### a. Số lượng các lớp ĐTBĐ CBCC trong CQHCNN về CDS

Trong giai đoạn 2020-2024, trên địa bàn các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đã tổ chức các lớp ĐTBĐ theo đúng phân cấp.

**Bảng 3.11. Số lớp và lượt CBCC tham gia ĐTBĐ CDS 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024**

| TT          | Nội dung ĐTBĐ                                                                                                             | Nam Định  |               | Ninh Bình |               | Hà Nam    |               | Hình thức             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------------------|
|             |                                                                                                                           | Số lớp    | Số người      | Số lớp    | Số người      | Số lớp    | Số người      |                       |
| 1           | Kiến thức cơ bản về CDS nền HCNN, Cải cách hành chính số                                                                  | 4         | 3.862         | 3         | 3.806         | 5         | 4.896         | Trực tiếp, trực tuyến |
| 3           | Nâng cao nhận thức về CDS, BD kỹ năng số, ứng dụng CNTT                                                                   | 6         | 3.285         | 5         | 4.896         | 15        | 8.532         |                       |
| 4           | Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số                                                                                          | 2         | 2.500         | -         | -             | 3         | 750           |                       |
| 5           | Kiến thức, kỹ năng CDS trên nền tảng học trực tuyến mở (MOOCs)                                                            | 2         | 2.100         | 12        | 8.298         | -         | -             | Trực tuyến            |
| 6           | Kiến thức, kỹ năng CDS nâng cao (AI, công nghệ mới)                                                                       | 2         | 2.090         | -         | -             | 4         | 968           | Trực tiếp, trực tuyến |
| 7           | Kiến thức chung về CDS, chính quyền số ở địa phương                                                                       | 1         | 80            | -         | -             | 1         | 68            |                       |
| 8           | Kiến thức, kỹ năng gắn với chuyên ngành hành chính; đạo đức công vụ số                                                    | 15        | 5.258         | -         | -             | -         | -             |                       |
| 9           | Bồi dưỡng chuyên sâu: sử dụng phần mềm, kỹ thuật an toàn thông tin, nâng cao kiến thức kỹ năng phân tích dữ liệu, AI, IoT | -         | -             | 3         | 806           | -         | -             |                       |
| 10          | ĐTBĐ về CDS cho đội ngũ CB lãnh đạo quản lý                                                                               | -         | -             | 1         | 270           | 1         | 48            | Trực tiếp             |
| <b>Tổng</b> |                                                                                                                           | <b>32</b> | <b>19.175</b> | <b>24</b> | <b>18.076</b> | <b>29</b> | <b>15.262</b> |                       |

Nguồn: UBND tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam và tổng hợp của NCS

Hình thức mở lớp đa dạng. Đối tượng tham gia ĐTBĐ thường là CBCC chuyên

trách CNTT và lãnh đạo tỉnh. Quy mô lớp và lượt ĐTBD về CDS cho CBCC trong CQHCCN trên địa bàn 3 tỉnh cụ thể như sau: Tnh Nam Định tổ chức số lớp lớn nhất, với 32 lớp với 19.175 lượt CBCC; sau đó đến tỉnh Hà Nam tổ chức 29 lớp với 15.262 lượt CBCC; và cuối cùng tỉnh Ninh Bình chỉ tổ chức 24 lớp với 18.076 lượt CBCC.

*b. Nội dung ĐTBD CBCC trong CQHCCN về CDS*

*(i) Nhóm CBCC chuyên trách CNTT*

Đối với nhóm CBCC chuyên trách của 3 tỉnh đều được UBND tỉnh giao Sở TT&TT của các tỉnh phối hợp với Cục Chuyển đổi số Quốc gia - Bộ TT&TT, VNPT, Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số, Bộ Công thương thực hiện. Các nội dung ĐTBD cho nhóm CBCC chuyên trách CNTT được các tỉnh xây dựng bám sát định hướng CDS quốc gia và tập trung vào các kiến thức, kỹ năng cần thiết để vận hành Chính quyền số của tỉnh. Các chương trình/lớp ĐTBD tập trung vào 3 nhóm kiến thức chính: Quản lý nhà nước, Kỹ thuật chuyên sâu, An toàn an ninh mạng, và Kỹ năng CDS (xem ví dụ Bảng 3.12).

**Bảng 3.12. Ví dụ nội dung lớp ĐTBD về CDS cho CBCC chuyên trách CNTT và cán bộ lãnh đạo tỉnh Ninh Bình năm 2024**

| STT | Nội dung                  | Mô tả chi tiết                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Tên lớp ĐTBD              | ĐTBD nâng cao kỹ năng an toàn thông tin trên môi trường số cho CBCC chuyên trách CNTT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2   | Đơn vị chủ trì, giảng dạy | Sở TT&TT phối hợp Cục CDS quốc gia, Bộ TT&TT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3   | Đơn vị phối hợp           | Các sở, ban, ngành, các đơn vị có liên quan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4   | Đối tượng                 | CBCC chuyên trách CNTT/ phụ trách CNTT/CDS đảm bảo ATTT, CDS tại các Sở, ban, ngành                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5   | Mục tiêu                  | Cung cấp kiến thức chuyên sâu về kỹ năng đảm bảo an toàn thông tin trên môi trường số; Trang bị kỹ năng xử lý, ứng cứu, khắc phục sự cố mất an toàn, an ninh thông tin; Nâng cao kỹ năng quản trị và khai thác dữ liệu số hiệu quả.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6   | Thời gian                 | Quý 2/2024, Thời lượng: 3 ngày                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 7   | Hình thức                 | Học trong giờ hành chính; Trực tiếp tại hội trường UBND tỉnh                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8   | Quy mô                    | 80 người                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9   | Nội dung ĐTBD             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- An toàn thông tin nâng cao: Phân tích các mối đe dọa và hình thức tấn công mới;</li> <li>- Kỹ năng xử lý sự cố: Hướng dẫn quy trình ứng cứu khẩn cấp khi hệ thống bị tấn công, cách ly mạng, và khôi phục dữ liệu từ bản sao lưu (backup);</li> <li>- Quản trị và khai thác dữ liệu: Kỹ thuật chuẩn hóa, làm sạch dữ liệu theo tiêu chuẩn trước khi đưa vào kho dữ liệu dùng chung;</li> <li>- Đảm bảo an ninh hệ thống: Thiết lập cấu hình bảo mật cho hệ thống máy chủ, mạng nội bộ và các ứng dụng dùng chung của tỉnh;</li> <li>- Chính sách an toàn thông tin (ATTT): Cập nhật các quy định, văn bản pháp lý về ATTT, quản lý truy cập và phân quyền dữ liệu trong CQNN.</li> </ul> |

*Nguồn: Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Ninh Bình*

Từ ví dụ cho thấy, nội dung ĐTBD cho CBCC chuyên trách CNTT là thiết yếu,

trong đó trọng tâm đặc biệt quan trọng là nội dung về đào tạo kỹ năng ATTTM. Các nội dung như xử lý, ứng cứu sự cố và khắc phục sự cố được xem là “năng lực sống còn” đối với đội ngũ CBCC chuyên trách, bởi quyết định trực tiếp khả năng phòng ngừa rủi ro và giảm thiểu rủi ro mất an toàn dữ liệu, gián đoạn hệ thống và suy giảm niềm tin đối với chính quyền số của tỉnh. Đây cũng là tiền đề tạo nền tảng vững chắc để Ninh Bình phát triển các ứng dụng thông minh hơn trong tương lai. Hình thức ĐTBD trực tiếp tạo điều kiện tăng tương tác, trao đổi tình huống và thực hành giữa giảng viên và học viên, qua đó nâng cao hiệu quả tiếp thu. Tuy nhiên, các lớp ĐTBD cho CBCC chuyên trách CNTT vẫn còn một số hạn chế nhất định, đặc biệt về chiều sâu nội dung, tính thực hành theo kịch bản thực tế và cơ chế đánh giá đầu ra sau đào tạo một cách rõ ràng. Kết quả phỏng vấn cán bộ từng tham gia lớp ĐTBD của CBCC chuyên trách tỉnh Ninh Bình cũng đồng thuận với nhận định của luận án. Cụ thể *PV06 nhấn mạnh “ĐTBD về an toàn thông tin trên môi trường số là hết sức cần thiết đối với người làm chuyên trách như chúng tôi đặc biệt là trong các CQHCNN địa phương càng đòi hỏi tính bảo mật an toàn cao. Bên cạnh những lý thuyết và nguyên lý về an toàn thông tin chúng tôi thực sự mong muốn lớp học có thêm nhiều ví dụ cụ thể, cũng như được thực hành kỹ năng xử lý sự cố khi rò rỉ thông tin hay khi xảy ra Hacking hệ thống... đặc biệt các nội dung đòi hỏi tính chuyên sâu cao hơn như phân tích và quản lý rủi ro nâng cao, phòng thủ mạng chuyên sâu, an toàn ứng dụng và đám mây, kỹ thuật Hacking ... Ngoài ra, số lượng các lớp ĐTBD còn chưa nhiều nên chưa thể bao trùm hết nội dung cũng như cơ hội thực hành cho chúng tôi (cười). Với thời lượng 3-4 ngày, chỉ đủ để cập nhật kiến thức cơ bản và thực hành ứng dụng các công cụ hiện có, không đủ để làm chủ các kỹ thuật chuyên môn phức tạp như phân tích dữ liệu hay phát triển AI”*.

(ii) Nhóm CBCC không chuyên trách CNTT

Đối với nhóm CBCC không chuyên trách của 3 tỉnh đều được UBND tỉnh giao chủ yếu cho Ban chỉ đạo CDS lãnh đạo và Sở TT&TT tỉnh chủ trì. Nội dung ĐTBD chủ yếu về kiến thức, kỹ năng CDS như: CDS, chính quyền số địa phương, kiến thức, kỹ năng CDS, CNTT, kiến thức, kỹ năng CDS nâng cao, sử dụng phần mềm, dữ liệu số, an toàn thông tin số với hình thức kết hợp cả trực tiếp và trực tuyến (xem ví dụ Bảng 3.13).

**Bảng 3.13. Ví dụ lớp ĐTBD về CDS cho CBCC không chuyên trách tỉnh Nam Định**

| STT | Nội dung                  | Mô tả chi tiết                                     |
|-----|---------------------------|----------------------------------------------------|
| 1   | Tên lớp ĐTBD              | ĐTBD kiến thức CDS về dữ liệu số                   |
| 2   | Đơn vị chủ trì, giảng dạy | Sở TT&TT                                           |
| 3   | Đơn vị phối hợp           | Các sở, ban, ngành, các đơn vị có liên quan        |
| 4   | Đối tượng                 | Lãnh đạo, CBCC trong CQHCNN tỉnh                   |
| 5   | Thời gian                 | Tháng 5/2023, thời lượng: 2 ngày (giờ hành chính)  |
| 6   | Hình thức                 | Lớp học trực tiếp tại hội trường 3-2 của UBND tỉnh |
| 7   | Quy mô                    | 1.250 người                                        |

|   |               |                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Nội dung ĐTBĐ | Cổng dữ liệu mở (open data portal); Kho dữ liệu dùng chung (data warehouse), dữ liệu mở; Kho dữ liệu điện tử của tổ chức, cá nhân; Nền tảng điện toán đám mây dùng riêng của tỉnh (private cloud); Cơ sở dữ liệu về CBCC, đất đai, dân cư. |
|---|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nguồn: Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Nam Định*

Lớp ĐTBĐ được thực hiện cho toàn bộ CBCC trong các CQHCNN tỉnh về dữ liệu số giúp CBCC nhận thức được dữ liệu là tài sản quốc gia và là nền tảng cốt lõi của Chính quyền số, thay vì chỉ là công cụ lưu trữ qua đó nâng cao năng lực dữ liệu trực tiếp giúp các tỉnh cải thiện các chỉ số thành phần về chính quyền số. Tuy nhiên, khi đi sâu nội dung ĐTBĐ cho thấy chương trình hiện tại vẫn tập trung phần lý thuyết và khung pháp lý (khái niệm, quy định pháp lý như Nghị định, Quyết định), trong khi các nội dung ứng dụng dữ liệu số theo từng ngành/lĩnh vực chưa được khai thác đầy đủ, khiến CBCC chuyên môn của các Sở, ngành gặp khó khăn khi vận dụng vào công việc. Bên cạnh đó, một số vấn đề thực thi quan trọng như quyền sở hữu dữ liệu, quyền truy cập, chia sẻ dữ liệu liên ngành, và quy trình khai thác dữ liệu mở chưa được làm rõ một cách hệ thống, dẫn đến tình trạng CBCC còn lúng túng khi triển khai liên thông giữa các hệ thống khác nhau. Về phương pháp, hoạt động ĐTBĐ chủ yếu là diễn giải một chiều và thiếu các bài tập tình huống thực tế gắn với nghiệp vụ xử lý lỗi dữ liệu, xử lý xung đột dữ liệu hay khai thác dữ liệu phục vụ một nhiệm vụ cụ thể. Ngoài ra, do thời gian các lớp học ngắn và tổ chức trong giờ hành chính nên một số CBCC đôi khi không tham gia đầy đủ do công việc hàng ngày vẫn phải đảm nhận.

Kết quả phỏng vấn PV16 cũng phù hợp với nhận định trên: *PV16 cho biết “Chúng tôi được tham gia ĐTBĐ theo thông báo của cơ quan về lớp dữ liệu số, tôi thấy nội dung này rất quan trọng. Tuy nhiên, nội dung được tập huấn chung chưa gắn với chuyên môn ngành Lao động, Thương binh và Xã hội nơi tôi làm việc, hơn nữa bên cạnh nội dung lý thuyết chúng tôi kì vọng có được sau lớp ĐTBĐ này chính là các ví dụ thực tiễn. Chẳng hạn, phòng tôi làm về lao động và việc làm với dữ liệu số cần triển khai như thông tin dữ liệu số về thị trường lao động, người lao động, thất nghiệp hay xuất khẩu lao động... chúng tôi cần các minh họa thực tiễn gắn với chuyên môn tại cơ quan. Hơn nữa, với chúng tôi thường không phải chuyên gia công nghệ, vấn đề khó khăn nhất hiện nay về dữ liệu số là việc chuẩn hóa dữ liệu từ dữ liệu giấy tờ sang dữ liệu số, điều này chúng tôi chưa thực sự được thực hành trong lớp học nên gặp lúng túng khi triển khai”.*

#### *c. Kinh phí ĐTBĐ về CDS*

Giai đoạn 2020-2024, kinh phí cho ĐTBĐ của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam thực hiện theo đúng kế hoạch.

#### **Bảng 3.14. Kinh phí ước tính cho ĐTBĐ về CDS của mỗi CBCC trong CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

*Đơn vị tính: Triệu đồng*

| STT | Chỉ tiêu                             | Nam Định | Ninh Bình | Hà Nam |
|-----|--------------------------------------|----------|-----------|--------|
| 1   | Tổng kinh phí KH giai đoạn 2020-2025 | 48.000   | 50.000    | 32.000 |
| 2   | Kinh phí tính đã thực hiện 2020-2024 | 40.000   | 40.000    | 25.600 |
| 3   | Mức thực hiện kinh phí KH (%)        | 83,33    | 80,0      | 80,0   |
| 4   | Tổng số lượt ĐTBD đã thực hiện       | 19.175   | 18.076    | 15.262 |
| 5   | Kinh phí bình quân ĐTBD 1 CBCC/năm   | 2,08     | 2,21      | 1,68   |

*Nguồn: UBND các tỉnh và tính toán của NCS*

Theo phân cấp tài chính tại các địa phương, UBND tỉnh giao Sở Tài chính phụ trách chi ngân sách cho ĐTBD: Tính theo tỷ lệ kinh phí thực hiện gần như hoàn thành (đều trên 80%) theo KH. Về kinh phí bình quân cho 1 CBCC/năm của các tỉnh có chênh lệch lớn, cao nhất là tỉnh Ninh Bình với mức chi 2,21 triệu đồng; tiếp sau là tỉnh Nam Định với mức chi 2,08 triệu đồng và thấp nhất là tỉnh Hà Nam với mức 1,68 triệu đồng. Những con số này ở mức khiêm tốn cho thấy, kinh phí cho ĐTBD của các tỉnh hiện nay chủ yếu là ngân sách địa phương chưa huy động nguồn xã hội hóa ở địa phương.

### **3.3.3. Thực trạng giám sát, kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước 3 tỉnh**

#### **3.3.3.1. Thực trạng giám sát phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số 3 tỉnh**

Giai đoạn 2020-2024, HĐND các tỉnh thực hiện chức năng giám sát đối với việc triển khai các NQ/KH của UBND tỉnh về phát triển chính quyền số, CDS và các hoạt động PTNNL CDS.

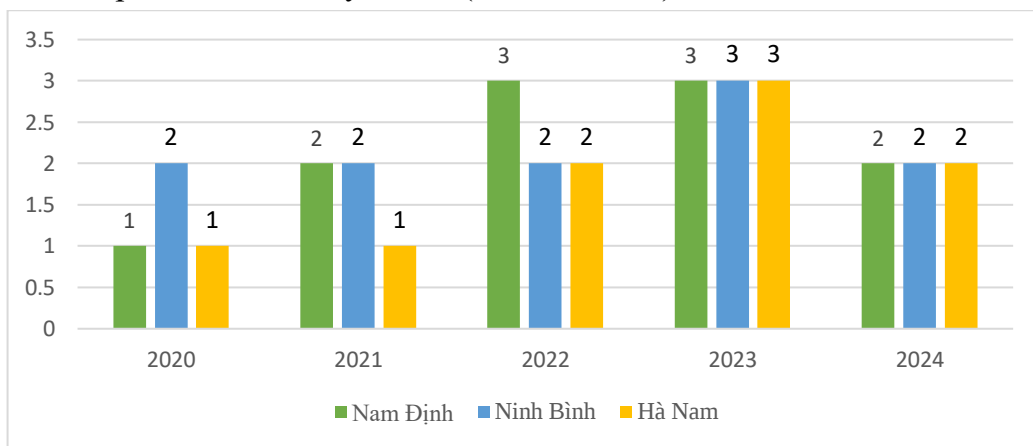
Ví dụ, tổng hợp một số kết quả giám sát PTNNL CDS tỉnh Nam Định tính đến năm 2024 (theo kết quả tổng kết CDS tỉnh Nam Định tại KH số 156/KH-UBND ngày 02/12/2024 của UBND tỉnh), các nội dung giám sát đã thực hiện bao gồm: Nội dung giám sát thường tập trung vào (i) Ban hành và tổ chức thực hiện KH, thể chế; (ii) tổ chức ĐTBD/tập huấn theo KH: 100% số lớp ĐTBD về CDS được thực hiện theo đúng kế hoạch và 100% CBCC được tham gia tập huấn sử dụng các công cụ làm việc số; ; (iii) mức độ bao phủ đối tượng bồi dưỡng. Từ trường hợp Nam Định (theo tổng kết CDS của UBND tỉnh Nam định tại KH số 156/KH-UBND ngày 02/12/2024), có thể thấy nội dung giám sát/theo dõi PTNNL CDS hiện nay chủ yếu tập trung vào khí cạnh tuân thủ và hoàn thành KH. Tuy nhiên, cách thức theo dõi vẫn hiện nghiêng về chỉ tiêu thực hiện (số lớp, tỷ lệ tham gia), trong khi tiêu chí đánh giá đầu ra năng lực và mức độ ứng dụng sau ĐTBD chưa được làm rõ, đặt ra yêu cầu hoàn thiện cơ chế giám sát theo hướng đo lường hiệu quả thực chất của PTNNL CDS.

#### **3.3.3.2. Thực trạng kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số các tỉnh**

Giai đoạn 2020-2024, 3 tỉnh đã thực hiện kiểm tra hoạt động PTNNL CDS theo đúng phân cấp QLNN do UBND tỉnh và Ban chỉ đạo CDS tỉnh phụ trách. Một số nội dung kiểm tra trọng tâm trong PTNNL CDS trong các CQHCCN tỉnh bao gồm: kiểm tra việc ban hành các văn bản quản lý liên quan về CDS và PTNNL CDS; kiểm tra

việc triển khai các kế hoạch ĐTBĐ về CDS và năng lực CDS của CBCC trên địa bàn các tỉnh; và kiểm tra năng lực thực thi công vụ (năng lực ứng dụng CNTT trong hành chính số) của CBCC.

Trong giai đoạn 2020-2024, số lần kiểm tra các tỉnh thường được UBND tỉnh và Ban chỉ đạo CDS đã thực hiện: tỉnh Nam Định và Ninh Bình 11 lần; tỉnh Hà Nam thực hiện ít hơn là 9 lần kiểm tra. Trong đó, trong các năm 2020-2021 là thời điểm bắt đầu triển khai quá trình CDS cũng như lên kế hoạch cho ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS, phổ biến kiến thức, kỹ năng CDS cho CBCC, nên các cuộc kiểm tra về hoạt động PTNNL CDS thường ít, chủ yếu là kiểm tra về KH thực hiện CDS nói chung. Từ năm 2022-2023, các tỉnh thực hiện mạnh mẽ CDS chính quyền địa phương, các hoạt động PTNNL CDS diễn ra tập trung giai đoạn này nên công tác kiểm tra hoạt động được thực hiện nhiều nhất. Sau đó năm 2024, số cuộc kiểm tra lại giảm được cho là các lớp ĐTBĐ năm này ít hơn (xem Hình 3.4).



**Hình 3.4. Số cuộc kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCNN 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024**

*Nguồn: Sở Nội vụ các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam*

Ví dụ công tác kiểm tra PTNNL CDS tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2020-2024 đã thực hiện bao gồm: Kiểm tra việc xây dựng và phê duyệt KH ĐTBĐ NNL CDS hàng năm của đơn vị, đảm bảo phù hợp với KH CDS chung của tỉnh; kiểm tra danh sách, số lượng CBCC được cử đi ĐTBĐ, đảm bảo đúng các đối tượng và nội dung; kiểm tra việc huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho hoạt động ĐTBĐ NNL CDS theo quy định; kiểm tra việc tổ chức đào tạo kỹ năng CNTT cơ bản, sử dụng hệ thống quản lý văn bản và điều hành và tỷ lệ văn bản điện tử được luân chuyển; kiểm tra kỹ năng số và dữ liệu số: Kiểm tra việc triển khai các lớp tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng số và an toàn thông tin mạng. Kiểm tra năng lực nhân lực trong việc xử lý TTHC trực tuyến: Công tác đào tạo đi vào chiều sâu (kỹ năng số, dữ liệu). Qua kiểm tra việc tổ chức “Tuần dịch vụ công trực tuyến” và hiệu quả hoạt động của các Tổ công nghệ số cộng đồng, có thể thấy đội ngũ công chức bám sát các chỉ tiêu CDS; năng lực hướng dẫn người dân và hỗ trợ nộp hồ sơ và xử lý thủ tục trực tuyến được cải thiện rõ rệt.

Tuy nhiên, khi đối sánh giữa số lượng lớp ĐTBĐ giai đoạn 2020-2024 của 3 địa phương (trung bình mỗi tỉnh có trên 30 lớp ĐTBĐ gắn với CDS) với số lần kiểm

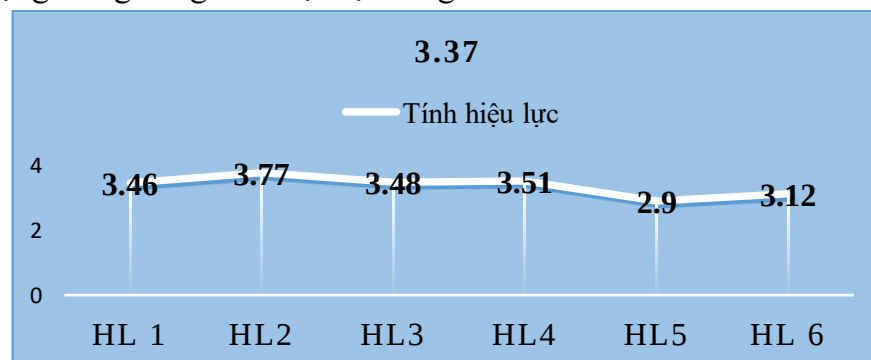
tra cho thấy tần suất kiểm tra còn ít (khoảng 30%), phản ánh việc kiểm tra chưa tương xứng với quy mô hoạt động ĐTBĐ. Nhận định này phù hợp với kết quả phỏng vấn một thành viên Ban Chỉ đạo CDS tỉnh Nam Định, “việc kiểm tra còn hình thức (thường tập trung vào các chỉ số đầu ra như số lượng, giờ tham dự lớp học mà ít đi sâu vào hiệu quả ứng dụng thực tế, tư duy số và khả năng giải quyết vấn đề bằng công nghệ số của CBCC sau ĐTBĐ), kết quả kiểm tra chưa được chuyển đến đúng cơ quan thực hiện triển khai hoạt động ĐTBĐ PTNNL CDS để khắc phục những hạn chế; đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra, giám sát về CDS và NNL CDS là kiêm nhiệm, chưa đủ về số lượng và hạn chế về chất lượng nên việc đánh giá còn chưa có tính toàn diện”.

### 3.4. Đánh giá quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024 qua các tiêu chí

#### 3.4.1. Thực trạng tiêu chí hiệu lực

Kết quả khảo sát cho thấy “Tính hiệu của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCNN” được đánh giá với mức 3,37/5,0 điểm, tương ứng với mức với ý nghĩa “Trung lập”; có sự phân hóa giữa các tiêu chí thành phần.

HL2 “Kế hoạch PTNNL của tỉnh được xây dựng đầy đủ” đạt điểm cao nhất (3,77) và các tiêu chí HL4 “Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL của tỉnh” (3,51), HL3 “Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL của tỉnh” (3,48), HL1 “Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính định hướng tốt” (3,46) đều nằm trong khoảng “đồng ý” ( $\geq 3,41$ ), phản ánh xu hướng đánh giá khá tích cực ở một số khía cạnh. Ngược lại, HL5 “Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL của tỉnh” có điểm thấp nhất (2,90) và HL6: “Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL của tỉnh” đạt 3,12 (thuộc mức “trung lập”), cho thấy hiệu lực chưa đồng đều giữa các tiêu chí và vẫn tồn tại những điểm hạn chế đáng chú ý. Do điểm trung bình chung của thang đo chưa đạt ngưỡng “đồng ý”, việc ưu tiên cải thiện các nội dung tương ứng HL5 và HL6 sẽ có ý nghĩa quan trọng trong nâng cao hiệu lực tổng thể.



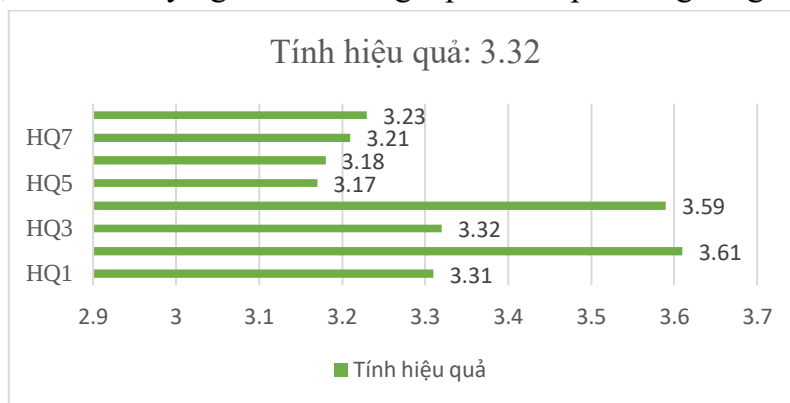
Hình 3.5. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về hiệu lực QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCNN

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

HL2 “Kế hoạch PTNNL của tỉnh được xây dựng đầy đủ” đạt điểm cao nhất (3,77) và các tiêu chí HL4 HL4 “Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL của tỉnh” (3,51), HL3 “Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL của tỉnh” (3,48), HL1 “Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính định hướng tốt” (3,46) đều nằm trong khoảng “đồng ý” ( $\geq 3,41$ ), phản ánh xu hướng đánh giá khá tích cực ở một số khía cạnh. Ngược lại, HL5 “Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL của tỉnh” có điểm thấp nhất (2,90) và HL6: “Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL của tỉnh” đạt 3,12 (thuộc mức “trung lập”), cho thấy hiệu lực chưa đồng đều giữa các tiêu chí và vẫn tồn tại những điểm hạn chế đáng chú ý. Do điểm trung bình chung của thang đo chưa đạt ngưỡng “đồng ý”, việc ưu tiên cải thiện các nội dung tương ứng HL5 và HL6 sẽ có ý nghĩa quan trọng trong nâng cao hiệu lực tổng thể.

#### 3.4.2. Thực trạng tiêu chí hiệu quả

Kết quả khảo sát cho thấy: Giá trị trung bình của “*Hiệu quả QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN các tỉnh*” của 8 tiêu chí thành phần được đánh giá với mức 3,32/5,0 điểm với ý nghĩa là “Trung lập” và thấp hơn ngưỡng “Đồng ý”.



Hình 3.6. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về hiệu quả QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

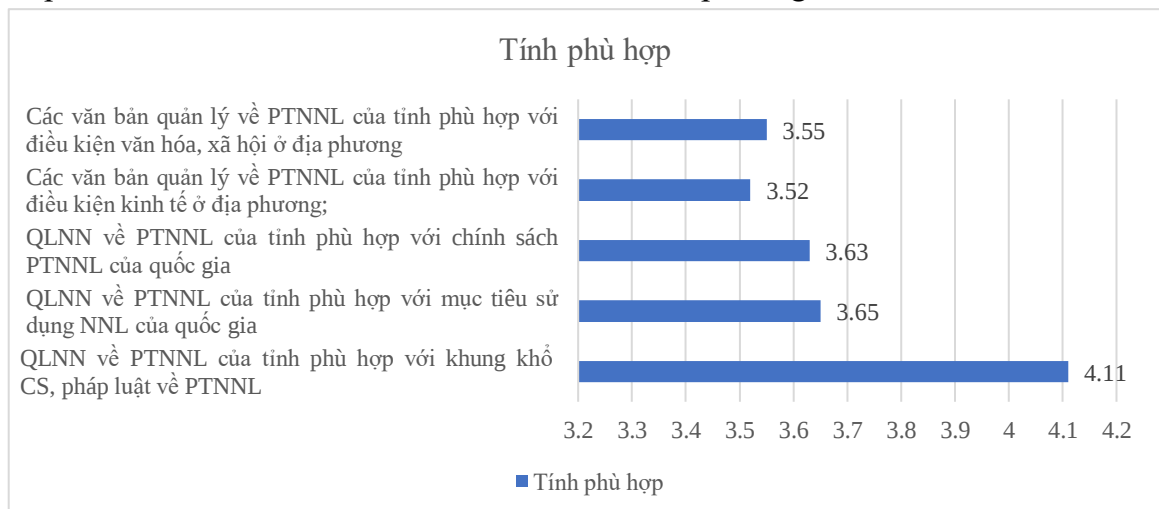
Trong đó, HQ2 “Số lượng các lớp ĐTBĐ của tỉnh phù hợp với các VBQL về PTNNL của tỉnh” (3,61) và HQ4 “Hình thức ĐTBĐ của các lớp ĐTBĐ của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực cho CBCC” (3,59) là hai tiêu chí có điểm cao nhất, tiệm cận mức “đồng ý”, phản ánh một số mặt triển khai mang lại hiệu quả tương đối rõ. Ngược lại, các tiêu chí HQ5 “Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC” (3,17), HQ6 “Mức độ cải thiện tốt năng lực của CBCC sau các chương trình PTNNL của tỉnh” (3,18), HQ7 “Hiệu quả làm việc của CBCCsau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt” (3,21), HQ8 “Hiệu quả hoạt động DVCTT của tỉnh sau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt” (3,23) đều dưới 3,4 và nằm trong vùng “trung lập”, cho thấy HQ còn hạn chế và chưa đồng đều giữa các nội dung. Các tiêu chí còn lại HQ1 (3,31) và HQ3 (3,32) gần với mức trung bình chung, góp phần khẳng định bức tranh tổng thể là “đạt

mức trung bình” hơn là đạt mức đồng thuận cao. Nhìn chung, để nâng tính HQ, cần ưu tiên cải thiện các nội dung tương ứng nhóm tiêu chí có điểm thấp (HQ5-HQ8), đồng thời duy trì và nhân rộng các yếu tố tích cực thể hiện ở HQ2 và HQ4.

Ngoài ra, một số chỉ tiêu từ dữ liệu thứ cấp phản ánh HQ của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN 3 tỉnh như: Mức độ CCHC (Par Index) và mức độ CDS (DTI) của địa phương. Ở cả 3 địa phương cho đứng đầu là tỉnh Nam Định luôn đứng trong top 15/63 tỉnh thành cả nước. Kế tiếp là tỉnh Ninh Bình, năm 2023 xếp trong nhóm các tỉnh cao thứ hai, năm 2024 xuống thấp ở nhóm thứ ba cả nước. Thấp nhất là Hà Nam thường ở nhóm cao thứ ba cả nước. Điều này cho thấy, tính HQ của QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có sự khác biệt.

### 3.4.3. Thực trạng tiêu chí phù hợp

Kết quả khảo sát đối tượng CBCC 3 tỉnh về "*Tính phù hợp của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN*", có giá trị trung bình với mức là 3,69/5.0 điểm với ý nghĩa là “Đồng ý”. Trong đó, PH1 “QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL” đạt điểm cao nhất (4,11), thể hiện mức đồng ý rõ rệt, cho thấy hoạt động QLNN về PTNNL được nhìn nhận là phù hợp với khung khổ CS, PL. 2 tiêu chí PH2 “QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL của quốc gia” (3,65) và PH3 “QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với CS PTNNL của quốc gia” (3,63) cũng nằm trong vùng đồng ý, phản ánh mức độ phù hợp tương đối tốt với mục tiêu sử dụng NNL và chính sách PTNNL cấp quốc gia. Ngược lại, PH4 “Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với ĐKKT ở địa phương” (3,52) và PH5 “Các VBQL về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện VHXH ở địa phương” (3,55) là hai tiêu chí có điểm thấp hơn, dù vẫn trên 3,5 nhưng cho thấy mức độ “phù hợp” khi xét theo ĐKKT và điều kiện VHXH địa phương chưa thật sự nổi bật.



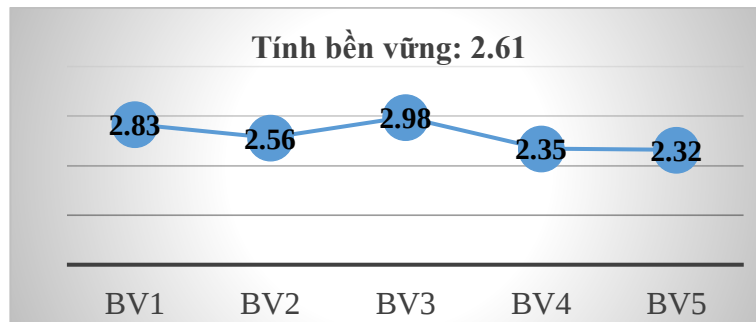
**Hình 3.7. Ý kiến đánh giá của CBCC 3 tỉnh về tính phù hợp của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN ở 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024**

*Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS*

Nhìn chung, kết quả cho thấy tính PH mạnh về tuân thủ khung pháp lý và định hướng chung, nhưng vẫn cần tăng tính linh hoạt để điều chỉnh tốt hơn theo bối cảnh đặc thù của địa phương.

#### 3.4.4. Thực trạng tiêu chí bền vững

Kết quả khảo sát đối tượng CBCC 3 tỉnh về "*Tính bền vững của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN*" cho thấy giá trị trung bình được đánh giá ở mức trung bình thấp với điểm số 2,61/5,0 điểm với mức ý nghĩa “Trung lập” (sát ngưỡng thấp). Điều này phản ánh mức độ bền vững của QLNN về PTNNL CDS hiện chưa được đánh giá cao và vẫn còn dư địa đáng kể để cải thiện.



Hình 3.8. Ý kiến đánh giá tính bền vững của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN ở 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024

Nguồn: Kết quả khảo sát của NCS

Xét theo từng tiêu chí, BV3 “Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ của CBCC của tỉnh với CS PT bền vững nền hành chính của tỉnh cao” có điểm cao nhất (2,98) và BV1 “Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính cạnh tranh tốt” đạt 2,83, đều thuộc mức “trung lập”, cho thấy một số khía cạnh bền vững được ghi nhận ở mức trung bình. Ngược lại, BV2 “Mức độ phù hợp nâng cao năng lực của CBCC của tỉnh với CS, KH PT bền vững nền hành chính số của tỉnh cao” (2,56), BV4 “Kiểm tra, giám sát trong PTNNL của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót” (2,35) và BV5 “Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài” (2,32) đều rơi vào mức “không đồng ý” (1,81-2,60), thể hiện người trả lời chưa đồng thuận rằng các nội dung tương ứng đã bảo đảm tính bền vững. Nhìn chung, kết quả cho thấy tính bền vững không chỉ thấp về mặt điểm trung bình mà còn thiếu đồng đều giữa các tiêu chí, trong đó nhóm tiêu chí BV2, BV4 và BV5 là các “điểm nghẽn” kéo giảm kết quả chung và cần được ưu tiên cải thiện.

### 3.5. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024

#### 3.5.1. Chính sách của Nhà nước Việt Nam về chuyển đổi số

Mục tiêu của *Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030* (QĐ số 749/QĐ-TTg, ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ) là đưa Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, có năng lực dẫn dắt xu

hướng thử nghiệm mô hình kinh doanh mới và ĐMST dựa trên CNS, đồng thời tăng tốc CDS trong mọi lĩnh vực của đời sống KTXH. Để hiện thực hóa mục tiêu này, Chương trình xác định PTNNL CDS là yếu tố then chốt, có vai trò quyết định đối với hiệu quả triển khai và mức độ thành công của CDS. Trên cơ sở đó, Chương trình trở thành định hướng nền tảng để các địa phương cụ thể hóa thành mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp phù hợp; từ đó ban hành các NQ, QĐ, KH nhằm PTNNL CDS gắn với bối cảnh thực tiễn cho địa phương.

*Mục tiêu đến năm 2025:* Chương trình đặt ra yêu cầu 100% các bộ, ngành, tỉnh/TP trực thuộc TW có chiến lược, KH về CDS, PTNNL CDS; đồng thời phấn đấu đưa Việt Nam vào nhóm 50 quốc gia dẫn đầu về chỉ số PT Chính phủ điện tử (EGDI).

*Các nhiệm vụ và giải pháp trọng tâm* trọng tâm tập trung vào việc nâng cao nhận thức, kỹ năng số cho toàn dân và PTNNL chuyên gia công nghệ; đồng thời triển khai các chương trình đào tạo nâng cao, đào tạo chuyển đổi và bồi dưỡng bổ sung về KTKN về CDS và CNS cho CBCC VC, người lao động trong các ngành, lĩnh vực.

Bên cạnh đó, mặc dù hệ thống văn bản về CDS thời gian qua được ban hành tương đối đầy đủ, trong thực tế triển khai vẫn còn thiếu sự khớp nối và đồng bộ hoàn toàn giữa các VBQPPL liên quan. Điều này có thể gây ra những vướng mắc, chồng chéo hoặc khoảng trống pháp lý khi triển khai thực tế ở các địa phương trong đó có 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam .

### **3.5.2. Chính sách của Việt Nam về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số**

Phát triển NNL CDS quốc gia đến định hướng đến năm 2030 đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo thành công của chương trình CDS quốc gia và chiến lược quốc gia PTKT số và xã hội số. Thủ tướng Chính phủ đã ban hành KH phát triển NNL CDS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 được phê duyệt theo QĐ số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022. Liên quan đến PTNNL CDS, đề án đã chỉ rõ:

*Mục tiêu đến năm 2025:* 100% CBCC được bồi dưỡng, tập huấn cơ bản về ĐCS; 100% CBCC chuyên trách về CNTT/CDS được bồi dưỡng, tập huấn nâng cao về CDS và kỹ năng số.

*Các giải pháp tập trung:* Tổ chức các chương trình truyền thông, phát động thi đua chuyên đề về CDS nhằm lan tỏa nhận thức và khuyến khích CBCC chủ động tham gia CDS trong CQNN tạo sự chuyển biến mạnh mẽ trong tư duy và hành động của lãnh đạo và CBCC; Xây dựng và triển khai khung chương trình đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng, tập huấn về CDS, kỹ năng số cho CBCC bao gồm: Sử dụng DVCTT mức độ cao; Khai thác DLS và áp dụng CNS trong thực thi công vụ; Đảm bảo ATTTM trong CQNN.

Như vậy, QĐ146/QĐ-TTg đã đưa ra các chỉ tiêu PTNNL CDS rõ ràng cũng như chỉ ra giải pháp mang tính căn bản là cơ sở để cho các địa phương ban hành các KH thực hiện PTNNL CDS gắn với bối cảnh thực tiễn cho địa phương mình trong đó có 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đã phân tích ở thực trạng. Tuy nhiên, QĐ

146/QĐ-TTg tập trung nhiều vào kỹ năng công nghệ mà chưa đủ nhấn mạnh vào việc đào tạo tư duy số, kỹ năng giải quyết vấn đề, sáng tạo, làm việc nhóm trong môi trường số; chưa phân định nội dung ĐTBĐ cho nhóm CBCC chuyên trách và CBCC không chuyên trách về CNTT. Theo đó, ảnh hưởng đến tính cụ thể trong CS, KH ở địa phương.

### 3.5.3. Hệ thống đào tạo của Việt Nam gắn với chuyển đổi số

Hệ thống CSĐT phục vụ PTNN CNTT/CĐS ở Việt Nam hiện nay có quy mô tương đối rộng. Theo tổng hợp, cả nước có khoảng 150 trường đại học, cao đẳng có ngành đào tạo liên quan tới CNTT và truyền thông, qua đó tạo nền cho PTNLCĐS không chỉ tập trung ở các khu vực trung tâm mà có khả năng lan tỏa đến nhiều địa phương. Bên cạnh đó, nhóm các cơ sở đào tạo “đầu tàu” về chất lượng và nghiên cứu có thể kể đến như: ĐH Bách khoa Hà Nội, ĐH Công nghệ (ĐHQGHN), Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, ĐH CNTT (ĐHQG TP.HCM), ĐH Bách khoa (ĐHQG TP.HCM), ĐH FPT, ĐH Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM, ĐH Khoa học Tự nhiên (ĐHQGHN và ĐHQG TP.HCM)... đóng vai trò dẫn dắt về chương trình đào tạo, nghiên cứu, đội ngũ giảng viên và hệ sinh thái ĐMST, tạo chuẩn tham chiếu cho toàn hệ thống.

**Bảng 3. 15. Bảng xếp hạng khối ngành kỹ thuật**

| STT | Tên trường                                        | Xếp hạng 2025 |
|-----|---------------------------------------------------|---------------|
| 1   | Đại học Bách khoa Hà Nội                          | 3             |
| 2   | Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP. Hồ Chí Minh   | 24            |
| 3   | Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông           | 28            |
| 4   | Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội                 | 33            |
| 5   | Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải       | 44            |
| 6   | Trường Đại học Công thương TP. Hồ Chí Minh        | 47            |
| 7   | Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên          | 60            |
| 8   | Trường Đại học Giao thông Vận tải TP. Hồ Chí Minh | 73            |
| 9   | Học viện Hàng không Việt Nam                      | 82            |
| 10  | Trường Đại học Kỹ thuật - Công nghệ Cần Thơ       | 83            |
| 11  | Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp       | 99            |

Nguồn: VNUR 2025

Ngoài ra, rất nhiều trường ĐH địa phương và các trường ĐH đa ngành cũng đã và đang mở các ngành liên quan đến CNTT để đáp ứng nhu cầu thị trường lao động. Ở bậc cao đẳng, mạng lưới đào tạo về CNTT và các chuyên ngành ứng dụng cũng phát triển mạnh, với quy mô lớn. Điểm nổi bật của khối cao đẳng là định hướng thực hành - ứng dụng, giúp sinh viên có thể làm việc ngay sau khi tốt nghiệp như: Cao đẳng FPT Polytechnic, Cao đẳng Bách Khoa, Cao đẳng CNTT TP.Hồ Chí Minh...

Tuy nhiên, bên cạnh thuận lợi, hệ thống CSĐT phục vụ PTNNL CĐS vẫn còn một số hạn chế, qua đó có thể ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CĐS trong CQHCCN ở cấp

địa phương. Thứ nhất, năng lực đào tạo chưa đồng đều giữa các cơ sở. Chỉ báo từ Bảng 3.15 (VNUR 2025) cho thấy trong nhóm trường khối kỹ thuật được liệt kê, chỉ có một số ít cơ sở đạt thứ hạng cao (ví dụ như ĐH Bách khoa Hà Nội ở nhóm dẫn đầu), trong khi phần lớn còn ở nhóm thứ hạng trung bình. Kết quả này phản ánh sự phân hóa về năng lực và nguồn lực đào tạo (đội ngũ, hạ tầng, môi trường nghiên cứu - đổi mới), qua đó cho thấy khả năng cung ứng đào tạo chuyên sâu về CNS ở quy mô rộng có thể còn hạn chế.

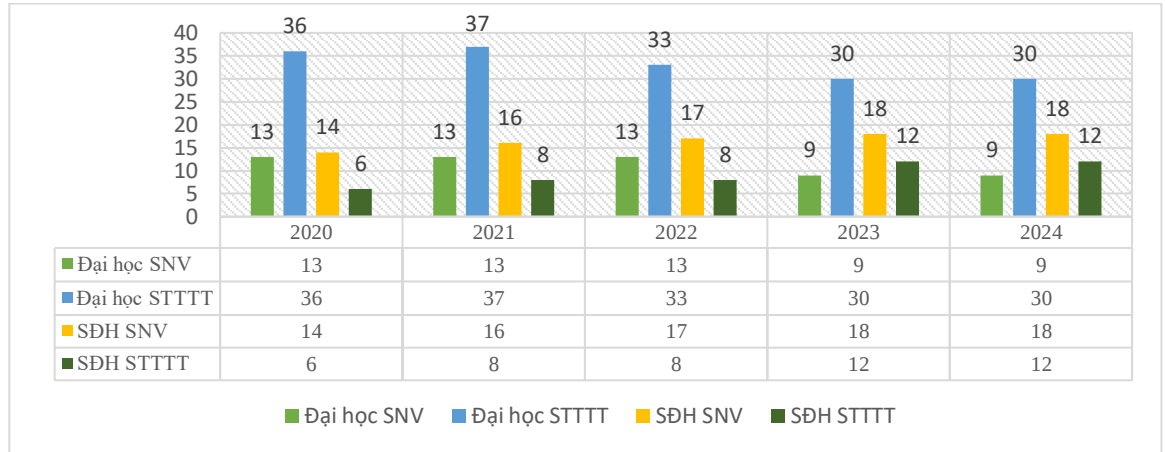
Thứ hai, vẫn còn tồn tại khoảng cách giữa “đào tạo kỹ thuật” nói chung và “nhu cầu triển khai CDS khu vực công. Ngay cả ở các cơ sở khối kỹ thuật, nếu chương trình đào tạo chủ yếu theo hướng kỹ thuật chung mà thiếu modul gắn với bối cảnh CQHCNN (liên thông - chia sẻ dữ liệu, quản trị dữ liệu hành chính, ATTT khu vực công, quy trình TTHC số...), thì địa phương sẽ khó “đặt hàng” đào tạo đúng việc. Điều này làm gia tăng nhu cầu bồi dưỡng lại. Thứ ba, liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp còn lỏng lẻo, dẫn đến việc đào tạo chưa sát với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp và thị trường lao động số. Trong bối cảnh năng lực đào tạo phân hóa, khi liên kết nhà trường và doanh nghiệp chưa hiệu quả, các địa phương thường phải “bù” bằng cách tăng hợp tác với doanh nghiệp công nghiệp (FPT, Viettel, VNPT...) để tổ chức ĐTBD ngắn hạn.

Đánh giá về chương trình đào tạo về CNTT hiện nay, hầu hết các nhận định đều cho rằng về số lượng, nội dung chương trình ĐTBD gắn với CDS của Việt Nam cơ bản còn khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu thực tiễn. Chẳng hạn, theo nhận định của Ông Đỗ Thanh Bình, Giám đốc hợp tác quốc tế Hiệp hội Phần mềm và Dịch vụ CNTT Việt Nam (VINASA), phát biểu tại Hội thảo CDS trong GD&ĐT năm 2024 do Bộ GD-ĐT tổ chức: *“Mỗi năm, Việt Nam đào tạo thêm khoảng 50.000 nhân lực CNTT, nhưng trong số này chỉ có khoảng 30% sẵn sàng làm việc được ngay khi ra trường, còn lại 70% vẫn phải thông qua quá trình đào tạo, các khóa học để rèn giũa các kỹ năng thực hành trước khi tham gia vào dự án thực tế... Bên cạnh chú trọng đến đào tạo kỹ năng cứng cho sinh viên trong trường đại học, việc đào tạo kỹ năng mềm cũng rất quan trọng. Trước hết là về tư duy phân tích. Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá sinh viên khi ra trường còn có phần bị động khi được giao một nhiệm vụ, dự án, sản phẩm...”*

Như vậy, hệ thống CSĐT về CNTT/CDS của Việt Nam là một lợi thế về quy mô và mạng lưới, nhưng vẫn còn tồn tại khoảng cách về tính sẵn sàng làm việc, kỹ năng thực hành và mức độ phù hợp theo bối cảnh CQHCNN. Điều này tác động trực tiếp đến hiệu quả QLNN về PTNNL CDS ở các địa phương, thể hiện ở khó khăn tuyển dụng nhân lực đáp ứng ngay yêu cầu VTVL, tăng chi phí/nhu cầu ĐTBD bổ sung, và phụ thuộc nhiều hơn vào hợp tác công - tư hoặc liên kết đào tạo ngoài địa phương.

#### **3.5.4. Năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

Trong phạm vi tiếp cận, luận án phân tích trình độ của đội ngũ CBQL trực tiếp tham gia PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh tại 3 địa phương, tập trung vào CBCC thuộc Sở Nội vụ, Sở TT&TT, Sở KH&CN các tỉnh. Trong đó, tình hình đội ngũ CBCC tỉnh Nam Định được sử dụng làm ví dụ minh họa (xem Hình 3.9).



**Hình 3.9: Ví dụ trình độ chuyên môn của cán bộ QLNN về PTNNL CDS tỉnh Nam Định**

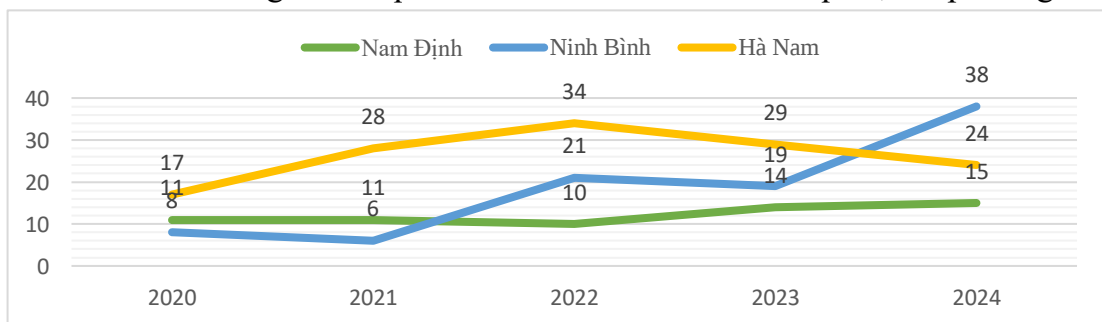
*Nguồn: Sở Nội vụ tỉnh Nam Định*

Biểu đồ cho thấy cơ cấu trình độ (đại học/sau đại học) của CBCC thuộc Sở Nội vụ (SNV) và Sở TT&TT giai đoạn 2020-2024 có xu hướng dịch chuyển theo hướng nâng dần trình độ sau đại học, trong khi tổng quy mô tương đối ổn định.

Cụ thể, nhóm trình độ đại học có xu hướng giảm nhẹ: tại SNV giảm từ 13 người (2020-2022) xuống 9 người (2023-2024); tại Sở TT&TT giảm từ 36-37 người (2020-2021) xuống 30 người (2023-2024). Ngược lại, nhóm sau đại học tăng và ổn định ở mức cao hơn: SNV tăng từ 14 (2020) lên 18 (2023-2024); Sở TT&TT tăng từ 6 (2020) lên 12 (2023-2024). Như vậy, dù tổng số CBCC ít biến động, cơ cấu trình độ cho thấy tỷ trọng sau đại học tăng lên, đặc biệt ở Sở TT&TT (tăng gấp đôi từ 6 lên 12), phản ánh nỗ lực nâng chuẩn đội ngũ phục vụ các nhiệm vụ chuyên môn, trong đó có PTNNL CDS; tuy nhiên, mặt bằng sau đại học của khối kỹ thuật vẫn còn dư địa để tiếp tục tăng nếu muốn đáp ứng yêu cầu CDS đi vào chiều sâu.

### 3.5.5. Mức độ chuyển đổi số của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam

Chỉ số DTI (Digital Transformation Index) là bộ chỉ số dùng để đánh giá toàn diện mức độ sẵn sàng và kết quả thực hiện CDS của các cơ quan, địa phương.



**Hình 3.10. Kết quả chỉ số chuyển đổi số (DTI) các tỉnh**

*Nguồn: Bộ Khoa học và Công nghệ*

Kết quả DTI của 3 tỉnh trong giai đoạn 2020 - 2024 cho thấy, tỉnh Nam Định có DTI tăng ổn định và đều qua các năm; tỉnh Ninh Bình có biến động nhưng tạo bước nhảy rõ rệt ở giai đoạn cuối; tỉnh Hà Nam tăng nhanh giai đoạn đầu rồi giảm dần.

### **3.5.6. Điều kiện kinh tế của các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam**

Giai đoạn 2020-2024, quy mô GRDP (giá so sánh 2010) của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đều tăng qua các năm (xem Bảng 3.16), phản ánh xu hướng mở rộng quy mô kinh tế theo thời gian. Năm 2024, tốc độ tăng trưởng GRDP so với năm 2023 của Nam Định đạt khoảng 5,09%, Ninh Bình khoảng 6,4% và Hà Nam khoảng 11,78%; trong đó Hà Nam có mức tăng cao nhất và bứt lên rõ rệt trong năm 2024. Nhìn chung, tăng trưởng kinh tế là điều kiện thuận lợi để các tỉnh bố trí nguồn lực cho CDS, bao gồm đầu tư hạ tầng số và tổ chức DTBD nâng cao năng lực CDS cho CBCC trong CQHCNN.

**Bảng 3.16. Bảng số liệu một số chỉ tiêu kinh tế 3 tỉnh giai đoạn 2020-2024**

| Chỉ tiêu                                                          |           | Năm    |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                   |           | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) theo giá so sánh 2010 (tỷ đồng) | Nam Định  | 46.121 | 49.742 | 54.148 | 58.258 | 61.222 |
|                                                                   | Ninh Bình | 42.517 | 46.082 | 53.180 | 53.389 | 56.808 |
|                                                                   | Hà Nam    | 38.083 | 41.430 | 46.065 | 50.201 | 56.116 |

*Nguồn: Cục thống kê 3 tỉnh*

Tuy nhiên, mức độ chuyển hóa tăng trưởng kinh tế thành nguồn lực CDS/ nhân lực số còn phụ thuộc vào cơ cấu kinh tế, tính ổn định của tăng trưởng, khả năng thu hút dự án công nghệ cao và mức độ tham gia của khu vực tư nhân.

### **3.6. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024**

#### **3.6.1. Kiểm định Cronbach's Alpha cho biến phụ thuộc (QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN)**

Kết quả khảo sát 315 CBCC trong CQHCNN của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đều đạt độ tin cậy theo kiểm định Cronbach's Alpha, do đó đủ điều kiện đưa vào các phân tích tiếp theo (EFA và mô hình hồi quy/kiểm định giả thuyết).

**Bảng 3.17. Bảng tổng hợp kiểm định độ tin cậy của thang đo**

| TT | Các biến                                     | Hệ số Cronbach's Alpha | Số biến quan sát |
|----|----------------------------------------------|------------------------|------------------|
| 1  | Chính sách của NN về CDS                     | .894                   | 5                |
| 2  | Chính sách của NN về PT>NNL CDS              | .957                   | 5                |
| 3  | Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS        | .935                   | 7                |
| 4  | Điều kiện kinh tế của tỉnh                   | .700                   | 4                |
| 5  | Năng lực cán bộ QLNN về PT>NNL CDS           | .930                   | 5                |
| 6  | Mức độ CDS của tỉnh                          | <b>.873</b>            | 5                |
| 7  | QLNN về PT>NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh | <b>.886</b>            | 6                |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

### 3.6.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Những tiêu chí được sử dụng trong phân tích EFA là: Kiểm định mức độ thích hợp của dữ liệu thông qua KMO > 0.5 và kiểm định Bartlett có sig < 0.05. Nhân tố được trích bằng phương pháp Principal axis factoring với phép xoay là promax. Tiêu chuẩn lựa chọn số nhân tố dựa trên điểm dừng Eigenvalue > 1. Đồng thời, các biến quan sát được giữ lại khi có hệ số tải nhân tố (Factor loading)  $\geq 0,3$ ; trong đó tải nhân tố  $\geq 0,4$  được xem là quan trọng và  $\geq 0,5$  được xem là có ý nghĩa thực tiễn.

(i) Phân tích nhân tố khám phá tổng hợp (phụ lục 7)

**Bảng 3.18: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's Test**  
KMO and Bartlett's Test

|                                                  |      |          |
|--------------------------------------------------|------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |      | .917     |
| Approx. Chi-Square                               |      | 8513.737 |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Df   | 595      |
|                                                  | Sig. | .000     |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

Kết quả kiểm định cho EFA cho thấy dữ liệu rất phù hợp để phân tích nhân tố: KMO = 0,917, mức gần 1 - rất cao, chứng tỏ mẫu và ma trận tương quan đủ độ thích hợp trích nhân tố. Bartlett's Test có Sig. = 0.000 < 0.05 với Chi - square = 8513.737; df = 595: Bác bỏ giả thuyết  $H_0$  rằng ma trận tương quan là ma trận đơn vị. Nói cách khác, các biến quan sát có tương quan tuyến tính có ý nghĩa thống kê, đáp ứng điều kiện cần thiết để tiến hành phân tích nhân tố khám phá - EFA.

**Bảng 3.19: Tổng các phương sai được giải thích**

| Factor | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup> |
|--------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------|
|        | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                                          |
| 1      | 13.220              | 37.773        | 37.773       | 12.926                              | 36.930        | 36.930       | 8.199                                          |
| 2      | 2.624               | 7.498         | 45.271       | 2.266                               | 6.474         | 43.404       | 9.312                                          |
| 3      | 2.373               | 6.780         | 52.051       | 2.076                               | 5.931         | 49.335       | 9.145                                          |
| 4      | 2.144               | 6.125         | 58.177       | 1.681                               | 4.802         | 54.137       | 9.838                                          |
| 5      | 1.808               | 5.164         | 63.341       | 1.422                               | 4.063         | 58.199       | 7.200                                          |
| 6      | 1.439               | 4.111         | 67.452       | 1.072                               | 3.064         | 61.263       | 6.467                                          |
| 7      | 1.235               | 3.528         | 70.980       | .949                                | 2.712         | 63.976       | 1.852                                          |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

Kết quả EFA (Bảng 3.19) cho thấy các biến quan sát được rút trích thành 7 nhân tố theo tiêu chuẩn Eigenvalues = 1.235 > 1. Tổng phương sai được giải thích đạt 70,98%, chứng tỏ các nhân tố trích dẫn được phản ánh tốt cấu trúc dữ liệu và EFA là phù hợp. Kết quả ma trận tải nhân tố cho thấy hầu hết các biến có Factor loading > 0,5; diêng CS1 và ĐT1 có tải nhân tố < 0,5 nên được loại khỏi mô hình để tăng độ

tin cậy và ý nghĩa thực tiễn của thang đo. Sau khi sàng lọc, nghiên cứu xác định 6 nhóm nhân tố với 29 biến quan sát, gồm: Nhân tố “Chính sách của Nhà nước về CDS” gồm 4 quan sát: CS1, CS2, CS3, CS4; Nhân tố “Chính sách của NN về PT NNL CDS” gồm 5 quan sát: CSNL1, CSNL2, CSNL3, CSNL4, CSNL5; Nhân tố “Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS” gồm 6 quan sát: ĐT2, ĐT3, ĐT4, ĐT5, ĐT6, ĐT7; Nhân tố “Điều kiện kinh tế của tỉnh” gồm 4 quan sát: ĐK1, ĐK2, ĐK3, ĐK4; Nhân tố “Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS” gồm 5 quan sát: CB1, CB2, CB3, CB4, CB5; Nhân tố “Mức độ CDS của tỉnh” gồm 5 quan sát: CDS1, CDS2, CDS3, CDS4, CDS5. Các nhân tố này được tính bằng giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần và được sử dụng làm biến đại diện trong mô hình hồi quy.

### 3.6.3. Phân tích tương quan giữa các biến mô hình

Kết quả phân tích tương quan Pearson (Bảng 3.20) cho thấy tất cả các biến độc lập ĐT, CB, CSNL, CS, CDS, ĐK đều có tương quan tuyến tính cùng chiều với biến phụ thuộc “QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh”, với mức ý nghĩa thống kê  $p < 0,1$  (độ tin cậy 99%). Các hệ số tương quan  $r$  dao động từ 0,417 đến 0,567, phản ánh mức liên hệ tuyến tính trung bình đến khá; nghĩa là khi các biến độc lập tăng thì biến phụ thuộc có xu hướng tăng. Như vậy, dữ liệu đáp ứng điều kiện sơ bộ về mối liên hệ tuyến tính để tiếp tục thực hiện phân tích hồi quy; các giá định khác (đa cộng tuyến, phần dư, phương sai sai số,..) sẽ được kiểm định ở các bước tiếp theo

**Bảng 3.20: Bảng hệ số tương quan giữa các biến trong mô hình**

| Correlations |                     | ĐT     | CB     | CSNL   | CDS    | CS     | ĐK     | QLNN   |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ĐT           | Pearson Correlation | 1      | .559** | .544** | .451** | .417** | .567** | .505** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| CB           | Pearson Correlation | .559** | 1      | .734** | .489** | .471** | .559** | .634** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| CSNL         | Pearson Correlation | .544** | .734** | 1      | .540** | .496** | .548** | .665** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| CDS          | Pearson Correlation | .451** | .489** | .540** | 1      | .540** | .543*  | .559** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .011   | .000   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| CS           | Pearson Correlation | .417** | .471** | .496** | .540** | 1      | .403   | .487** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .000   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| ĐK           | Pearson Correlation | .567** | .559** | .548** | .543** | .403   | 1      | .442** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .239   | .294   | .400   | .011   | .068   |        | .012   |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |
| QLNN         | Pearson Correlation | .505** | .634** | .665** | .559** | .487** | .442** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|              | N                   | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    | 291    |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

### 3.6.4. Phân tích hồi quy bội

#### (i) Kết quả phân tích hồi quy bội

Qua bảng trên ta thấy giá trị Sig kiểm định từng biến độc lập đều  $< 0.05$ . Do vậy các biến độc lập này đều có ý nghĩa giải thích biến phụ thuộc, không biến nào bị loại bỏ trong mô hình. Với  $1 < VIF < 5$ : Mức độ đa cộng tuyến thấp hoặc chấp nhận được. Vì VIF trong bảng dùng để kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến tất cả đều  $< 5$  nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra.

**Bảng 3.21: Kết quả phân tích hồi quy bội**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 1.005                       | .039       |                           | 6.139 | .005 |                         |       |
|       | ĐT         | .193                        | .051       | .189                      | 1.832 | .008 | .619                    | 1.615 |
|       | CB         | .236                        | .062       | .256                      | 3.783 | .000 | .416                    | 2.404 |
|       | CSNL       | .311                        | .062       | .304                      | 5.002 | .000 | .398                    | 2.511 |
|       | CĐS        | .202                        | .054       | .225                      | 3.749 | .000 | .584                    | 1.712 |
|       | CS         | .188                        | .051       | .121                      | 1.729 | .005 | .630                    | 1.586 |
|       | ĐK         | .192                        | .044       | .119                      | 1.874 | .002 | .976                    | 1.024 |

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

Qua bảng 3.21, các ước lượng của hệ số hồi quy đều đạt mức ý nghĩa thống kê (giá trị Sig. đều  $< 0.1$ ). Hệ số Beta chuẩn hóa đều mang dấu dương có nghĩa là các giả thuyết H1-H6 đều được chấp nhận. Phương trình hồi quy tuyến tính xác định chiều hướng ảnh hưởng của 6 nhân tố đến QLNN về PTNNL CĐS trong CQHCNN cấp tỉnh như sau:

$$QLNN = 1.005 + 0.311 * CSNL + 0.236 * CB + 0.202 * CĐS + 0.193 * ĐT + 0.192 * ĐK + 0.188 * CS$$

#### (ii) Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Trước hết, ta tiến hành kiểm định mức độ giải thích của mô hình.

**Bảng 3.22: Kết quả mức độ phù hợp mô hình**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .739 <sup>a</sup> | .546     | .537              | .68475168                  | 1.628         |

a. Predictors: (Constant), ĐK, CSNL, CS, ĐT, CĐS, CB

b. Dependent Variable: QLNN

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả

Dựa trên Model Summary,  $R = 0,739$  cho thấy mối liên hệ khá chặt chẽ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc (mức khá mạnh). Hệ số xác định  $R^2 = 0,546$  chứng tỏ các biến ĐK, CSNL, CS, ĐT, CĐS và CB giải thích được 54.6% sự biến thiên của biến phụ thuộc; sau hiệu chỉnh, Adjusted  $R^2$  còn lại 5.37% cho thấy mô hình ổn định và không bị ảnh hưởng đáng kể bởi số lượng biến đưa vào. Sai số ước lượng mô hình là 0,6848. Chỉ số Durbin-Watson (DW) = 1,628; theo quan điểm "1.5 đến 2.5" của Yahua Qiao (2011): Giá trị DW=1.628 nằm trong khoảng  $1.5 \leq 1.628 \leq 2.5$ . Từ đó, có

thể thấy rằng không có dấu hiệu vi phạm giả định tự tương quan. Kết luận không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư trong mô hình=> Mô hình có ý nghĩa.

Tiếp theo luận án tiến hành kiểm định độ phù hợp của mô hình hồi quy bội bằng phân tích ANOVA.

**Bảng 3.23. Kết quả hồi quy bội ANOVA**  
ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 173.880        | 6   | 28.980      | 61.806 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 144.417        | 308 | .469        |        |                   |
| Total        | 318.297        | 314 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: QLNN

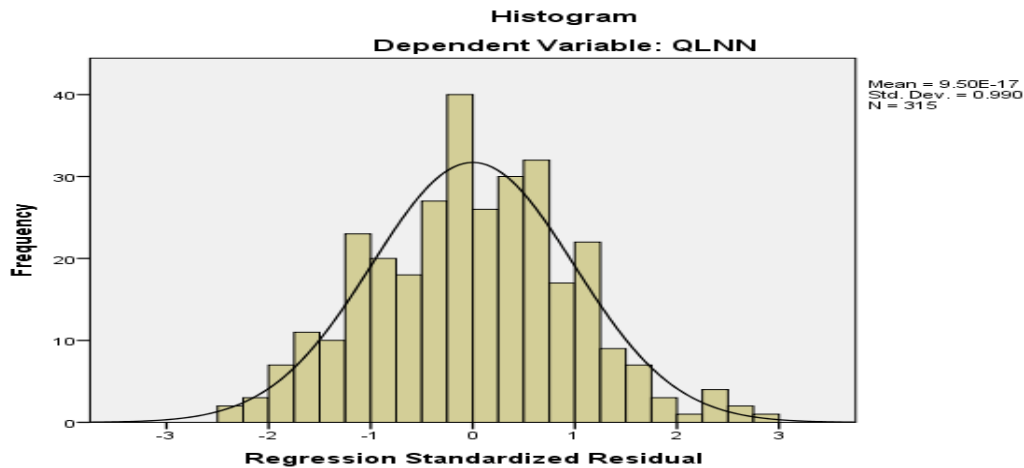
b. Predictors: (Constant), ĐK, CSNL, CS, ĐT, CDS, CB

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả*

Giả thuyết “H0: là các ước lượng thực hiện trên mẫu không suy luận được cho tổng thể”; Giả thuyết “H1: là các ước lượng thực hiện trên mẫu suy luận được cho tổng thể”. Kết quả kiểm định thống kê F (Fisher) với mức ý nghĩa rất bé cho thấy mô hình được ước lượng trên tập dữ liệu mẫu có thể được suy luận và khái quát cho tổng thể. Với mức ý nghĩa Significant = 0,000 < 0,05 → bác bỏ giả thuyết H0, điều đó có nghĩa các ước lượng của mô hình này có thể được suy luận cho toàn bộ đám đông. NCS sử dụng hệ số phóng đại phương sai (VIF) để chuẩn đoán hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình. Kết quả cho thấy giá trị VIF rất nhỏ (đều < 5) chứng tỏ mô hình không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến và dữ liệu được khảo sát tại một thời điểm cho nên sẽ không có hiện tượng tự tương quan trong mô hình nghiên cứu.

Biểu đồ Histogram của phần dư chuẩn hóa trong mô hình hồi quy (biến phụ thuộc QLNN) cho thấy các phần dư phân bố theo dạng gần chuẩn, có hình chuông tương đối đối xứng quanh giá trị 0 và bám khá sát đường cong chuẩn chồng lên biểu đồ. Giá trị trung bình của phần dư xấp xỉ 0 (Mean  $\approx$  0) và độ lệch chuẩn xấp xỉ 1 (Std.Dev.  $\approx$  0,99), phù hợp với đặc trưng của phần dư chuẩn hóa. Phần lớn quan sát tập trung trong khoảng -2 đến +2, chỉ xuất hiện ít giá trị ở vùng đuôi (gần +-3) không cho thấy dấu hiệu lệch mạnh hay bất thường nghiêm trọng. Do đó, có thể kết luận giả định phân phối chuẩn của sai số trong mô hình hồi quy được đáp ứng ở mức chấp nhận được.

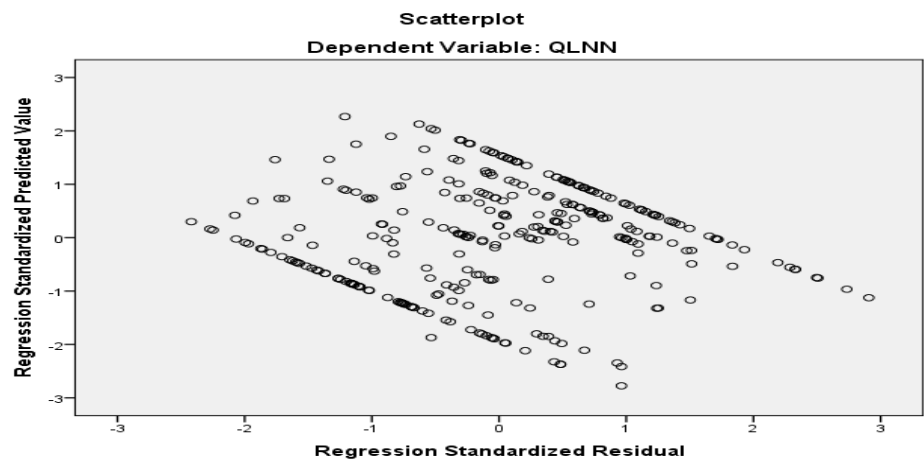
Biểu đồ Scatterplot giữa phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa cho thấy các điểm quan sát phân tán tương đối và không tạo thành dạng phễu hay một đường cong rõ rệt, tức là độ phân tán của sai số không đổi cũng như tuyến tính của mô hình được đáp ứng ở mức chấp nhận được. Các điểm phần dư chủ yếu nằm trong khoảng +-3 không xuất hiện ngoại lệ cực đoan.



**Hình 3.11. Tần số phần dư chuẩn hóa Histogram**

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả*

Cụ thể với tập dữ liệu, luận án sử dụng, phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường hoành độ 0, do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm



**Hình 3.12. Hình Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính**

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả*

Như vậy, kết quả kiểm định giả thuyết về 6 nhân tố nghiên cứu cho thấy cả 6 nhân tố từ H1 đến H6 đều có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh. Trong đó, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố: “Chính sách của NN về PTNNL CDS”; “Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS”; “Mức độ CDS của tỉnh”; “Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS”; “Chính sách của Nhà nước về CDS”; “Điều kiện kinh tế của tỉnh”; đến “QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh” lần lượt là 0,304; 0,256; 0,225; 0,189; 0,121; 0,119.

**Bảng 3.24: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

| Mã giả thuyết | Giả thuyết nghiên cứu                                                                            | Hệ số Bata chuẩn hóa | Sig.  | Kết quả   |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|-----------|
| H1            | Chính sách của Nhà nước về CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh | 0,121                | 0,005 | Chấp nhận |

|    |                                                                                                         |       |       |           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| H2 | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh  | 0,304 | 0,000 | Chấp nhận |
| H3 | Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh | 0,189 | 0,005 | Chấp nhận |
| H4 | Điều kiện kinh tế của tỉnh có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh            | 0,119 | 0,002 | Chấp nhận |
| H5 | Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh     | 0,256 | 0,000 | Chấp nhận |
| H6 | Mức độ CDS của tỉnh có ảnh hưởng tích cực đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh                   | 0,225 | 0,000 | Chấp nhận |

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu phần mềm SPSS 20.0 của tác giả*

### 3.7. Đánh giá chung

#### 3.7.1. Thành công

Qua phân tích thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tại 3 tỉnh trong giai đoạn 2020-2024 cho thấy các tỉnh đã đạt được nhiều kết quả khả quan như:

##### *a. Thành công trong hoạch định PTNNL CDS trong CQHCNN*

- Công tác hoạch định PTNNL CDS trong CQHCNN các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam đã được thực hiện đúng quy định dưới sự chỉ đạo của Tỉnh ủy. HĐND tỉnh và UBND tỉnh đã ban hành NQ, QĐ và KH để tổ chức bộ máy và kế hoạch hằng năm hoặc giai đoạn để triển khai các chủ trương của TW. Hệ thống văn bản này tạo nền tảng pháp lý và định hướng hành động cho PTNNL CDS, đồng thời thiết lập cơ chế điều phối như thành lập/kiện toàn Ban Chỉ đạo CDS, phân công vai trò cho các sở, ngành (đặc biệt Sở TT&TT, Sở KH&CN và Sở Nội vụ).

##### *b. Thành công trong tổ chức triển khai QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN*

Về tổ chức triển khai, bộ máy QLNN về PTNNL CDS tại 3 tỉnh cơ bản tuân thủ phân cấp, với sự tham gia của HĐND, UBND, Ban Chỉ đạo CDS và cơ chế phối hợp giữa Sở TT&TT/Sở KH&CN (đầu mối tham mưu CDS) với Sở Nội vụ (quản lý ĐTBĐ CBCC). Các tỉnh đã tổ chức nhiều lớp ĐTBĐ cho cả CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT theo KH; nội dung bám định hướng CDS quốc gia, tập trung vào kiến thức, kỹ năng vận hành chính quyền số, dữ liệu số và ATTT, đồng thời có phối hợp với cơ quan Trung ương và doanh nghiệp công nghệ. Ở góc độ đánh giá tiêu chí, dù điểm trung bình chung về “HL” và “HQ” chưa cao, nhưng vẫn ghi nhận những mặt tích cực khi một số tiêu chí thành phần đạt mức khá (tiệm cận/đạt ngưỡng “đồng ý”), phản ánh các khâu triển khai theo KH, tổ chức lớp và bao phủ đối tượng đã đem lại kết quả nhất định; đồng thời đạo đức công vụ số được đánh giá cải thiện cao là nền tảng thuận lợi cho duy trì kỷ luật thực thi công vụ trong môi trường số.

##### *c. Thành công trong giám sát, kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCNN*

Công tác kiểm tra và giám sát đối với hoạt động PTNNL CDS được thực hiện theo đúng quy định, HĐND tỉnh thực hiện giám sát thực hiện các NQ, KH về phát triển chính quyền số, CDS và PTNNL CDS của UBND tỉnh. UBND tỉnh lãnh đạo, giao cho Ban chỉ đạo CDS thực hiện công tác kiểm tra một số nội dung trọng tâm trong PTNNL CDS trong các CQHCNN.

### **3.7.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **3.7.2.1. Hạn chế**

##### **a. Hạn chế về hoạch định PTNNL CDS trong CQHCNN các tỉnh**

- Nghị quyết của HĐND 3 tỉnh quy định cơ chế CS hỗ trợ với đối tượng là CBCC đi đào tạo sau đại học, không đề cập tới ĐTBĐ trình độ đại học đối với ngành trọng điểm; chưa có CS hỗ trợ đối với CBCC ngành CNTT hay ĐTBĐ về CDS.

- Kế hoạch của UBND về CDS, về triển khai thực hiện QĐ146/QĐ-TTg đã được ban hành nhưng chủ yếu “sao chép” nội dung của NQ của TW mà chưa đưa được tính đặc thù, bối cảnh thực tiễn của địa phương nên thiếu tính cụ thể; thời gian ĐTBĐ chưa phù hợp; Nội dung ĐTBĐ còn chung chung, hình thức ĐTBĐ chưa đa dạng; Chưa có chỉ số đo lường cụ thể và cơ chế kiểm tra, đánh giá rõ ràng; KH trực tiếp ĐTBĐ về CDS quy định về nội dung ĐTBĐ còn mang tính lý thuyết, tính ứng dụng chưa cao và chưa xem xét đến tính đặc thù của từng lĩnh vực.

##### **b. Hạn chế trong tổ chức triển khai QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN**

Ở khâu tổ chức triển khai, nhiều sở/ngành ngoài Sở TT&TT và KH&CN chưa xác định tốt nhu cầu ĐTBĐ gắn với công tác chuyên môn của đơn vị, khiến việc xây dựng kế hoạch PTNNL CDS còn mang tính một chiều từ trên xuống. Sự tham gia của các CSĐT địa phương còn hạn chế (Nam Định, Hà Nam chưa thể hiện rõ vai trò cơ sở đào tạo trong cơ chế PTNNL CDS; Ninh Bình có ĐH Hoa Lư nhưng quy mô và chương trình còn thiếu học phần gắn bối cảnh CQHCNN, thiếu các nội dung chuyên sâu như dữ liệu lớn, AI; đội ngũ chuyên gia còn mỏng). Nội dung ĐTBĐ cho nhóm chuyên trách CNTT chưa đủ chiều sâu thực hành (đặc biệt các modul ứng cứu sự cố, thực hành ATTT theo kịch bản, quản trị dữ liệu/kiến trúc số), trong khi nhóm CBCC không chuyên trách chủ yếu được tập huấn dạng phổ cập, thiếu bài tập tình huống theo lĩnh vực, phương pháp còn thiên về diễn giải một chiều, thời lượng ngắn và tổ chức trong giờ hành chính nên khó chuyển hóa thành năng lực ứng dụng.

Kinh phí cho ĐTBĐ CDS cho CBCC ở mức khiêm tốn cho thấy, chủ yếu từ ngân sách địa phương chưa huy động nguồn xã hội hóa.

##### **c. Hạn chế trong giám sát, kiểm tra PTNNL CDS trong CQHCNN**

Công tác kiểm tra tuy được triển khai nhưng số lần còn chưa tương xứng với quy mô ĐTBĐ; Số lần kiểm tra còn ít, công tác kiểm tra còn mang tính hình thức (thường tập trung vào các chỉ số đầu ra như số lượng, giờ tham dự lớp học mà ít đi sâu vào hiệu quả ứng dụng thực tế, tư duy số và khả năng giải quyết vấn đề bằng CNS của CBCC sau ĐTBĐ), kết quả kiểm tra chưa được chuyển đến đúng cơ quan thực

hiện triển khai hoạt động ĐTBĐ PTNNL CDS để khắc phục những hạn chế.

### 3.7.2.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Từ kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam ở mục 3.6, nguyên nhân của các hạn chế theo thứ tự mức độ ảnh hưởng như sau:

CS của NN về PTNNL CDS (CSNL,  $\beta=0,304$ ); năng lực CB QLNN về PTNNL CDS (CB,  $\beta=0,256$ ); mức độ CDS của tỉnh (CDS,  $\beta=0,225$ ); hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS (ĐT,  $\beta=0,189$ ); CS của NN về CDS (CS,  $\beta=0,121$ ) và điều kiện kinh tế của tỉnh (ĐK,  $\beta=0,119$ ) (hai nhân tố cuối có mức tác động thấp và gần tương đương).

*Các chính sách của NN về PTNNL CDS còn bất cập* (CSNL,  $\beta=0,304$ ): Thường tập trung nhiều vào kỹ năng công nghệ mà chưa đủ nhấn mạnh vào việc đào tạo tư duy số, kỹ năng giải quyết vấn đề, sáng tạo, làm việc nhóm trong môi trường số; chưa phân định nội dung ĐTBĐ cho nhóm CBCC chuyên trách và CBCC không chuyên trách về CNTT. Điều này khiến kế hoạch địa phương dễ mang tính chung, khó thiết kế theo chuẩn đầu ra năng lực số và chưa gắn chặt với yêu cầu VTVL, qua đó làm giảm hiệu lực và hiệu quả triển khai trong thực tiễn.

*Năng lực CBQLNN về PTNNL CDS của 3 tỉnh phản ánh khoảng trống năng lực quản lý* (CB,  $\beta=0,256$ ) so với nhu cầu thực hiện CDS. Dù đội ngũ có thể đáp ứng trình độ chuyên môn hành chính, nhưng một bộ phận còn hạn chế về tư duy chiến lược, năng lực điều phối liên ngành, quản trị thay đổi, truyền thông-tạo động lực và tổ chức đào tạo theo hướng quản trị dựa trên kết quả. Sự hạn chế này làm cho công tác phối hợp giữa các sở, ngành trong xác định nhu cầu ĐTBĐ và tổ chức triển khai còn thiếu chủ động, đồng thời kiểm tra, giám sát còn thiên về tuân thủ hơn là đánh giá năng lực ứng dụng sau đào tạo.

*Mức độ CDS của các tỉnh chưa có sự ổn định, bền vững* (CDS,  $\beta=0,225$ ): Dù cả 3 tỉnh có tỷ lệ cung cấp DVCTT toàn trình (mức độ 4) khá cao, nhưng tỷ lệ người dân thực sự nộp hồ sơ và thanh toán trực tuyến qua các dịch vụ này cũng như thành thạo các DVCTT toàn trình (thanh toán trực tuyến, nhận kết quả điện tử...) còn hạn chế. Việc sử dụng các nền tảng như hệ thống thông tin báo cáo, nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu chưa thực sự hiệu quả và đồng bộ giữa tất cả các sở, ban, ngành, dẫn đến tình trạng “đứt gãy” thông tin và lãng phí dữ liệu. Mức độ CDS thiếu bền vững cũng làm ảnh hưởng đến việc xác định nhu cầu PTNNL CDS trong CQHCCN các tỉnh.

*Hệ thống cơ sở đào tạo về CDS ở nước ta còn chưa bắt kịp sự thay đổi của công nghệ* (ĐT,  $\beta=0,189$ ): Hệ thống đào tạo gắn với CDS chưa theo kịp yêu cầu thực tiễn, thể hiện ở chương trình còn nặng lý thuyết, thiếu thực hành, cập nhật công nghệ mới còn chậm và chưa gắn sâu với bối cảnh CQHCCN. Vì vậy, địa phương phải dựa nhiều vào các lớp tập huấn ngắn hạn, trong khi các modul chuyên sâu (ATTT theo kịch bản, quản trị dữ liệu, quản lý dự án CDS...) và đội ngũ giảng viên/chuyên gia chất

lượng cao còn hạn chế, làm giảm hiệu quả chuyển hóa từ “học” sang “làm”.

Ngoài ra, CS của NN về CDS (CS,  $\beta=0,121$ ) và ĐKKT của tỉnh (ĐK,  $\beta=0,119$ ) tuy có mức ảnh hưởng thấp hơn nhưng vẫn góp phần tạo ra rào cản. Một mặt, chính sách chung về CDS dù đã ban hành nhiều văn bản quan trọng nhưng còn tồn tại những điểm chưa khớp nối, đồng bộ giữa các quy định liên quan, có thể tạo ra vướng mắc hoặc khoảng trống khi triển khai thực tế tại địa phương. Mặt khác, ĐKKT và khả năng huy động nguồn lực của tỉnh còn hạn chế khiến kinh phí dành cho DTBD về CDS cho CBCC ở mức khiêm tốn, chủ yếu dựa vào ngân sách địa phương và chưa huy động hiệu quả nguồn xã hội hóa; điều này làm giảm khả năng tổ chức các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu, thời lượng dài và duy trì đào tạo liên tục, từ đó tác động tiêu cực đến tính bền vững của PTNNL CDS.

## CHƯƠNG 4

### GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NINH BÌNH ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2045

#### **4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045**

Ngoài thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN tại 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam giai đoạn 2020-2024 với những thành công, hạn chế nổi bật và nguyên nhân đã được luận án phân tích và tổng hợp tại Chương 3, căn cứ hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình trong diện mạo mới bao gồm: bối cảnh trong nước và quốc tế; kinh nghiệm của một số địa phương trên thế giới và bài học rút ra. Cụ thể như sau:

##### **4.1.1. Bối cảnh ảnh hưởng đến việc hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

###### **4.1.1.1. Bối cảnh quốc tế**

(i) *Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 diễn ra mạnh mẽ, tạo ra những tác động sâu rộng và toàn diện đến mọi mặt của đời sống xã hội trên toàn cầu.* Cuộc cách mạng này sẽ định hình lại toàn bộ hoạt động QLNN, mang đến nhiều công cụ và phương pháp mới giúp tối ưu hóa QLNN về PTNNL CDS như: AI và các công nghệ tự động hóa đang được tích hợp vào các quy trình hành chính, từ tuyển dụng, quản lý hiệu suất đến cung cấp dịch vụ công. Mặt khác, nó cũng đòi hỏi NNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh cần phải đổi mới toàn diện từ tuy duy đến trình độ; KTKN và ĐĐCV số, có khả năng làm việc với AI, phân tích dữ liệu và quản lý các hệ thống tự động.

(ii) *Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu đang diễn ra rất mạnh mẽ trên phạm vi toàn thế giới.* Hầu hết các quốc gia trên toàn cầu, từ các nước phát triển đến các nước đang phát triển, đều nhận thức được tầm quan trọng của CDS trong mọi lĩnh vực đời sống kinh tế - xã hội. Đây là động lực chính để nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, cải thiện hiệu quả QLNN và nâng cao chất lượng dịch vụ HCC. Các quốc gia trên thế giới đang đẩy mạnh xây dựng chính phủ số, cung cấp DVCTT toàn diện để tăng cường hiệu quả, minh bạch cũng như sự hài lòng của người dân. Điều này đòi hỏi đội ngũ CBCC có năng lực CDS toàn diện nhằm đáp ứng yêu cầu CDS khu vực công. Với sự gia tăng của các dịch vụ số, nguồn DLS là tài sản quan trọng của Chính phủ, các vấn đề liên quan về an toàn dữ liệu và quyền riêng tư là mối quan tâm toàn cầu, đòi hỏi CBCC có năng lực CDS cao trong lĩnh vực bảo mật và an ninh mạng.

(iii) *Hội nhập quốc tế trong mọi lĩnh vực đang tạo ra một áp lực lớn, nhưng cũng là cơ hội để các quốc gia.* Đối ngoại quốc gia và đối ngoại chính quyền giờ đây không chỉ dừng lại ở các mối quan hệ truyền thống mà còn mở rộng sang cả khía cạnh chia sẻ kinh nghiệm, hợp tác công nghệ và tuân thủ các chuẩn mực số quốc tế. Trong bối cảnh này, Chính phủ số không chỉ là chuyện nội bộ của mỗi quốc gia nữa, mà nó còn là một

yếu tố quan trọng để thể hiện năng lực quản trị, mức độ minh bạch và khả năng kết nối của quốc gia đó với thế giới. Việc các quốc gia chú trọng đến những chỉ số toàn cầu này cho thấy Chính phủ số không chỉ là một xu hướng mà là một yêu cầu tất yếu của hội nhập. Nó không chỉ giúp tối ưu hóa hoạt động của BMNN mà còn nâng cao vị thế, uy tín và năng lực cạnh tranh của quốc gia trên trường quốc tế. Các chỉ số CCHC quốc gia gồm: Chỉ số phát triển Chính phủ điện tử (EGDI - E-Government Development Index); Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII - Global Innovation Index); An toàn, An ninh toàn cầu (Global Cybersecurity Index - GCI). Nhu cầu nhân lực CDS khu vực công tăng cao cùng với sự phát triển của KHCN và sự thay đổi nhanh chóng CNS tạo ra nhu cầu về nhân lực năng lực CDS, từ cơ bản đến chuyên sâu đang tăng lên nhanh chóng ở tất cả các ngành nghề và lĩnh vực. Đặc biệt, khu vực công đòi hỏi đội ngũ CBCC có khả năng làm chủ các công cụ số, tư duy số để triển khai chính phủ số, kinh tế số và xã hội số. Việc xem xét bối cảnh quốc tế sẽ giúp công tác QLNN về PTNNL CDS tỉnh Ninh Bình định hình chiến lược PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh một cách toàn diện, hiệu quả, góp phần xây dựng CQS hiện đại đáp ứng yêu cầu CDS địa phương cũng như thuận theo xu hướng vận động của hội nhập quốc tế.

#### *4.1.1.2. Bối cảnh trong nước*

Bối cảnh trong nước có ảnh hưởng trực tiếp nhất, mang tính dẫn dắt hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình chính là chương trình CCHC nhà nước. Hành chính công là thành phần không thể thiếu của một nhà nước hiện đại và đóng góp vào sự tồn tại trong hiện tại cũng như tương lai của quốc gia. Đặc biệt, để bảo đảm một xã hội phát triển thịnh vượng, hành chính công phải không ngừng được điều chỉnh để thích ứng với những thách thức mới. Chính vì vậy, các CCHC có ý nghĩa hết sức quan trọng. Cuộc CCHC hiện nay đang được Chính phủ Việt Nam triển khai với quyết tâm mạnh mẽ tạo ra một thay đổi lớn trong cấu trúc hành chính quốc gia. Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Chỉ thị 23/CT-TTg ngày 02/9/2021 về việc đẩy mạnh thực hiện Chương trình tổng thể CCHC nhà nước giai đoạn 2021-2030. CCHC diễn ra ngày càng sâu rộng với nhịp độ nhanh ở Việt Nam tập trung vào 6 nội dung như: cải cách thể chế; cải cách thủ tục hành chính; cải cách tổ chức BMHCNN; cải cách chế độ công vụ; cải cách tài chính công và xây dựng, phát triển Chính phủ điện tử, Chính phủ số. Ở đây, tập trung vào 2 nội dung: cải cách tổ chức BMNN và phát triển chính phủ số vì tính liên quan đến nội dung nghiên cứu:

(i) *Phát triển chính phủ điện tử, chính phủ số lấy chuyển đổi số quốc gia là một trong những động lực đột phá phát triển đất nước.* Chuyển đổi số quốc gia là động lực đột phá phát triển đất nước cùng khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo. Theo xu thế toàn cầu, Việt Nam cũng đã xác định CDS là một trong những động lực quan trọng hàng đầu để phát triển KTXH, và PTNNL CDS là một trong những thành phần quan trọng góp phần phát triển kinh tế số xã hội số của quốc gia. Hàng loạt các chủ trương, CS quan trọng của NN làm cơ sở pháp lý và định hướng rõ ràng cho QLNN về PTNNL CDS ở địa phương cũng như tỉnh Ninh Bình, chẳng hạn: CS chủ động tham gia cuộc CMCN 4.0 theoNQ số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt "Chương trình CDS quốc gia

đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"; Chiến lược phát triển KTXH 10 năm 2021-2030 nhấn mạnh mục tiêu tỷ trọng kinh tế số đạt khoảng 20% GDP vào năm 2025 và 30% GDP vào năm 2030, đòi hỏi có NNL CDS tương ứng nền kinh tế số; Đặc biệt, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển KH&CN, ĐMST và CDS quốc gia: NQ này tiếp tục khẳng định tầm quan trọng của CDS và PTNNL CDS trong bối cảnh mới, đưa ra những định hướng mạnh mẽ hơn; Chiến lược PTNL Việt Nam giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050, đang được xây dựng và hoàn thiện, nhằm giải quyết những điểm nghẽn về NNL, đặc biệt là NNL chất lượng cao và NNL CDS, đáp ứng yêu cầu hội nhập và sự phát triển nhanh chóng của KH&CN.

Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới với việc tham gia các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới (như CPTPP, EVFTA) và các tổ chức quốc tế đòi hỏi một nền hành chính minh bạch, hiệu quả, đáp ứng các chuẩn mực quốc tế. Việt Nam không thể đứng ngoài xu thế chung, nỗ lực để không tụt hậu, đồng thời phục vụ người dân và doanh nghiệp tốt hơn thông qua xây dựng Chính phủ số, cung DVCTT. Các chỉ số quốc tế như EGDI; GII; GCI là những thước đo mà Việt Nam cần cải thiện. Sự phát triển mạnh mẽ của KH&CN tạo điều kiện thuận lợi và cũng là áp lực để Chính phủ đẩy mạnh ứng dụng công nghệ vào quản lý, vận hành bộ máy. Tinh giản biên chế, cơ cấu lại đội ngũ, nâng cao năng lực, phẩm chất của CBCC là yêu cầu cấp thiết để nâng cao HL, HQ QLNN.

*(ii) Cải cách bộ máy hành chính theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả diễn ra quyết liệt*

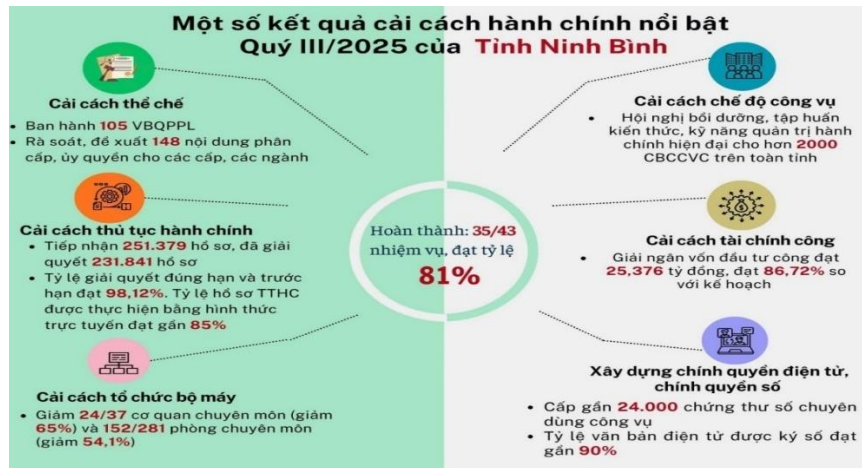
Tiếp tục rà soát chức năng, nhiệm vụ của các CQHCNN các cấp; phân định rõ mô hình tổ chức CQ địa phương; tăng cường đổi mới, cải tiến phương thức làm việc nhằm nâng cao HL, HQ hoạt động QLNN và sắp xếp, tinh gọn hệ thống tổ chức CQHCNN các cấp theo quy định; đẩy mạnh phân cấp QLNN... là những mục tiêu quan trọng của cải cách BMHCNN ở nước ta.

Thời gian qua, công cuộc cải cách tổ chức BMNN ở nước ta đã được thực hiện khẩn trương, nghiêm túc và đạt được những kết quả bước đầu khả quan với các hoạt động: sắp xếp, tinh gọn bộ máy các cơ quan khối Đảng, NN từ TW đến địa phương, giảm đáng kể các đầu mối trung gian; tập trung triển khai tinh gọn các đơn vị hành chính, sáp nhập, hợp nhất tỉnh; bỏ cấp huyện, thực hiện mô hình chính quyền địa phương 2 cấp (tỉnh và xã). Đặc biệt, lộ trình thực hiện việc sắp xếp đã được chỉ đạo cụ thể, rõ ràng, trên tinh thần “chỉ bàn làm, không bàn lùi”, “vừa chạy vừa xếp hàng”. Tại Kỳ họp thứ 9, Quốc hội khóa XV được tổ chức trong tháng 5 năm 2025, Quốc hội đã thông qua số lượng văn bản kỷ lục, nhiều nhất từ trước đến nay với 11 luật, nghị quyết liên quan đến sắp xếp TCBM, tổ chức CQĐP 2 cấp cho thấy quyết tâm của cả hệ thống chính trị trên cơ sở nguyên tắc "tổ chức tinh gọn đi liền với tinh giản biên chế và cơ cấu lại đội ngũ CBCCVC". Cải cách BMHC tất yếu ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN.

*(iii) Bối cảnh tỉnh Ninh Bình*

Tỉnh Ninh Bình hiện nay được thành lập theo Nghị quyết số 202/2025/QH15 ngày 12/6/2025 của Quốc hội và hoạt động từ ngày 01/7/2025 là kết quả của việc sáp nhập từ 3 CCHC.

*Thứ nhất*, sự thay đổi lớn nhất về CQĐP tại tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập là việc chuyển đổi sang mô hình CQĐP 2 cấp mang lại nhiều thuận lợi nhưng đồng thời cũng đối mặt với không ít khó khăn. Tỉnh mới sẽ có diện tích và dân số lớn hơn, tạo ra một không gian phát triển KTXH rộng lớn. Sự hợp nhất này giúp hình thành một trung tâm kinh tế mới ở khu vực phía nam Đồng bằng sông Hồng, thu hút đầu tư và tạo động lực tăng trưởng mạnh mẽ trên nền tảng một cơ cấu kinh tế đa dạng và bền vững. Ngoài ra, giúp tinh gọn BMHC giúp tiết kiệm chi phí, nâng cao HQ QL và tạo sự thống nhất trong chỉ đạo, điều hành.



**Hình 4.1: Tóm tắt các chỉ số CCHC tỉnh Ninh Bình quý III năm 2025**

*Nguồn: UBND tỉnh Ninh Bình, 2025*

Sau khi hoàn thành sắp xếp TCBM và vận hành mô hình CQĐP02 cấp, công tác CCHC của tỉnh Ninh Bình được triển khai quyết liệt, toàn diện và đạt được nhiều kết quả nổi bật. Báo cáo số 78/BC-UBND ngày 19/9/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình đã chỉ rõ kết quả CCHC trên các mặt: Cải cách thể chế; cải cách BMHC; cải cách chế độ công vụ; cải cách tài chính công; xây dựng và phát triển chính quyền điện tử, CQS (xem Hình 4.1). Chỉ sau hơn 2 tháng hoạt động, tỉnh Ninh Bình Tỉnh đã tổ chức Hội nghị bồi dưỡng, tập huấn KTKN quản trị hành chính hiện đại cho hơn 2000 CBCC, VC trên toàn tỉnh.

Bên cạnh thuận lợi, tỉnh Ninh Bình đối diện nhiều thách thức như: Thách thức về nhân sự sau sáp nhập dẫn đến tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt nhân sự ở một số vị trí. Đặc biệt, thay đổi sang mô hình CQĐP 2 cấp, kéo theo nhiều DVC cấp huyện cũ sẽ được chuyển về cấp Tỉnh và một số phân cấp cho cấp xã do đó yêu cầu CBCC chuyên trách CNTT và CBCC không chuyên trách CNTT cần phải bổ sung, cập nhật KTKN mới về chuyên môn đặt trong bối cảnh CDS để đáp ứng yêu cầu VTVL gắn với CDS của khu vực hành chính số ở mức độ cao hơn cũng như hình thành chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu về năng lực CDS của CBCC trong bối cảnh mới sau sáp nhập gắn với CDS và ứng dụng CNTT vào thực thi công vụ nhiều hơn.

*Thứ hai*, cùng với sáp nhập địa phương còn là sáp nhập các CQHCCN cấp tỉnh. Theo đó, CQHCCN giai đoạn 2020-2024, mỗi tỉnh như đã phân tích có 19 đơn vị với cơ cấu được quy định tại ND số 24/2014/ND-CP ngày 04/4/2014 của Chính phủ quy định tổ chức các CQCM thuộc UBND tỉnh, TP trực thuộc TW và ND số 107/2020/ND-CP ngày 14/9/2020 của Chính phủ, có hiệu lực từ ngày 25/11/2020,

sửa đổi, bổ sung một số điều của ND số 24/2014/ND-CP. Kể từ ngày 01/3/2025, số lượng CQHCCN cấp tỉnh theo cơ cấu theo Nghị định số 45/2025/ND-CP, được Chính phủ ban hành vào ngày 28/02/2025 chỉ còn 14. Trong đó, đã sáp nhập và sắp xếp lại một số đầu mối sở ban ngành, cụ thể: Sở Tài chính và Sở KH&ĐT thành Sở Tài chính; Sở Xây dựng và Sở Giao thông Vận tải thành Sở Xây dựng; Sở KH&CN và Sở TT&TT thành Sở KH&CN; Sở NN&PTNT và Sở TN&MT thành Sở NN&MT; Sở Nội vụ và Sở Lao động Thương binh và Xã hội thành Sở Nội vụ. Sáp nhập CQHCCN tất yếu kéo theo sự thay đổi chức năng, nhiệm vụ, đòi hỏi CBCC cần có bước chuyển mình nhanh chóng trong môi trường CQS, có sự thay đổi lớn.

Từ những khía cạnh nêu trên có thể thấy có những thuận lợi và thách thức mới xuất hiện ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh. Đòi hỏi lãnh đạo tỉnh Ninh Bình cần quan tâm, chỉ đạo sát sao nỗ lực để thực hiện các mục tiêu về CDS, xây dựng CQS.

#### **4.1.2. Định hướng hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn 2045**

“Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển KH&CN, ĐMST và CDS quốc gia (gọi tắt là Nghị quyết số 71/NQ-CP); Kế hoạch hành động số 15-KH/TU ngày 28/8/2025 của Ban Thường vụ Tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình về thực hiện Nghị quyết số 57-NQ/TW” là căn cứ để các sở, ban, ngành tỉnh Ninh Bình triển khai thực hiện CDS cũng như PTNNL CDS số tại cơ quan, đơn vị, tổ chức và địa phương mình. Trong đó, tỉnh Ninh Bình đã đưa ra định hướng PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn 2045 nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển CQS, kinh tế số và xã hội số của Tỉnh, hướng tới đưa Ninh Bình trở thành TP trực thuộc TW với đặc trưng đô thị di sản thiên niên kỷ, thành phố sáng tạo vào năm 2035, và có tầm nhìn dài hạn đến năm 2045. Theo đó, các chỉ tiêu, mục tiêu nhiệm vụ về PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình bao gồm: tỉ lệ CBCC cấp tỉnh được bồi dưỡng kỹ năng số cơ bản; Tỉ lệ CBCC làm chủ kỹ năng số, ứng dụng công nghệ trong quản lý, điều hành. Cùng với mục tiêu là các giải pháp đã được hoạch định:

Trong bối cảnh mới, tỉnh Ninh Bình đã chủ động xây dựng các KH nhằm thực hiện triển khai các chỉ tiêu về PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2025 một cách rõ ràng với các chỉ tiêu cụ thể. Từ đó, chỉ ra định hướng cho PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình trong thời gian tới chủ yếu tập trung cho hoạt động ĐTBĐ gắn với CDS nhằm PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh.

Về mục tiêu, theo KH số 67/KH-UBND ngày 12/9/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình về PTNNL CDS bao gồm các chỉ tiêu về tỉ lệ CBCC được ĐTBĐ kỹ năng số và ứng dụng công nghệ trong quản lý, điều hành nâng lên 100% từ năm 2030 (xem Bảng 4.1).

**Bảng 4.1. Danh mục các chỉ tiêu và phân công tổ chức thực hiện PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 định hướng đến năm 2045**

| TT | Chỉ tiêu | Năm  |      |      |      |      | Cơ quan chủ trì thực hiện chỉ tiêu | CQ theo dõi, đánh giá, kiểm tra, |
|----|----------|------|------|------|------|------|------------------------------------|----------------------------------|
|    |          | 2025 | 2030 | 2035 | 2040 | 2045 |                                    |                                  |

|   |                                                                                |     |     |     |     |     |                                                                                          | <b>tổng hợp báo cáo</b>  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1 | Tỉ lệ CBCC cấp tỉnh được bồi dưỡng kỹ năng số cơ bản (%)                       | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | Văn phòng Tỉnh ủy, Văn phòng Đoàn ĐBQH&HĐN D tỉnh, Văn phòng UBND tỉnh, các Sở ban ngành | Sở Khoa học và Công nghệ |
| 2 | Tỉ lệ CBCC làm chủ kỹ năng số, ứng dụng công nghệ trong quản lý, điều hành (%) | 80  | 100 | 100 | 100 | 100 |                                                                                          |                          |

*Nguồn: KH số 67/KH-UBND ngày 12/9/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình*

Về giải pháp, nhiệm vụ: Để thực hiện các chỉ tiêu về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình ở trên, UBND tỉnh cũng chỉ rõ các nhiệm vụ đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045 với sự phân công cơ quan chủ trì và phối hợp rõ ràng và kết quả sản phẩm cụ thể (xem Bảng 4.2).

**Bảng 4.2. Mục tiêu, nhiệm vụ để PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 định hướng đến năm 2045**

| TT | Tên giải pháp, nhiệm vụ                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CQ chủ trì                    | CQ phối hợp                              | Kết quả/sản phẩm          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------------|
| 1  | Xây dựng, triển khai chương trình, kế hoạch phát động các phong trào học tập trên các nền tảng số để trở thành phong trào “học tập số”; “bình dân học vụ số” thường xuyên, liên tục, phổ cập, nâng cao kiến thức về khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, kỹ năng số, công nghệ số cơ bản trong CBCC và nhân dân | Các Sở, ban ngành, địa phương | Sở KH&CN; Sở GD&ĐT                       | Chương trình, kế hoạch    |
| 2  | Xây dựng, triển khai các quy định đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ CDS của cơ quan nhà nước, người đứng đầu và CBCC, viên chức trong cơ quan nhà nước                                                                                                                                                          | Sở Nội vụ                     | Sở KH&CN; các Sở, ban, ngành, địa phương | QĐ của Chủ tịch UBND tỉnh |
| 3  | Xây dựng, triển khai các chương trình/kế hoạch ĐTBĐ cho CBCC, viên chức về kiến thức KHCN, đổi mới sáng tạo, kỹ năng số, công nghệ số cơ bản phục vụ CDS                                                                                                                                                          | Sở KH&CN; Sở Nội vụ           | Các Sở, ban ngành, địa phương            | KH/QĐ của cơ quan, đơn vị |

*Nguồn: KH số 67/KH-UBND ngày 12/9/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình*

Cụ thể của định hướng trên, Ninh Bình xác định PTNNL CDS là một trong những giải pháp đột phá, tập trung vào hai nhóm CBCC chính:

(i) CBCC chuyên trách CNTT gồm: đội ngũ chuyên gia, cán bộ CNTT chất lượng cao, có khả năng làm chủ các công nghệ mới (AI, Big Data, Cloud Computing, IoT) để xây dựng hạ tầng, nền tảng số và đảm bảo an toàn an ninh mạng của Tỉnh.

(ii) CBCC không chuyên trách: có kiến thức và kỹ năng số cơ bản để vận hành chính quyền số, tham gia vào kinh tế số và xã hội số.

Các giải pháp và trọng tâm triển khai: chú trọng bồi dưỡng kỹ năng số cho CBCC thông qua việc: Xây dựng, thực hiện chương trình, kế hoạch bồi dưỡng kỹ năng số cho lãnh đạo các cấp, tổ chức các lớp tập huấn định kỳ cho CBCC; Tập trung đẩy mạnh đào tạo và bồi dưỡng: Tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu: Tập huấn về CDS, công nghệ số cho cán bộ lãnh đạo, quản lý và cán bộ chuyên trách CNTT; Gắn kết với Doanh nghiệp - Trường học: Hợp tác với các tổ chức, doanh nghiệp công nghệ lớn để xây dựng chương trình đào tạo, thực tập, nhằm tạo ra NNL CDS có kinh nghiệm thực tiễn.

#### ***4.1.3. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước ở một số địa phương trên thế giới và bài học rút ra***

##### ***4.1.3.1. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số của tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc***

Trung Quốc đang đẩy mạnh quá trình CDS trong chính phủ, coi đây là yếu tố quan trọng để hiện đại hóa hệ thống và năng lực quản trị quốc gia, đồng thời thúc đẩy kinh tế số. Chính phủ Trung Quốc đã ban hành các kế hoạch tổng thể về "Trung Quốc kỹ thuật số" để định hướng và thúc đẩy CDS trên toàn quốc. Chính phủ số đang chuyển dịch từ mô hình "chính phủ toàn năng" sang "chính phủ giới hạn" và "chính phủ định hướng dịch vụ". Trung Quốc có ba cấp hành chính địa phương chính thức (tỉnh, huyện, hương). Điều này cho thấy vai trò quan trọng của CQĐP trong việc triển khai các CS. Các CQĐP được khuyến khích đưa ra các CS riêng, phù hợp với tình hình thực tế của từng vùng. Mức độ PTKT số thậm chí còn được coi là một tiêu chí để đánh giá hiệu suất của các quan chức địa phương. Các địa phương đầu tư mạnh vào hạ tầng số để tạo nền tảng cho CDS. Ví dụ, tỉnh Chiết Giang Trung Quốc đã nhận thức rõ tầm quan trọng của NNL CDS đối với sự phát triển kinh tế số và CDS toàn diện, do đó triển khai QLNN đối với PTNNL CDS với các nội dung cụ thể như:

##### ***a. Hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số địa phương***

Nhiều địa phương của Trung Quốc đưa ra chiến lược toàn diện nhằm nâng cao kỹ năng số cho mọi đối tượng cũng như triển khai đầu tư lớn và các KH, CS PTNNL CDS cho địa phương, chẳng hạn như tỉnh Chiết Giang (nổi bật là thành phố Hàng Châu) với nhiều CS và sáng kiến xây dựng hoàn thiện công tác QLNN về PTNNL CDS cho địa phương:

##### ***(i) Hoạch định và xây dựng CS PTNNL CDS:***

Thứ nhất, CQĐP tiến hành khảo sát, đánh giá nhu cầu về nhân lực số trong các cơ quan, đơn vị trực thuộc, xác định các KTKN số cần thiết (phân tích dữ liệu, AI, blockchain, an ninh mạng, phát triển ứng dụng di động, v.v.).

Thứ hai, Xây dựng các kế hoạch PTNL số cụ thể, bao gồm số lượng, chất lượng, cơ cấu và lộ trình phát triển. Các kế hoạch này thường tích hợp vào kế hoạch phát KTXH tổng thể của địa phương.

Thứ ba, địa phương ban hành các CS thu hút nhân lực số bằng cách cung cấp ưu đãi về nhà ở, phúc lợi, cơ hội phát triển nghề nghiệp và các khoản trợ cấp.

(ii) Chính sách đang được CQĐP ban hành để thu hút và giữ chân NNL trong lĩnh vực CNTT, đặc biệt trong các lĩnh vực trọng yếu như AI, bán dẫn và vật liệu tiên tiến với việc ban hành nhiều CS ưu đãi hấp dẫn để thu hút các chuyên gia và nhân lực chất lượng cao từ khắp nơi như: Ưu đãi về nhà ở: Hỗ trợ chi phí thuê nhà hoặc mua nhà cho các nhân tài trẻ và chuyên gia công nghệ; Hỗ trợ tài chính: Cấp các khoản trợ cấp và thưởng lớn cho những người có bằng cấp cao và kinh nghiệm trong các lĩnh vực công nghệ trọng điểm; Giảm thiểu thủ tục hành chính: Tạo ra các quy trình đơn giản và nhanh chóng cho việc đăng ký cư trú, giấy phép lao động và các thủ tục liên quan khác; CS ưu đãi tài chính và phúc lợi xã hội hấp dẫn để thu hút các chuyên gia và nhân lực công nghệ cao. Ví dụ, sinh viên tốt nghiệp xuất sắc có thể nhận được trợ cấp lớn về nhà ở và sinh hoạt phí ... Qua đó, địa phương đã thu hút được NNL CDS chủ yếu tập trung trong các ngành phần mềm và dịch vụ CNTT, cũng như sản xuất.

(iii) Chính sách đào tạo và nâng cao kỹ năng CDS: Chính quyền tỉnh Chiết Giang tập trung nhiều CSh quan trọng cho giáo dục đào tạo nhằm nâng cao chất lượng ĐTBĐ nguồn NNL CDS cho địa phương, cụ thể qua các CS như:

Đầu tư mạnh vào giáo dục và nghiên cứu: Các trường đại học và cao đẳng tại Hàng Châu, nổi bật là Đại học Chiết Giang, đã mở rộng các khoa và chương trình đào tạo chuyên sâu về CNTT, khoa học dữ liệu và kỹ thuật phần mềm. Thành phố cũng khuyến khích các trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) của các doanh nghiệp đặt tại đây, tạo ra một môi trường học thuật và nghiên cứu năng động.

Tích hợp CDS vào giáo dục: tỉnh Chiết Giang đã tiên phong trong việc tích hợp các môn học về CNS vào hệ thống giáo dục từ cấp tiểu học đến đại học. Cụ thể, thành phố Hàng Châu đã triển khai chương trình giáo dục về trí tuệ nhân tạo (AI) tại tất cả các trường phổ thông

Chính quyền tỉnh Chiết Giang tiếp tục đầu tư vào các chương trình đào tạo chuyên sâu về KTKN số cho CBCC hiện có và xây dựng các chương trình giáo dục chất lượng cao để tạo nâng cao năng lực CDS cho công chức. Ngoài ra, địa phương còn triển khai CS nâng cao năng lực lãnh đạo số nhằm đảm bảo các nhà lãnh đạo trong khu vực công có tầm nhìn và kỹ năng số để dẫn dắt quá trình CDS của địa phương cũng như hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ giúp các chương trình đào tạo cho NNL CDS của địa phương luôn bám sát nhu cầu thực tế của thị trường.

#### *b. Tổ chức triển khai phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số*

Chẳng hạn như tổ chức triển khai về PTNNL CDS của tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc được thực hiện theo một cách tiếp cận có hệ thống và toàn diện, tập trung vào việc hợp tác công tư và đầu tư chiến lược

##### *(i) Tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS*

Cơ cấu tổ chức và phân cấp quản lý: Bộ máy QLNN về PTNNL CDS của tỉnh Chiết Giang không tập trung vào một cơ quan duy nhất mà hoạt động theo một mô hình mạng lưới linh hoạt và phối hợp đa chiều. Mô hình này bao gồm các cấp chính quyền, doanh nghiệp và các tổ chức giáo dục. Cụ thể: Chính quyền tỉnh và các ban ngành liên quan: Đóng vai trò định hướng chiến lược; Ban Tuyên giáo Tỉnh ủy: Lãnh đạo chung về định hướng chính sách; Sở Kinh tế và Công nghệ thông tin: Chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc xây dựng và thực thi các kế hoạch phát triển công nghiệp số; Sở Giáo dục: Tích hợp các chương trình đào tạo kỹ năng số vào hệ thống giáo dục chính quy; Các cơ quan quản lý lao động và nhân sự: Xây dựng CS thu hút và quản lý nhân tài, bao gồm các ưu đãi về nhà ở và phúc lợi; Các khu công nghệ cao: Đóng vai trò là trung tâm thực tiễn: Khu công nghệ cao Hàng Châu (Hangzhou High-Tech Zone) là nơi tập trung các công ty công nghệ lớn và nhỏ, tạo ra một môi trường sôi động cho việc đào tạo và phát triển nhân lực tại chỗ. Các khu này nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ chính quyền về cơ sở hạ tầng và CS ưu đãi.

#### *(ii) Tổ chức hoạt động PTNNL CDS*

Hoạt động PTNNL CDS trong khu vực công của tỉnh Chiết Giang tập trung vào việc nâng cao năng lực và tư duy số cho đội ngũ CBCC. Đây là một phần quan trọng trong chiến lược xây dựng "chính quyền số" và "xã hội số" của tỉnh chủ yếu thông qua hoạt động ĐTBĐ: Tỉnh Chiết Giang đã thực hiện nhiều hoạt động nhằm PTNL CDS như: Phổ cập kỹ năng số cơ bản; ĐTBĐ định kỳ về CDS, CNS cho CBCC. Các khóa học này tập trung vào các kiến thức cơ bản về CDS, kỹ năng sử dụng các nền tảng số, và các công cụ công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data). Các chương trình đào tạo không chỉ dừng lại ở lý thuyết mà còn tập trung vào các ứng dụng thực tiễn, giúp cán bộ có thể áp dụng ngay các kỹ năng đã học vào công việc hàng ngày; Xây dựng hệ thống đào tạo trực tuyến; Đào tạo lại (Reskilling) và Nâng cao kỹ năng (Upskilling); Cải cách tư duy lãnh đạo.

#### *c. Kiểm tra, giám sát PTNNLCDS*

Tỉnh Chiết Giang đã lồng ghép việc kiểm tra, giám sát PTNNL CDS trong khu vực công vào hệ thống quản lý chung và tập trung vào đánh giá hiệu quả, đo lường tiến độ và phản hồi từ thực tiễn. Cụ thể:

Tỉnh Chiết Giang đã ban hành các văn bản hướng dẫn như "Kế hoạch thực hiện xây dựng chính phủ số" (Implementation Plan for the construction of a digital government), trong đó xác định các mục tiêu và tiêu chí rõ ràng để theo dõi tiến độ. Việc đánh giá này được thực hiện bởi các CQCM của chính quyền tỉnh, như Sở Kinh tế và CNTT, nhằm đảm bảo việc thực thi CS ở các cấp thấp hơn. Các tiêu chí đánh giá bao gồm: Tỷ lệ CBCC được ĐTBĐ về CDS; Mức độ thành thạo các kỹ năng số thông qua các bài kiểm tra, sát hạch trực tuyến hoặc trực tiếp; Mức độ ứng dụng CNS vào công việc thực tế, chẳng hạn như số lượng DVCTT được cung cấp, mức độ hài lòng của người dân đối với dịch vụ số. Chiết Giang, với thế mạnh về công nghệ, đã

xây dựng hệ thống giám sát dựa trên dữ liệu số, thông qua sử dụng các nền tảng kỹ thuật số để giám sát. Họ xây dựng các "hệ thống não" (digital brain) hoặc "trung tâm điều hành thông minh" để thu thập và phân tích dữ liệu về quá trình CDS của chính quyền, từ đó phát hiện các điểm nghẽn và đưa ra quyết định kịp thời. Dữ liệu này bao gồm cả các chỉ số về năng lực số của nhân sự.

Phương thức kiểm tra, giám sát: Chính quyền tỉnh lựa chọn việc kiểm tra, đánh giá CBCC thông qua: Đánh giá dựa trên kết quả: Ví dụ, thay vì chỉ thống kê có bao nhiêu cán bộ được học về DVCTT, họ sẽ theo dõi tỷ lệ người dân sử dụng dịch vụ đó và mức độ hài lòng của họ; Phản hồi từ người dân và doanh nghiệp: Phản hồi này được sử dụng như một chỉ số quan trọng để đánh giá hiệu quả của chính sách đào tạo nhân lực; Hợp tác với bên thứ ba; Giám sát các dự án CDS (ví dụ như "thành phố thông minh", các nền tảng dịch vụ công trực tuyến) cũng đồng nghĩa với việc gián tiếp giám sát việc sử dụng và PTNNL CDS tham gia vào các dự án đó.

#### *4.1.3.2. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số của Tỉnh Fukushima, Nhật Bản*

Nhật Bản là quốc gia nổi tiếng với một nền hành chính hiện đại và bộ máy công quyền tinh gọn, làm việc trách nhiệm và minh bạch. Chính phủ Nhật Bản xác định chất lượng NNL là yếu tố quan trọng quyết định việc nâng cao hiệu quả hoạt động của BMNN. Đứng trước cuộc CMCN 4.0 với quá trình CDS diễn ra nhanh chóng, NNL khu vực HCNN tại địa phương ở Nhật Bản càng được chú trọng trong việc nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực số cho đội ngũ nhân viên trong CQHCNN địa phương của quốc gia này. Do đó, đổi mới QNLL đối với PTNNL CDS trong CQHCNN luôn là ưu tiên hàng đầu của Nhật Bản trong nỗ lực CCHC nhằm nâng cao chất lượng hoạt động của nền công vụ số, cụ thể với tỉnh Fukushima.

##### *a. Hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số ở địa phương*

Tỉnh Fukushima đã thực hiện một chiến lược hoạch định PTNNL CDS một cách có hệ thống thống với mục tiêu biến tỉnh thành một trung tâm công nghệ và đổi mới. Tỉnh xác định rõ các lĩnh vực công nghệ trọng tâm cần PT NNL, bao gồm robotics, công nghệ năng lượng tái tạo, nông nghiệp công nghệ cao và CNTT. Các lĩnh vực này vừa phục vụ cho việc tái thiết, vừa là thế mạnh của tỉnh. Một số CS cụ thể được tỉnh thực hiện nhằm PTNNL CDS cho địa phương gồm:

(i) Chú trọng nâng cao năng lực cho đội ngũ công chức và viên chức hiện có. Thông qua một số chính sách ĐTBĐ kỹ năng số: Tỉnh hợp tác với các nền tảng đào tạo trực tuyến để cung cấp các khóa học về phân tích dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo (AI) và an ninh mạng. Điều này giúp các cán bộ có thể học hỏi mọi lúc, mọi nơi, phù hợp với lịch trình bận rộn; Các chương trình đào tạo lại (reskilling): Các chương trình đào tạo chuyên sâu được tổ chức để giúp cán bộ từ các ngành nghề truyền thống chuyển đổi sang các lĩnh vực công nghệ cao. Ví dụ, đào tạo các công chức về robotics để ứng dụng trong việc kiểm tra, giám sát hạ tầng; Tổ chức các buổi hội thảo và diễn đàn:

Các buổi hội thảo thường xuyên được tổ chức để các chuyên gia công nghệ chia sẻ kinh nghiệm và các ứng dụng thực tế.

(ii) Ban hành các CS để thu hút nhân lực tài năng từ bên ngoài như: hỗ trợ tài chính, ưu đãi về nhà ở và việc làm được áp dụng để thu hút các chuyên gia công nghệ từ các khu vực khác của Nhật Bản về làm việc tại Fukushima, đặc biệt trong các lĩnh vực liên quan đến tái thiết và năng lượng tái tạo. Ngoài ra, tỉnh khuyến khích các công ty công nghệ lớn thành lập chi nhánh hoặc trung tâm nghiên cứu tại đây, tạo ra các cơ hội việc làm hấp dẫn cho người dân địa phương và các nhân tài từ bên ngoài.

(iii) Số hóa các dịch vụ công: Tỉnh thực hiện đẩy mạnh số hóa các thủ tục hành chính và dịch vụ công, giúp các cán bộ làm quen và sử dụng các công nghệ mới trong công việc hàng ngày, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc.

#### *b. Tổ chức triển khai PTNNLCĐS*

Nhật Bản đang trong quá trình đẩy mạnh CĐS, đặc biệt là trong khu vực công. Để đạt được mục tiêu này, việc tổ chức QLNN về PTNNL CĐS tại chính quyền địa phương đang được quan tâm.

##### *(i) Tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CĐS*

Chính quyền địa phương đã thành lập các phòng ban hoặc đơn vị chuyên trách về CĐS hoặc CNTT trong cơ cấu tổ chức của mình; thực hiện xây dựng kế hoạch CĐS, triển khai các dự án số và quản lý PTNL số ở địa phương. Hoạch định CS CĐS địa phương: Dựa trên định hướng của TW, các địa phương xây dựng KH CĐS riêng, trong đó xác định rõ nhu cầu về nhân lực số, các kỹ năng cần thiết và lộ trình đào tạo, tuyển dụng. CQĐP thường xuyên hợp tác với Digital Agency, Bộ Nội vụ và Truyền thông (MIC), và Cơ quan Xúc tiến Công nghệ Thông tin (IPA) để nhận được hướng dẫn, nguồn lực và các tiêu chuẩn về năng lực số phục vụ công tác ĐTBĐ được hiệu quả hơn.

Tỉnh Fukushima thực hiện TCBM đối với QLNN về PTNNL CĐS khu vực công theo một cách tiếp cận có hệ thống và linh hoạt, tập trung vào hợp tác công - tư và đổi mới dựa trên nhu cầu thực tế. Bộ máy quản lý không tập trung vào một cơ quan duy nhất mà là sự phối hợp chặt chẽ của nhiều ban ngành, cụ thể: Văn phòng Tỉnh trưởng: Lãnh đạo và chỉ đạo chung, đặt ra các mục tiêu và định hướng chiến lược về CĐS cho toàn tỉnh; Bộ phận phụ trách CĐS: Chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc xây dựng và thực thi các KH, CS CĐS, bao gồm cả việc PTNNL CĐS; Sở Công thương và Lao động: Hợp tác với các doanh nghiệp để xác định nhu cầu về nhân lực số, đồng thời xây dựng các chương trình đào tạo lại; Sở Giáo dục: Phụ trách tích hợp các kỹ năng số vào chương trình giảng dạy ở các cấp học và các trường dạy nghề.

##### *(ii) Tổ chức hoạt động PTNNL CĐS*

Tỉnh Fukushima triển khai tổ chức hoạt động PTNNL CĐS theo phương châm từ lý thuyết đến thực hành, đảm bảo CBCC có thể ứng dụng ngay các kỹ năng đã học vào công việc chủ yếu thông qua hoạt động đào tạo bồi dưỡng:

- Tỉnh tổ chức các khóa học định kỳ về CDS, với nội dung đa dạng từ cơ bản (sử dụng phần mềm văn phòng, dịch vụ công trực tuyến) đến nâng cao (phân tích dữ liệu lớn, an ninh mạng). Các khóa học này được thực hiện trực tiếp hoặc thông qua các nền tảng đào tạo trực tuyến;

- Nội dung đào tạo bao gồm các kỹ năng cơ bản (tin học văn phòng, an ninh mạng) đến các kỹ năng nâng cao (phân tích dữ liệu, AI, điện toán đám mây);

- Thực hành tại chỗ: Cán bộ được tham gia trực tiếp vào các dự án CDS của tỉnh, ví dụ như các dự án "Thành phố Thông minh". Điều này giúp họ làm quen với công nghệ và nắm vững các quy trình số hóa;

- Hợp tác với các tổ chức tư nhân: Tỉnh Fukushima tích cực hợp tác với các công ty công nghệ và các trường đại học để xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Tỉnh đã mời các chuyên gia từ các công ty công nghệ lớn để giảng dạy các khóa học chuyên sâu; (5) Đào tạo và đào tạo lại (Reskilling/Upskilling): Tiếp tục các chương trình ĐTBĐ chuyên sâu, đặc biệt là các kỹ năng mới như AI tạo sinh, và tập trung vào việc đào tạo lại lực lượng lao động hiện có.

### *c. Kiểm tra, giám sát phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số ở địa phương*

Việc kiểm tra, giám sát PTNNL CDS trong khu vực công của tỉnh Fukushima được thực hiện một cách chặt chẽ, dựa trên các mục tiêu đã được hoạch định. Quá trình này không chỉ nhằm đánh giá hiệu quả mà còn để điều chỉnh kịp thời các chính sách và hoạt động. Cụ thể:

(i) *Giám sát*: Văn phòng Tỉnh trưởng và Bộ phận phụ trách CDS của tỉnh đóng vai trò chủ chốt trong việc giám sát tổng thể. Họ thường xuyên theo dõi các chỉ số về tiến độ CDS của toàn tỉnh, từ đó đưa ra các báo cáo và chỉ thị cho các sở, ban, ngành. Ngoài ra, tỉnh thành lập các tổ chức như: Trung tâm Nghiên cứu Đô thị Nhật Bản (Japan Municipal Research Center) thực hiện các khảo sát định lượng và phỏng vấn định tính với các đô thị để đánh giá chiến lược thu hút và đào tạo NNL số cho địa phương, từ đó cung cấp dữ liệu cho việc giám sát và điều chỉnh CS liên quan PTNNL CDS của địa phương. Ngoài ra, tỉnh thúc đẩy sự tham gia của công dân trong giám sát: một số dự án số hóa công cộng sử dụng mã nguồn mở và khuyến khích sự tham gia của công dân có kỹ năng CNTT (ví dụ, Code for Japan). Điều này gián tiếp tạo ra một hình thức giám sát từ cộng đồng và đảm bảo tính phù hợp với nhu cầu người dùng.

(ii) *Kiểm tra*: Tỉnh Fukushima tổ chức các buổi kiểm tra hoặc sát hạch năng lực số định kỳ để đánh giá kiến thức và kỹ năng của CBCC sau khi được đào tạo. Bên cạnh đó, tỉnh thu thập kiểm tra CBCC thông qua phản hồi từ người dân và doanh nghiệp về chất lượng các DVCTT. Đây là một chỉ số thực tế để đánh giá hiệu quả của việc CDS trong khu vực công. Ví dụ, việc theo dõi mức độ hài lòng của người dân đối với các dịch vụ hành chính công trên các ứng dụng số. Thêm vào đó, tỉnh còn sử dụng đánh giá bên thứ ba qua việc mời các tổ chức độc lập hoặc các công ty tư vấn

công nghệ để thực hiện các cuộc khảo sát, đánh giá khách quan về năng lực số của đội ngũ CBCC của tỉnh.

#### *4.1.3.3. Bài học rút ra cho các địa phương cấp tỉnh ở Việt Nam*

Từ bài học kinh nghiệm trong QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tại các địa phương của Trung Quốc và Nhật Bản nêu trên, bài học được rút ra cho địa phương ở Việt Nam như sau:

*Thứ nhất*, xác định quan điểm chủ đạo trong QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cho tỉnh, xây dựng đội ngũ chuyên gia đầu ngành vừa có kiến thức chuyên môn, vừa có kỹ năng số, có đạo đức công vụ tốt là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công, dịch vụ hành chính số góp phần thực hiện CDS, chính quyền số. Đẩy mạnh số hóa dịch vụ công theo đó tiêu chí đánh giá năng lực CDS sẽ ngày càng trở nên rõ ràng và cấp bách hơn. chú trọng xây dựng kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCNN, hội nhập quốc tế, CDS. Cụ thể hóa đề án bằng các CS đặc thù phù hợp với điều kiện, đặc điểm của địa phương để PTNNL CDS trong các CQHCNN trong đó tập trung chủ yếu là CS ĐTBĐ NNL CDS đối với NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.

*Thứ hai*, chú trọng nâng cao năng lực CDS và chuyên môn cho CBCC thông qua việc đào tạo NNL có trình độ công nghệ cao, từ đó đảm bảo khả năng vận hành và khai thác hiệu quả các công cụ số; Thúc đẩy đào tạo và đánh giá song hành: Việc đánh giá năng lực CDS sẽ ngày càng được gắn chặt với các chương trình đào tạo và nâng cao kỹ năng CDS để đảm bảo công chức có thể liên tục cải thiện năng lực CDS của mình. Các CQHCNN cấp tỉnh cần xây dựng và thực hiện một quy trình khoa học trong việc thu hút NNL CDS đặc biệt là đội ngũ công chức chuyên trách về CNTT. Quy trình này phải hướng đến xây dựng được kế hoạch PTNNL CDS trong các CQHCNN cho cả thời kỳ dài, đảm bảo tính kế thừa, tính liên tục chứ không chỉ là cho nhu cầu phát triển hiện tại của địa phương. Bên cạnh đó, thành lập cơ quan chuyên trách có chức năng tìm kiếm, thu hút người tài năng, đặc biệt năng lực CNTT làm lõi để hình thành NNL CDS trong các CQHCNN cho bộ máy HCNN của địa phương. Tạo môi trường làm việc tốt cho NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh trong suốt thời gian học tập; hỗ trợ một lần khi NNL CDS trong các CQHCNN sau khi ký hợp đồng làm việc chuyên trách về CNTT hoặc CDS; Chú trọng PTNNL CDS tại chỗ trong các CQHCNN cấp tỉnh...

*Thứ ba*, tăng cường kiểm tra, giám sát đối với công tác ĐTBĐ cũng như đánh giá NNL CDS trong CQHCNN đảm bảo phát hiện kịp thời để có biện pháp khắc phục ngay những sai sót nhằm phát huy hiệu quả PTNNL CDS.

## **4.2. Quan điểm hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

Nhà nước có vai trò quan trọng đặc biệt trong việc lập kế hoạch, ban hành các văn bản quản lý; tổ chức quản lý và kiểm soát PTNNL CDS để đạt được ba mục tiêu đối với NNL CDS trong CQHCNN địa phương cấp tỉnh là bao phủ, năng lực cung

ứng và đảm bảo mục tiêu động lực nhằm tạo ra dịch vụ hành chính số hiện đại, thuận tiện, minh bạch cung cấp dịch vụ công cho nhân dân trong bối cảnh CDS. Sau sáp nhập tỉnh Ninh Bình mới có nhiều sự thay đổi, do đó quan điểm là phải xây dựng nền tảng nhân lực CDS trong CQHCCN cấp tỉnh mạnh mẽ, phân cấp quản lý rõ ràng để đảm bảo bộ máy hành chính nhà nước cấp tỉnh mới vận hành thông suốt, hiệu quả, khai thác tối đa lợi thế của việc sáp nhập và mô hình chính quyền 2 cấp.

#### ***4.2.1. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo bao phủ***

Hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh hướng tới đảm bảo mục tiêu bao phủ xuất phát từ đặc thù của NNL trong các CQHCCN và đặc điểm của NNL CDS trong các CQHCCN cấp tỉnh: nền hành chính số mang tính phục vụ nhân dân. NNL trong CQHCCN cấp tỉnh là CBCC họ là những người thực thi công vụ trong bộ máy hành chính nhà nước và là một mắt xích quan trọng, không thể thiếu của nền hành chính nhà nước, là chủ thể quan trọng trong quá trình cải cách hành chính trong bối cảnh CDS nhằm đẩy mạnh triển khai CDS quốc gia, xây dựng Chính phủ điện tử, chính quyền điện tử hướng tới Chính phủ số, chính quyền số, nền kinh tế số và xã hội số. Việc hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh cho tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập cần hướng đến mục tiêu đảm bảo bao phủ trên các khía cạnh: Bao phủ về đối tượng, bao phủ về chất lượng dịch vụ công số và bao phủ về cấp độ quản lý.

*Thứ nhất*, đảm bảo bao phủ về đối tượng, ai cũng biết đến và sử dụng dịch vụ hành chính số một cách thuận tiện nhanh chóng và hiệu quả nhất sau khi bỏ cấp trung gian (cấp huyện) đồng thời đảm bảo tính bao phủ trong CQHCCN cấp tỉnh đáp ứng quá trình CDS có nghĩa là làm cho các dịch vụ CDS hành chính công của tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập tiếp cận được đến tất cả người dân, tổ chức và doanh nghiệp của địa phương một cách dễ dàng, thuận tiện và không phân biệt đối xử với chất lượng tốt nhất theo nhu cầu một cách hiệu lực hiệu quả. Việc này bao gồm đảm bảo cả về mặt địa lý, kinh tế, thông tin và sự hiểu biết về quy trình dịch vụ hành chính số. Điều đó cũng có nghĩa là CBCC trong CQHCCN cấp tỉnh đều cần nâng cao năng lực CDS để đảm bảo cung cấp dịch vụ hành chính số trong môi trường chính quyền 2 cấp mới một cách kịp thời, hiệu quả nhất tới người dân.

*Thứ hai*, đảm bảo bao phủ về chất lượng dịch vụ công số sau sáp nhập. Mục tiêu cuối cùng của PTNNL CDS trong CQHCCN cho tỉnh Ninh Bình mới là nâng cao chất lượng phục vụ dịch vụ công số cho người dân và doanh nghiệp. Do đó, cần thực hiện cơ chế ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS cho các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT một cách hiệu quả nhất nhằm phát huy khả năng cung ứng dịch vụ hành chính số cho chính quyền 2 cấp mới. Để thực hiện, tỉnh Ninh Bình mới cần có cơ chế thực hiện ĐTBĐ cũng như đánh giá gắn với đãi ngộ sau ĐTBĐ cho các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách một cách phù hợp. Chẳng hạn, tỉnh xây dựng khung năng lực CDS cho các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT gắn với tiêu

chỉ đánh giá hiệu suất số dựa trên điều kiện hoàn cảnh chính quyền mới 2 cấp cũng như dựa trên thực trạng năng lực CDS của các nhóm CBCC hiện tại của tỉnh Ninh Bình.

*Thứ ba*, đảm bảo mục tiêu bao phủ cấp độ quản lý trong bối cảnh có nhiều thay đổi căn bản về quản lý nhân sự khi chuyển sang mô hình chính quyền 2 cấp. Tỉnh cần quyết định rõ ràng về phân cấp, phân quyền trong ĐTBĐ tuyển dụng, sử dụng, đánh giá hiệu suất liên quan đến CDS cho các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh có thẩm quyền (Sở Nội vụ tỉnh, Sở Khoa học và Công nghệ trước tháng 3/2025 là Sở Thông tin và Truyền thông) đảm nhận. Bên cạnh đó, chính quyền cấp tỉnh mới tập trung vai trò định hướng, xây dựng chính sách, kiểm tra, giám sát các chương trình ĐTBĐ, chất lượng NNL CDS trên địa bàn tỉnh đáp ứng yêu cầu CDS địa phương gắn với bối cảnh mới. Đồng thời, tỉnh cần tiến hành xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu nhân lực CDS trong CQHCNN cấp tỉnh tập trung trên cơ sở tích hợp dữ liệu của ba tỉnh thành một cơ sở dữ liệu thống nhất, đồng bộ.

Việc đảm bảo tính bao phủ không chỉ là trách nhiệm mà còn là mục tiêu quan trọng của CQHCNN cấp tỉnh, góp phần xây dựng một nền hành chính số phục vụ, hiệu quả và gần gũi với người dân. Trong bối cảnh CDS và sáp nhập tỉnh thành, việc đảm bảo tính bao phủ đòi hỏi sự đầu tư về công nghệ, sự thay đổi trong tư duy và phương pháp làm việc của cơ quan hành chính, cũng như sự phối hợp chặt chẽ với người dân. Mục tiêu cuối cùng là mọi người dân đều có thể tiếp cận các dịch vụ hành chính một cách thuận tiện và hiệu quả, không ai bị bỏ lại phía sau trong quá trình này. Vì thế, việc QLNN về phát triển NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh cần hướng đến đảm bảo CBCC được ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS đáp ứng yêu cầu công việc hành chính nhà nước số. Nâng cao năng lực CDS và đạo đức công vụ số của CBCC; đào tạo đội ngũ CBCC có thái độ phục vụ tận tình, chuyên nghiệp và không gây khó khăn cho người dân. Nếu không được quan tâm, chú trọng sẽ dẫn đến thất bại trong công cuộc CDS quốc gia.

Đáp ứng yêu cầu về nhân lực CDS của các CQHCNN: với chức năng, nhiệm vụ của CQHCNN là quản lý mọi mặt kinh tế - xã hội của đất nước và cung cấp dịch vụ công cho người dân, xã hội, việc đảm bảo chất lượng đặc biệt là nâng cao năng lực CDS và đạo đức công vụ số của NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh trong bối cảnh CDS với nhiều sự thay đổi từ cách thức, quy trình, thủ tục trong cung ứng dịch vụ số hóa nền hành chính. Dịch vụ hành chính số với chất lượng kém sẽ dẫn đến nguy cơ ảnh hưởng đến việc triển khai CDS quốc gia, xây dựng Chính phủ điện tử, chính quyền điện tử hướng tới Chính phủ số, chính quyền số, nền kinh tế số và xã hội số.

Do đó, để đảm bảo mục tiêu bao phủ của NNL CDS trong các CQHCNN trên các mặt nâng cao năng lực CDS và đạo đức công vụ số đòi hỏi phải có sự quan tâm, tham gia trực tiếp, thậm chí là can thiệp của cơ quan QLNN trung ương và địa phương (Chính phủ và UBND tỉnh, thành phố) trong việc hoạch định chiến lược, chính sách, kế hoạch và điều phối PTNNNL CDS nói chung và NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh nói riêng nhiều hơn là đối với NNL ở các ngành khác.

#### ***4.2.2. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo năng lực cung ứng dịch vụ hành chính nhà nước số***

Hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh hướng tới đảm bảo năng lực cung ứng dịch vụ hành chính nhà nước số là một quá trình liên tục, đòi hỏi sự đầu tư vào con người, tổ chức, quy trình và công nghệ để mang lại những dịch vụ chất lượng, hiệu quả, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của xã hội trong quá trình CDS. Sự bùng nổ của khoa học - công nghệ, sự phát triển mạnh mẽ của kinh tế số cho thấy NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là lực lượng nòng cốt để thực hiện nhiệm vụ tổ chức thực thi chính sách, pháp luật, quản lý các lĩnh vực của đời sống xã hội, đảm bảo hiệu lực, hiệu quả trong QLNN hướng đến mục tiêu thực hiện nền hành chính số, đặc biệt bối cảnh tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập chuyển mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, đòi hỏi NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh phải tự tin, có năng lực CDS nhằm đáp ứng yêu cầu CDS. Để đảm bảo mục tiêu đảm bảo năng lực cung ứng dịch vụ công số cần thực hiện tập trung một số quan điểm:

*Thứ nhất*, ưu tiên chuyển đổi nhận thức và năng lực CDS lên nhiệm vụ số 1. Trong bối cảnh mới, tỉnh Ninh Bình cần coi PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh không chỉ là đào tạo kỹ thuật mà là một quá trình chuyển đổi toàn diện về văn hóa, tư duy và phương thức làm việc. Mọi CBC, viên chức phải được trang năng lực CDS cơ bản và nâng cao đảm bảo năng lực cung ứng phục vụ trong môi trường hành chính số.

Năng lực NNL CDS trong các CQHCNN chính là năng lực CDS hội tụ trong các yếu tố cốt lõi: trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS và đạo đức công vụ số. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực CDS và đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, góp phần đảm bảo hiệu lực, hiệu quả của quản lý hành chính nhà nước đáp ứng yêu cầu CDS. Trang bị kiến thức và kỹ năng sử dụng CNTT để nâng cao hiệu quả và năng suất làm việc của CBCC trong bối cảnh CDS. Vì thế, tỉnh cần cụ thể hóa hệ thống chức danh nghề nghiệp; chức năng, nhiệm vụ của từng chức danh nghề nghiệp trong VTVL của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh; tiêu chuẩn về năng lực CDS cho từng VTVL trong nền hành chính số đối với 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT. Yêu cầu và nhu cầu về chất lượng của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh như thế nào để đảm bảo tính phù hợp của đội ngũ.

Ban hành tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp gắn với bối cảnh CDS còn là nội dung quan trọng để định hướng mục tiêu đào tạo NNL CDS tương ứng với VTVL trong các CQHCNN cấp tỉnh. Ở góc độ vĩ mô, thì Bộ Nội vụ cần phải phối hợp với cơ quan QLNN về GD&ĐT ở trung ương triển khai khung cơ cấu giáo dục của nền hành chính số. Đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh có tính đặc thù rất cao, quá trình đào tạo phải luôn có sự gắn liền chặt chẽ giữa lý thuyết và thực hành, thích ứng kịp với tốc độ đổi mới của công nghệ hay hoạt động đào tạo luôn tiếp xúc trực tiếp với người dân. Hơn nữa, ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS cần được xây dựng cho 2 nhóm CBCC chuyên trách

và không chuyên trách về CNTT bởi lẽ mức độ đáp ứng công việc gắn với CDS và yêu cầu năng lực CDS của 2 nhóm CBCC này là rất khác nhau. Chính vì vậy trong quá trình đào tạo cần phải có sự tham gia của các cơ quan chuyên môn các cấp nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất. Bên cạnh đó, để triển khai đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh cần phải có các điều kiện trang thiết bị CNTT, công nghệ số. Mặt khác, với sự phát triển như vũ bão của công nghệ, trong quá trình làm việc, NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh dễ bị thiếu hụt hay lỗi thời về kiến thức, kỹ năng CDS trong khi thực hiện công việc mới với các cơ sở dữ liệu thông tin số mới hay công nghệ số mới. Do đó, đào tạo, bồi dưỡng, nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng CDS đảm bảo tính liên tục đáp ứng yêu cầu CDS cho NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh là đòi hỏi tất yếu của hoạt động QLNN về ĐTBĐ NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh nhằm hạn chế những sai sót trong thực thi công vụ số và nâng cao hiệu quả của quá trình thực hiện CDS trong CQHCNN cấp tỉnh. QLNN về đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh có tính xã hội, chính vì vậy ngoài việc đưa ra các công cụ quản lý, các quy định về tiêu chuẩn, tiêu chí của cơ sở đào tạo, cơ sở thực hành, Nhà nước trung ương và địa phương cần có các chủ trương, chính sách để hỗ trợ và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh như cơ chế phối hợp giữa cơ sở đào tạo với cơ sở thực hành CNTT, hỗ trợ nguồn lực đầu tư, chính sách xã hội hóa để tạo điều kiện cho các tổ chức, cá nhân có điều kiện đầu tư cho đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.

Ngoài ra, các tiêu chuẩn, tiêu chí đối với NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh tại địa phương cũng là cơ sở để đảm bảo tính minh bạch và công khai trong quá trình đánh giá NNL CDS hay thu hút, tuyển dụng, bố trí và sử dụng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, công bố cho toàn thể xã hội biết về yêu cầu sử dụng NNL CDS, thông qua đó xã hội cũng xác định được nhu cầu cung cấp và sử dụng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Hoạt động đó vừa có ý nghĩa định hướng để xác định mục tiêu đào tạo NNL CDS cho các cơ sở đào tạo và sử dụng NNL CDS thực hiện, vừa là cơ sở để kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo hay thu hút và sử dụng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.

*Thứ hai*, quan điểm lấy chất lượng và tính chuyên nghiệp của CBCC làm trọng tâm. Cụ thể, tỉnh cần chú trọng phát triển năng lực CDS thực chất thông qua việc tăng cường ĐTBĐ, đưa vào các khóa ĐTBĐ về CDS nói chung, CDS gắn với chuyên môn của các Sở ban ngành nói riêng theo định kì và mang tính bắt buộc. Việc đánh giá, tuyển dụng và ĐTBĐ CBCC phải dựa trên tiêu chuẩn năng lực CDS cụ thể, thay vì chỉ dựa vào bằng cấp truyền thống. Ưu tiên nhân lực số có khả năng khai thác dữ liệu, phân tích chính sách dựa trên dữ liệu lớn (Big Data) và vận hành các hệ thống thông tin. Đặc biệt, từ thực trạng PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Ninh Bình, tỉnh cần xây dựng đội ngũ chuyên trách CNTT, CDS làm lõi với việc tập trung phát triển một đội ngũ chuyên gia CNTT, CDS nòng cốt tại các cơ quan chuyên môn cấp tỉnh. Đội ngũ này đóng vai

trò dẫn dắt về mặt kỹ thuật, đảm bảo an toàn, an ninh mạng và phát triển hạ tầng số cho toàn tỉnh Ninh Bình mới.

Để xây dựng được một đội ngũ CBCC trong các CQHCNN cấp tỉnh đáp ứng được yêu cầu, tạo cơ sở để thực hiện thành công CCHC gắn với bối cảnh CDS, cần phải được cơ quan QLNN các cấp ban hành và cụ thể hóa làm cơ sở để phát triển về chất lượng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh.

Ví dụ, ở Việt Nam Quyết định số 146/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, phê duyệt Đề án "Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Để thực hiện đạt được các mục tiêu đề ra, Đề án đã đề ra các nhóm nhiệm vụ như: Nhóm các nhiệm vụ nâng cao nhận thức về chuyển đổi số; Nhóm các nhiệm vụ về phổ cập kỹ năng chuyển đổi số; Nhóm các nhiệm vụ về PTNNL CDS. Đề án hướng đến mục tiêu đến năm 2030 với 100% cán bộ lãnh đạo, CBCC, viên chức và người lao động trong cơ quan nhà nước, các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hàng năm được tham gia ĐTBĐ, tập huấn, cập nhật kiến thức về CDS, kỹ năng số, công nghệ số. Với một số nhóm giải pháp như nghiên cứu, xây dựng và ban hành cơ chế, chính sách hỗ trợ, triển khai ĐTBĐ kiến thức, kỹ năng về CDS cho đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên trách và trực tiếp triển khai CDS trong các cơ quan nhà nước. Các văn bản này được cơ quan QLNN địa phương cụ thể hóa, thực thi lựa chọn để đào tạo NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh đáp ứng yêu cầu CDS của địa phương.

#### ***4.2.3. Hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình đảm bảo tạo động lực***

Hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh hướng tới đảm bảo mục tiêu động lực có ý nghĩa to lớn trong bối cảnh CDS nói chung và sáp nhập tỉnh Ninh Bình nói riêng. Hoạt động QLNN nói chung và hành chính nhà nước nói riêng là hoạt động hướng tới mục tiêu phục vụ xã hội, cộng đồng. Trong bối cảnh CDS, nền hành chính số chuyển sang nền hành chính phục vụ. Kết hợp bối cảnh chuyển đổi sang chính quyền địa phương 2 cấp, NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh luôn bảo đảm hoạt động công vụ của nhân lực trong CQHCNN cấp tỉnh đúng pháp luật, phục vụ nhà nước và nhân dân. Ngoài ra, hoạt động của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh có vai trò quan trọng trong đảm bảo trật tự, kỷ cương phép nước, bảo vệ pháp luật và công lý, bảo vệ quyền tự do, dân chủ, quyền con người, quyền và lợi ích hợp pháp của công dân, chống lại các hành vi vi phạm pháp luật trong thực hiện bảo mật, an ninh mạng trên môi trường số. Quan điểm hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh hướng tới đảm bảo mục tiêu động lực tại tỉnh Ninh Bình mới cần tập trung vào việc tạo ra cơ chế khuyến khích, thúc đẩy sự chủ động, sáng tạo và đổi mới trong đội ngũ CBCC trong thực hiện chuyển từ quản lý theo quy trình sang quản lý theo hiệu quả công việc số hóa và tạo động lực cá nhân.

Các CQHCNN cấp tỉnh có những thẩm quyền nhất định theo quy định của pháp luật, do đó một trong những mục tiêu quan trọng của quá trình cung ứng dịch vụ hành

chính số trong CQHCNN cấp tỉnh là bảo đảm NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh thực hiện đúng và đầy đủ nhiệm vụ, quyền hạn của mình, không được làm sai thẩm quyền, hoặc lạm dụng quyền hạn. Tạo động lực làm việc cho NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh để họ có thể phát huy phẩm chất và năng lực của mình trong thực thi nhiệm vụ, gắn kết mật thiết với cơ quan hành chính nhà nước nơi làm việc là một trong những mục tiêu có tính bền vững khi quản lý NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Động lực làm việc của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh có ý nghĩa quyết định đến hiệu suất làm việc của cán bộ, công chức trong thực thi công vụ. Những đãi ngộ và phúc lợi có thể là mức lương đáp ứng nhu cầu, những phúc lợi cho chính NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh và người thân của họ; có thể là những động viên về vật chất và tinh thần, môi trường làm việc để có thể đạt mục tiêu này. Cụ thể, tỉnh Ninh Bình có thể tiến hành xây dựng khung phụ cấp trách nhiệm công nghệ số và chính sách thưởng hiệu suất gắn trực tiếp với kết quả triển khai CDS lên cao hơn hẳn mức trung bình, chẳng hạn thưởng cho CBCC khi mức độ hài lòng của người dân về dịch vụ số được đánh giá cao. Bên cạnh đó, để khuyến khích CBCC phát huy tối đa khả năng trong mô hình chính quyền 2 cấp mới, cần giao quyền tự chủ lớn hơn cho thủ trưởng các cơ quan, đơn vị cấp tỉnh trong việc bố trí, sử dụng và đánh giá nhân lực CDS. Ví dụ, các cơ quan đơn vị cấp tỉnh được quyền công nhận và vinh danh CBCC có thành tích, sáng kiến CDS tiêu biểu cũng như đánh giá CBCC dựa trên năng lực và hiệu quả CDS gắn với thành tích, kết quả của đơn vị mình.

Với tính chất công việc cung cấp dịch vụ mang tính đặc thù để đảm bảo công bằng và cạnh tranh trên thị trường lao động, Nhà nước cần có những chính sách đãi ngộ NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh một cách thỏa đáng. Với công cụ QLNN phù hợp, hấp dẫn sẽ góp phần không chỉ đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh; giữ chân họ cống hiến cho nền hành chính số; tạo động lực trau dồi chuyên môn, năng lực CDS, đạo đức công vụ số mà còn tạo sức hấp dẫn để thu hút NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh mới tham gia phục vụ nền hành chính số.

Điều đó có nghĩa là, mức độ phù hợp của chính sách đãi ngộ NNL CDS trong các CQHCNN sẽ tác động trực tiếp đến NNL CDS trong các CQHCNN trên cả phương diện số lượng, chất lượng và cơ cấu. Nhà nước bằng các chính sách đãi ngộ NNL CDS trong các CQHCNN một mặt hướng tới mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của nền hành chính, của địa phương; mặt khác còn tác động tới nhu cầu tự hoàn thiện của bản thân NNL CDS trong các CQHCNN. Phát triển NNL CDS trong các CQHCNN sẽ thực sự tạo cơ hội để NNL CDS có cuộc sống tốt hơn, vinh quang nghề nghiệp cao hơn, thực hiện TNXH nhiều hơn trong hoạt động phục vụ nền hành chính số.

Một số chính sách đãi ngộ NNL CDS trong các CQHCNN được Nhà nước ban hành chung đó là: Chính sách tiền lương, thưởng, phụ cấp; Chính sách bảo hiểm; Chính sách trợ cấp (mất việc, thôi việc ...); Chính sách đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ; Chính sách an toàn lao động; Chính sách thi đua khen thưởng; Chính sách hỗ trợ gia đình; Chính sách về các chế độ khác (chế độ nghỉ phép, chế độ hưởng ưu đãi về nhà ở,

chế độ hỗ trợ khi gặp khó khăn về đời sống, ... Cụ thể hóa các chính sách này và định hình chính sách đãi ngộ NNL CDS trong các CQHCNN cao gắn với đặc thù và điều kiện KTXH là nhiệm vụ của chính quyền 2 cấp mới của tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập với Nam Định, Hà Nam.

**Tóm lại**, xuất phát từ tính chất công việc của nền hành chính số, kết hợp thay đổi chính quyền 2 cấp mới mang tính đặc thù (phức tạp, căng thẳng, áp lực, đòi hỏi nâng cao năng lực CDS liên tục, ...) và PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh cần đầu tư lớn, bài bản, có định hướng nên QLNN đối với PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh là tất yếu, khách quan. Các đặc tính và tầm quan trọng của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh trong việc đảm bảo hiệu quả, chất lượng và sự công bằng trong cung ứng dịch vụ hành chính công đòi hỏi phải có những chính sách và giải pháp phù hợp để PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh một cách hiệu quả nhất. Quan điểm chỉ đạo của Đảng và Chính phủ đã thể hiện rõ NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh cần được quan tâm đặc biệt.

### **4.3. Đề xuất giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

#### **4.3.1. Hoàn thiện hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

Việc hoàn thiện hoạch định PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh đối với tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập là nhiệm vụ quan trọng cấp thiết đảm bảo quá trình liên tục và đổi mới của mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

##### **4.3.1.1. Xây dựng Nghị quyết của HĐND tỉnh về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước**

Trên cơ sở phân tích thực trạng hoạch định PTNNL CDS các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, kết hợp bối cảnh mới, đặc biệt là sự sáp nhập thành tỉnh Ninh Bình hiện nay, để PTNNL CDS phù hợp với định hướng của Nhà nước cũng như thực hiện các định hướng PTNNL CDS của tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045, tỉnh Ninh Bình cần sớm xây dựng Nghị quyết của HĐND tỉnh về PTNNL CDS trong CQHCNN, trong đó trọng tâm của NQ đối với việc PTNNL CDS sẽ đề cập đến các khía cạnh chính như sau:

- (i) *Các loại hỗ trợ*: hỗ trợ một lần, hỗ trợ hàng tháng, hỗ trợ thuê nhà
- (ii) *Đối tượng hỗ trợ*: CBCC có chuyên môn về lĩnh vực CNTT/CDS, cụ thể:
  - Người có bằng Tiến sĩ, tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại khá trở lên và có chuyên ngành đào tạo sau đại học cùng ngành đào tạo ở bậc đại học;
  - Người có bằng Thạc sĩ, tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại khá trở lên và có chuyên ngành đào tạo sau đại học cùng ngành đào tạo ở bậc đại học;
  - Sinh viên tốt nghiệp xuất sắc theo quy định tại khoản 2 Điều 4 Nghị định số 179/2024/NĐ-CP ngày 31/12/2024 của Chính phủ bao gồm: Người tốt nghiệp đại học hệ

chính quy, loại xuất sắc; Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại giỏi; Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại khá; Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy.

(iii) *Mức hỗ trợ*

Đề xuất mức hỗ trợ NNL CDS có chuyên môn CNTT cho tỉnh Ninh Bình theo các mức hỗ trợ một lần, và hỗ trợ hàng tháng, hỗ trợ tiền thuê nhà ở. Trên cơ sở tham khảo tỉnh Quảng Ninh tại NQ số 57/NQ-HĐND ngày 17/7/2025 của HĐND tỉnh Quảng Ninh quy định về chính sách thu hút, hỗ trợ nhân lực về khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS tỉnh Quảng Ninh giai đoạn 2025-2030 và nguyên lý tính toán quy mô kinh tế (GRDP) của 2 tỉnh.

Dựa trên số liệu thống kê năm 2024 (ước tính từ Cục Thống kê các tỉnh): tỉnh Quảng Ninh khoảng 347,5 nghìn tỷ đồng và tỉnh Ninh Bình khoảng 98,855 tỷ đồng (hoặc 98,9 nghìn tỷ đồng). Quy mô kinh tế (GRDP theo giá hiện hành) của Quảng Ninh lớn hơn Ninh Bình khoảng 3,5 lần. Từ đó, luận án đề xuất mức hỗ trợ nhân lực có chuyên môn CNTT cho tỉnh Ninh Bình gồm: Các loại hỗ trợ (hỗ trợ 1 lần, hỗ trợ hàng tháng, hỗ trợ thuê nhà ở) và các mức hỗ trợ (xem Bảng 4.3).

**Bảng 4.3. Đề xuất mức hỗ trợ nhân lực có chuyên môn CNTT cho tỉnh Ninh Bình**

| STT | Đối tượng                                                                                                                                                                              | Mức hỗ trợ một lần<br>(triệu đồng) |                            | Mức hỗ trợ hàng tháng                                                                                           | Mức hỗ trợ tiền thuê nhà ở                                                                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                        | Tham khảo tỉnh Quảng Ninh          | Đề xuất cho tỉnh Ninh Bình |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |
| 1   | Hỗ trợ khi hoàn thành chương trình đào tạo đối người đang học Tiến sĩ, tốt nghiệp ĐH hệ chính quy, loại khá trở lên và có chuyên ngành đào tạo sau ĐH cùng ngành đào tạo ở bậc ĐH.     | 1.000                              | 285                        | Đối tượng hỗ trợ làm việc tại cơ quan, đơn vị có trụ sở thuộc địa bàn phường, đặc khu: 5 triệu đồng/người/tháng | Người được hỗ trợ thuê nhà ở phải đáp ứng các điều kiện: không được bố trí nhà ở công vụ và nơi ở cách trụ sở làm việc trên 15km |
| 2   | Hỗ trợ khi hoàn thành chương trình đào tạo đối người đang học Thạc sĩ, tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại khá trở lên và có chuyên ngành đào tạo sau ĐH cùng ngành đào tạo ở bậc ĐH | 700                                | 200                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |
| 3   | Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại xuất sắc                                                                                                                                   | 500                                | 140                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |
| 4   | Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại giỏi                                                                                                                                       | 400                                | 110                        |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |
| 5   | Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy, loại khá                                                                                                                                        | 300                                | 85                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |
| 6   | Người tốt nghiệp đại học hệ chính quy                                                                                                                                                  | 200                                | 55                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                  |

Nguồn: NCS đề xuất

#### 4.3.1.2. Xây dựng và ban hành Quyết định của UBND tỉnh về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình

Để đảm bảo tính liên thông, hiệu quả tiếp tục công việc tham mưu, phụ trách CDS của tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập, đề xuất UBND tỉnh Ninh Bình xây dựng mới 1 QĐ thành lập Ban chỉ đạo CDS mới dựa trên cơ sở các QĐ của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũ và bộ máy hành chính mới của tỉnh Ninh Bình theo đúng quy định về văn bản hành chính. QĐ này bao gồm các nội dung trong đó có đề xuất cơ cấu của Ban chỉ đạo CDS mới cũng như đề nghị quy định rõ cơ chế phối hợp của các thành phần trong Ban chỉ đạo CDS mới này. Ban chỉ đạo CDS cấp tỉnh Ninh Bình vẫn do lãnh đạo cao nhất đứng đầu, với sự tham gia của Sở Nội vụ (phụ trách tham mưu CBCC, chịu trách nhiệm số lượng, cơ cấu, tuyển dụng, đãi ngộ CBCC) và Sở KH&CN phụ trách tham mưu về CNTT, CDS, chịu trách nhiệm chuẩn hóa nội dung DTBD, năng lực CDS và đánh giá kỹ năng số của CBCC). BCD CDS mới này có trách nhiệm hoạch định, điều phối và kiểm tra giám sát tổng thể hoạt động PTNNL CDS của tỉnh Ninh Bình mới.

##### a. Thành phần BCD CDS

Ban chỉ đạo CDS mới đề xuất gồm 5 vị trí với các thành phần đề xuất và vai trò, nhiệm vụ cụ thể trong BCD CDS như sau:

**Bảng 4.4. Đề xuất thành phần BCD CDS tỉnh Ninh Bình mới**

| STT | Vị trí                            | Thành phần Đề xuất                                                                         | Vai trò                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <b>Trưởng Ban</b>                 | Chủ tịch UBND tỉnh                                                                         | Đảm bảo tính chỉ đạo cao nhất, ra quyết sách và chịu trách nhiệm toàn diện.                                                                                           |
| 2   | <b>Phó Trưởng Ban Thường trực</b> | Phó Chủ tịch UBND tỉnh phụ trách Khoa học, Công nghệ (KH&CN) và CDS                        | Điều hành công việc thường xuyên, giải quyết các vấn đề liên ngành.                                                                                                   |
| 3   | <b>Các Phó Trưởng Ban</b>         | Giám đốc Công an tỉnh (Phụ trách An toàn, An ninh mạng).                                   | Đảm bảo an toàn thông tin và triển khai hiệu quả dữ liệu dân cư.                                                                                                      |
|     |                                   | Giám đốc Sở KH&CN                                                                          | Cơ quan Thường trực CDS (đảm bảo chuyên môn và tham mưu).                                                                                                             |
|     |                                   | Chánh Văn phòng UBND tỉnh                                                                  | Đảm bảo tính liên thông trong điều hành, cung cấp Dịch vụ công trực tuyến.                                                                                            |
| 4   | <b>Cơ quan thường trực</b>        | Sở KH&CN tỉnh                                                                              | Phụ trách giải quyết các vấn đề liên ngành.                                                                                                                           |
| 5   | <b>Tổ thư ký giúp việc</b>        | Lãnh đạo/Chuyên viên cấp phòng của Sở: KH&CN; Văn phòng UBND tỉnh; Sở Nội vụ; Sở Tài chính | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thư ký</li> <li>- Phụ trách kiện toàn bộ máy, nhân lực CDS</li> <li>- Phụ trách huy động và phân bổ nguồn vốn CDS</li> </ul> |

*Nguồn: NCS đề xuất*

##### b. Cơ chế phối hợp trong BCD CDS

Cơ chế này cần đảm bảo tính liên thông, linh hoạt và trách nhiệm rõ ràng.

- Cơ chế chỉ đạo và ra quyết sách: BCĐ hợp định ký và đột xuất: Định kỳ tổ chức họp tối thiểu 6 tháng/lần hoặc theo quý để đánh giá kết quả, xác định mục tiêu chiến lược và điều chỉnh kế hoạch tổng thể. Đột xuất: Tổ chức họp theo yêu cầu của Trưởng Ban (Chủ tịch UBND tỉnh) để giải quyết ngay các vấn đề liên ngành, cấp bách hoặc các dự án trọng điểm bị tắc nghẽn.

- Cơ chế điều hành và tham mưu: Cơ quan Thường trực là Sở Khoa học và Công nghệ đóng vai trò là chủ yếu điều phối.

- Cơ chế phối hợp triển khai và liên thông dữ liệu: Các thành viên được giao trách nhiệm chủ trì một lĩnh vực; Các thành viên khác có trách nhiệm phối hợp bắt buộc theo yêu cầu của cơ quan chủ trì, đặc biệt là trong việc cung cấp và chia sẻ dữ liệu để hình thành Cổng dữ liệu dùng chung của tỉnh; Thiết lập Hệ thống kết nối, chia sẻ dữ liệu (LGSP) của tỉnh, yêu cầu 100% các hệ thống thông tin mới phải kết nối qua LGSP; Sở KH&CN quản lý tập trung các nền tảng dùng chung (tổng hợp, phân tích dữ liệu) để đảm bảo dữ liệu được sử dụng hiệu quả, tránh trùng lặp.

- Cơ chế kiểm tra chéo và đánh giá: Phân công các sở có chức năng giám sát (như Thanh tra tỉnh, Công an tỉnh) tham gia kiểm tra việc tuân thủ các quy định về an toàn, an ninh mạng và tiến độ CDS tại các đơn vị thành viên.

#### 4.3.1.3. Xây dựng kế hoạch của UBND tỉnh về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước

Hiện nay, tỉnh Ninh Bình đã xây dựng KH CDS tỉnh Ninh Bình năm 2025 để thay thế các KH CDS năm 2025 của 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũ. Tiếp theo đó, tỉnh Ninh Bình cần khẩn trương xây dựng kế hoạch CDS trên địa bàn tỉnh Ninh Bình cho cả giai đoạn trong đó có các chỉ tiêu về PTNNL CDS.

Từ đó, để thực hiện định hướng PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045, UBND tỉnh Ninh Bình cũng cần nhanh chóng xây dựng kế hoạch PTNNL CDS đặc biệt là cho các cán bộ chuyên gia đầu ngành đến năm 2030 tầm nhìn đến năm 2045. Cụ thể, xây dựng mới các KH thay thế cho các kế hoạch PTNNL CDS như KH số 76/KH-UBND ngày 28/4/2023 của UBND tỉnh Nam Định; Kế hoạch số 59/KH-UBND ngày 29/3/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình; Kế hoạch số 1559/KH-UBND ngày 17/6/2022 của UBND tỉnh Hà Nam về thực hiện Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, với những nội dung vừa kế thừa vừa khắc phục hạn chế, phù hợp với bối cảnh chính quyền địa phương 2 cấp theo tinh thần Nghị quyết 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 CDS quốc gia, từ đó đề xuất xây dựng KH của UBND tỉnh Ninh Bình về PTNNL CDS. Kế hoạch có thể chứa đựng một số nội dung cốt lõi (xem Bảng 4.5).

**Bảng 4.5: Đề xuất xây dựng kế hoạch PTNNL CDS trong CQHCNN mới tỉnh Ninh Bình**

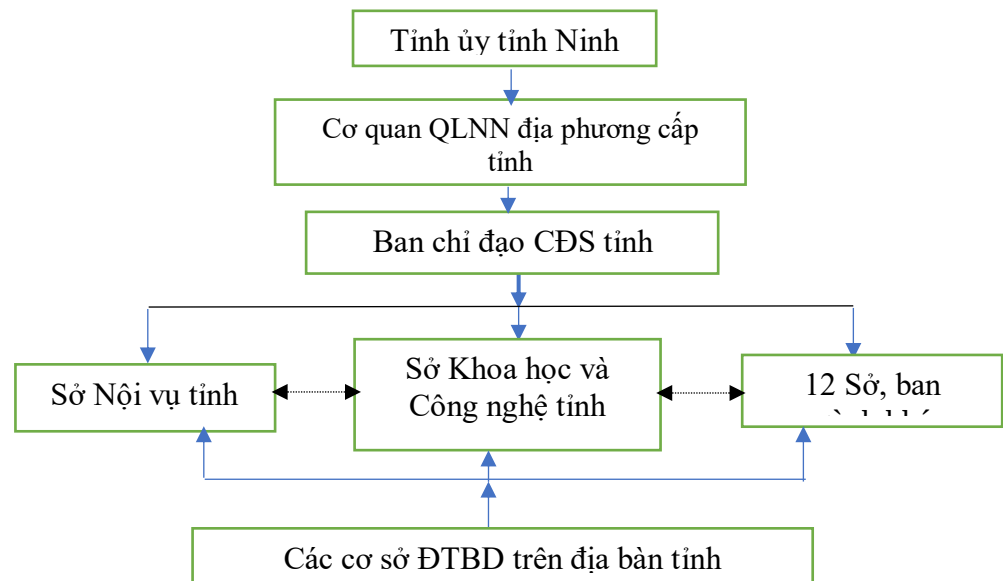
| TT | Nội dung                  | <i>Kế hoạch PTNNL CDS cũ<br/>(KH 76/KH-UBND tỉnh Nam Định; KH 59/KH-UBND tỉnh Ninh Bình; KH 1559/KH-UBND tỉnh Hà Nam)</i>                                  | <b>Nội dung chi tiết kế hoạch PTNNL CDS mới cho tỉnh Ninh Bình</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Mục tiêu, quan điểm       | <i>Phổ cập kỹ năng số cơ bản, PTNNL CDS thực hiện các mục tiêu Nghị quyết của tỉnh về CDS trong bối cảnh chính quyền địa phương 2 cấp mới sau sáp nhập</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhấn mạnh mục tiêu PTNNL CDS nhằm xây dựng nhân lực chất lượng cao, có năng lực đột phá, đổi mới sáng tạo, đáp ứng yêu cầu CDS toàn diện trong bối cảnh sáp nhập, thay đổi sang chính quyền địa phương 2 cấp.</li> <li>- Cung cấp NNL CDS nhằm thực hiện các dự án CDS tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập khi thay đổi sang mô hình chính quyền chính quyền địa phương 2 cấp mới (cấp tỉnh và cấp xã)</li> <li>- Bổ sung chỉ tiêu tỷ lệ CBCC có chứng chỉ năng lực CDS nâng cao/chuyên sâu, hoặc số lượng chuyên gia CDS được thu hút/đào tạo mới phục vụ trực tiếp các dự án CDS trọng điểm của tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập.</li> <li>- Xây dựng nhiệm vụ, yêu cầu năng lực CDS lõi của các VTVL nhóm CBCC chuyên trách CNTT/CDS của tỉnh Ninh Bình trong thực hiện nhiệm vụ chính quyền địa phương 2 cấp mới (khi bỏ qua cấp trung gian, đảm bảo thông suốt, nhanh chóng và hiệu quả).</li> <li>- Thiết lập VTVL cho NNL CDS chuyên trách tại các Sở ban ngành chuyên mới và khung năng lực CDS cho các VTVL này theo hướng linh hoạt, đa nhiệm, phù hợp với bộ máy tinh gọn của tỉnh Ninh Bình mới.</li> </ul> |
| 2  | Đổi mới chương trình ĐTBD | <i>Tập trung vào phổ cập kỹ năng số cơ bản, đào tạo ứng dụng CNTT.</i>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bổ sung các khóa học về tư duy số, tư duy dữ liệu số, quản lý dự án CDS, quản lý sự thay đổi trong tổ chức, phát triển văn hóa số cho lãnh đạo và cán bộ quản lý để đảm bảo thực hiện vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp mới của tỉnh Ninh Bình.</li> <li>- Bổ sung các khóa đào tạo chuyên sâu về các công nghệ cốt lõi của CDS (AI, Big Data Analytics, Blockchain, Cloud Computing, An toàn thông tin mạng) cho đội ngũ cán bộ, chuyên viên chuyên trách về CNTT và CDS đảm bảo thực hiện CDS trong bối cảnh mới của tỉnh sau sáp nhập</li> <li>- Bổ sung các nội dung ĐTBD về CDS gắn với chuyên môn riêng của từng sở ban ngành cho đội ngũ CBCC không chuyên trách về CNTT nhằm tăng năng lực CDS, tăng năng lực cung ứng dịch vụ công số trong bối cảnh của mô hình chính quyền địa phương 2 cấp mới.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3  | Phương pháp ĐTBD          | <i>Chỉ dừng ở tập huấn, giảng lý thuyết chung, học trực tuyến</i>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bổ sung học trực tiếp, có kết hợp thực hành trên hệ thống, tính huống, dự án thực tế về CDS</li> <li>- Tổ chức các nhóm CBCC thực tế để giải quyết các vấn đề, bài toán CDS thực tiễn ngay tại đơn vị cơ quan</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4  | Đánh giá sau ĐTBD         | <i>Tổ chức sơ kết, tổng kết, đánh giá kết quả thực hiện KH</i>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bổ sung các tiêu chí đánh giá năng lực CDS cho các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT vào tiêu chí đánh giá xếp loại hàng năm của CBCC nhằm tạo động lực ĐTBD cho CBCC</li> <li>- Bổ sung các hình thức kiểm tra (thông qua bài tập thực hành) ngay sau các lớp ĐTBD</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Nguồn: NCS đề xuất*

#### 4.3.2. Hoàn thiện tổ chức phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình

##### 4.3.2.1. Hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình

Trước bối cảnh sáp nhập tỉnh Ninh Bình, các Sở ban ngành từ 3 tỉnh cũ được ghép lại do đó việc hoàn thiện tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCNN tỉnh Ninh Bình với mục tiêu tạo ra một cơ cấu quản lý linh hoạt, chuyên nghiệp, và liên thông giữa các cấp phù hợp với mô hình chính quyền mới. Dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo toàn diện của Tỉnh ủy bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCNN (xem Hình 4.2) bao gồm:



**Hình 4.2: Đề xuất mô hình tổ chức bộ máy QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCNN tỉnh Ninh Bình**

*Nguồn: NCS đề xuất*

- HĐND tỉnh Ninh Bình là cơ quan ra NQ về ĐTBĐ gắn với CDS để PTNNL CDS trong CQHCCNN cho tỉnh

- UBND tỉnh Ninh Bình là cơ quan ban hành QĐ về thành lập BCD CDS và các KH về ĐTBĐ gắn với CDS trên địa bàn tỉnh

- Ban chỉ đạo CDS tỉnh Ninh Bình là cơ quan chỉ đạo cấp tỉnh về CDS, đảm bảo mọi hoạt động về CDS, PTNNL CDS trong CQHCCNN của tỉnh được tiến hành đúng hướng, hiệu quả và có sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị. Ngoài ra, BCD CDS tỉnh Ninh Bình cần đảm nhận việc kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chủ trương, chính sách về CDS tại các cơ quan, đơn vị, đặc biệt là việc đảm bảo an toàn, an ninh mạng và bảo vệ dữ liệu cá nhân. Thực hiện đánh giá định kỳ mức độ CDS của tỉnh (theo các chỉ số DTI) và báo cáo tình hình, kết quả triển khai CDS cho Ban Chỉ đạo CDS Quốc gia theo quy định.

- Sở Nội vụ tỉnh Ninh Bình là cơ quan tham mưu QLNN về PTNNL CDS cho

UBND tỉnh.

- Sở KH&CN tỉnh Ninh Bình là cơ quan tham mưu QLNN về CDS và PTNNL CDS cho UBND tỉnh.

- 12 Sở ban ngành còn lại của tỉnh tham gia vào quá trình xác định nhu cầu ĐTBĐ về CDS cho CBCC tại Sở chuyên môn của mình.

Ngoài bộ máy chung CQHCCN, tỉnh Ninh Bình nghiên cứu bổ sung thêm các trường đại học tham gia vào hoạt động ĐTBĐ gắn với CDS trên địa bàn tỉnh, cụ thể: ngoài trường ĐH Hoa Lư, có thể bổ sung thêm các trường hiện có trên địa bàn tỉnh có đào tạo chuyên ngành về CNTT: ĐH Lương Thế Vinh (Nam Định); ĐH Kinh tế - kỹ thuật Công nghiệp Nam Định; ĐH Sư phạm Kỹ thuật Nam Định; Trường Cao đẳng Công nghiệp Nam Định; Trường Cao đẳng Kinh tế và Công nghệ Nam Định; Trường Cao đẳng nghề LILAMA 1 (Ninh Bình); Phân hiệu Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội tại Hà Nam; trường Cao đẳng Phát thanh - Truyền hình I; Trường Cao đẳng nghề Hà Nam; Trường Cao đẳng Y tế Hà Nam,... tạo thêm nhiều lợi thế trong việc ĐTBĐ nhằm nâng cao năng lực CDS cho CBCC trong các CQHCCN tỉnh. Tỉnh tập trung nguồn lực phát triển các cơ sở đào tạo này theo hướng: Mở rộng và hoàn thiện chương trình đào tạo đại học chuyên ngành về khoa học dữ liệu, kỹ thuật phần mềm, và CNTT, CDS phù hợp với sự phát triển của công nghệ; Đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục, tỉnh cần xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo, tập huấn chuyên sâu về kỹ năng số, phương pháp dạy học trên môi trường số, kỹ năng quản lý và khai thác dữ liệu cho đội ngũ này. Đây là yếu tố then chốt để tạo ra NNL trực tiếp triển khai CDS cho tỉnh sau sáp nhập; Đầu tư vào việc đào tạo và thu hút các chuyên gia có năng lực về CNTT, phân tích dữ liệu, an toàn thông tin để tham gia vào công tác quản lý và phát triển hệ thống giáo dục số tại địa phương sau sáp nhập.

Ngoài ra, tỉnh Ninh Bình có thể thực hiện: Tích hợp công nghệ số vào chương trình học: đưa các môn học về công nghệ số vào giảng dạy ngay từ cấp phổ thông. Ví dụ, triển khai chương trình giáo dục về trí tuệ nhân tạo (AI) tại tất cả các trường tiểu học và trung học. Điều này giúp thế hệ trẻ sớm tiếp cận và làm quen với các khái niệm công nghệ cốt lõi.

#### *4.3.2.2. Đẩy mạnh hoạt động phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình*

Việc hoàn thiện hoạt động PTNNL CDS tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập và triển khai mô hình chính quyền mới cần được thực hiện đồng bộ và tập trung nhiều vào tư duy, kỹ năng và môi trường làm việc mới. Trong bối cảnh mới, theo VTVL đối với 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT sẽ cần định hình rõ chức năng nhiệm vụ của từng nhóm CBCC gắn với CDS. Vì thế cần đẩy mạnh hoạt động ĐTBĐ gắn với CDS theo đặc thù của 2 nhóm CBCC này.

##### *a. Đối với nhóm CBCC chuyên trách CNTT*

Tổ chức hoạt động ĐTBĐ đối tượng CBCC chuyên trách về CNTT theo hướng:

- Nâng cao tính chuyên sâu về an toàn an ninh mạng;
- Bổ sung các mô-đun thực hành về kỹ thuật triển khai an toàn an ninh mạng;
- Điều chỉnh thời gian học tập phù hợp hơn để CBCC có thể tham gia đầy đủ...

Theo đó, NCS đề xuất 1 khung chương trình lớp ĐTBĐ cho CBCC chuyên trách CNTT tỉnh Ninh Bình như sau (xem Bảng 4.6).

**Bảng 4.6. Đề xuất khung ĐTBĐ về CDS cho CBCC chuyên trách CNTT tỉnh Ninh Bình**

| STT | Thông tin lớp ĐTBĐ                 | Nội dung đề xuất                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <i>Yêu cầu về nội dung ĐTBĐ</i>    | Các nội dung ĐTBĐ đối với nhóm CBCC chuyên trách đòi hỏi đáp ứng yêu cầu giúp CBCC chuyên trách nâng cao vai trò từ người vận hành thành người kiến tạo và quản lý các giải pháp số, đáp ứng yêu cầu của Chính quyền số hiện đại của địa phương trong bối cảnh mới.                                                                                                                                                                                               |
| 2   | <i>Nội dung ĐTBĐ</i>               | ĐTBĐ nâng cao, chuyên sâu các kiến thức, kỹ năng không chỉ dừng lại ở kỹ thuật mà còn mở rộng sang quản trị, an toàn và phát triển dữ liệu trên môi trường số gắn với đặc thù của nền hành chính số:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản trị và phát triển hệ thống chính quyền số;</li> <li>- An toàn, An ninh mạng chuyên sâu;</li> <li>- Kỹ năng công nghệ mới và quản lý đổi mới.</li> </ul>                                                     |
| 3   | <i>Phương pháp ĐTBĐ</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bổ sung phương pháp thực hành ứng dụng; thực hành theo tình huống,</li> <li>- Đào tạo theo chuyên đề chuyên sâu công nghệ</li> <li>- Đào tạo thực hành theo dự án CDS</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| 4   | <i>Hình thức ĐTBĐ</i>              | Kết hợp cả trực tuyến (phần lý thuyết) với trực tiếp cho phần thực hành để tăng cường trao đổi, thảo luận và thực hành ứng dụng các tình huống                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5   | <i>Thời gian ĐTBĐ</i>              | Tăng tần suất, lưu lượng học cho mỗi lớp học hay mỗi chuyên đề để có thêm thời gian thực hành, ứng dụng lý thuyết sau khi học                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6   | <i>Kiểm tra, đánh giá sau ĐTBĐ</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bổ sung các bài kiểm tra (thông qua thực hành vào ngay công việc) vừa tăng cơ hội thực tiễn vừa có thêm động lực cho CBCC chuyên trách CNTT chủ động học tập hơn.</li> <li>- Bổ sung cấp chứng chỉ hay chứng nhận sau các khóa ĐTBĐ và dùng các kết quả sau ĐTBĐ thành tiêu chí đánh giá thi đua, khen thưởng trong đánh giá xếp loại CBCC hàng năm để khuyến khích CBCC tham gia ĐTBĐ tích cực chủ động hơn.</li> </ul> |

*Nguồn: NCS đề xuất*

**b. Đối với nhóm CBCC không chuyên trách CNTT**

Tổ chức hoạt động ĐTBĐ đối tượng CBCC không chuyên trách về CNTT theo hướng:

- Đi sâu vào ứng dụng dữ liệu số theo ngành với mục tiêu CBCC chuyên môn của các Sở có thể ứng dụng tốt vào công việc;
- Giảm hình thức ĐTBĐ diễn giải một chiều, tăng bài tập tình huống thực tế và thời gian thực hành số;
- Tăng thời gian tổ chức lớp học và điều chỉnh thời gian học tập phù hợp hơn để CBCC có thể tham gia đầy đủ.

Theo đó, NCS đề xuất khung 1 chương trình lớp ĐTBĐ cho CBCC không chuyên trách CNTT tỉnh Ninh Bình như sau (xem Bảng 4.7):

**Bảng 4.7. Đề xuất lớp ĐTBĐ về CDS cho CBCC không chuyên trách tỉnh Ninh Bình**

| STT | Thông tin lớp ĐTBĐ          | Nội dung đề xuất                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Yêu cầu về nội dung ĐTBĐ    | Các nội dung ĐTBĐ đối với nhóm CBCC không chuyên trách cần đáp ứng yêu cầu giúp họ nâng cao nhận thức số và trang bị kỹ năng số cơ bản để họ có thể thực hiện tốt công việc hành chính hàng ngày trong môi trường Chính quyền số.                                                                                                                                     |
| 2   | Nội dung ĐTBĐ               | Nhận thức số và Tư duy số; Kỹ năng Ứng dụng Nền tảng và Dịch vụ số; An toàn Thông tin và Bảo mật Cơ bản; Kỹ năng Số phục vụ Công việc                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3   | Phương pháp ĐTBĐ            | - Phương pháp Hỗ trợ tại chỗ và Mentoring<br>- Bổ sung ngoài giờ học lý thuyết, bố trí học thực hành ngay trong giờ hành chính để thực hành luôn công việc vừa tiết kiệm thời gian vừa tăng cơ hội thực hành cũng như nâng cao khả năng ứng dụng CNTT/CDS vào công việc                                                                                               |
| 4   | Hình thức ĐTBĐ              | Kết hợp học trực tiếp nhiều hơn để tăng cường trao đổi, thảo luận và cả thực hành ứng dụng                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5   | Thời gian ĐTBĐ              | Tăng tần suất, lưu lượng học cho mỗi lớp học hay mỗi chuyên đề để có thêm thời gian thực hành, ứng dụng lý thuyết sau khi học                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6   | Kiểm tra, đánh giá sau ĐTBĐ | Bổ sung các bài kiểm tra (thông qua thực hành vào ngay công việc) vừa tăng cơ hội thực tiễn vừa có thêm động lực cho CBCC chủ động học tập hơn. Ngoài ra, đề xuất bổ sung cấp chứng chỉ hay chứng nhận sau các khóa ĐTBĐ và dùng các kết quả sau ĐTBĐ vào khen thưởng trong đánh giá xếp loại CBCC hàng năm để khuyến khích CBCC tham gia ĐTBĐ tích cực chủ động hơn. |

*Nguồn: NCS đề xuất*

### *c. Về kinh phí ĐTBĐ*

Tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập có nhiều tập đoàn doanh nghiệp trên địa bàn, do đó tỉnh nên tận dụng ngân sách địa phương có thể huy động thêm nguồn xã hội hóa từ các doanh nghiệp, tập đoàn trên địa bàn để tăng nguồn vốn cho ĐTBĐ. Ngoài ra, tỉnh có cơ chế thu hút tài trợ và liên kết hợp tác với các công ty công nghệ trên đại bàn nhằm bổ sung cho kinh phí ĐTBĐ gắn với CDS của tỉnh.

### **4.3.3. Hoàn thiện giám sát, kiểm tra phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

Việc đổi mới hoạt động giám sát, kiểm tra về PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập là yếu tố quan trọng để đảm bảo mục tiêu chiến lược và tính hiệu quả của mô hình chính quyền 2 cấp.

Sự đổi mới này cần tập trung vào giám sát số, đánh giá hiệu suất thực tế (KPIs), và tăng cường báo cáo để kịp thời thay đổi hoạt động PTNNL CDS trong CQHCCN tỉnh Ninh Bình mới khi chuyển sang vận hành chính quyền 2 cấp.

*Thứ nhất*, tỉnh Ninh Bình mới cần ban hành các văn bản quy định rõ ràng về nhiệm vụ, quy trình, tiêu chí, nội dung và thẩm quyền giám sát, kiểm tra PTNNL

CĐS trong các CQHCCNN của tỉnh đặc biệt là sau sáp nhập tỉnh Ninh Bình chuyển vận hành theo mô hình chính quyền 2 cấp mới. Các quy định này cần tuân thủ và bám sát định hướng, chủ trương của Nhà nước về CĐS quốc gia cũng như gắn với đặc thù riêng của tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập. Trong đó, cần chú ý phân công rõ trách nhiệm của các đơn vị trong công tác giám sát và kiểm tra khi thay đổi phân cấp QLNN trong mô hình 2 cấp mới.

*Thứ hai*, nâng cao vai trò giám sát của HĐND tỉnh đối với hoạt động PTNNL CĐS trong các CQHCCNN của tỉnh sau sáp nhập

*Thứ ba*, tăng cường kiểm tra đối với hoạt động ĐTBĐ gắn với CĐS trên địa bàn tỉnh nhằm PTNNL CĐS trong CQHCCNN đáp ứng yêu cầu CĐS của chính quyền địa phương sau sáp nhập. Kết quả kiểm tra về hoạt động ĐTBĐ gắn với CĐS trên địa bàn tỉnh cần được sử dụng thông qua kết quả kiểm tra đánh giá vào việc đánh giá xếp loại CBCC hàng năm nhằm tăng cường tính chủ động học tập bồi dưỡng của CBCC. Ngoài ra, đề xuất đưa chỉ số năng lực CĐS của CBCC vào kết quả đánh giá công chức hàng năm cũng như có cơ chế khen thưởng phù hợp để kích thích CBCC nâng cao năng lực CĐS cũng như chủ động nâng cao trình độ CNTT.

#### **4.4. Đề xuất giải pháp cải thiện các nhân tố thuộc về địa phương góp phần hoàn thiện quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình**

##### **4.4.1. Nâng cao năng lực cán bộ quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số ở tỉnh Ninh Bình**

Tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập đã đi vào vận hành theo mô hình chính quyền địa phương 2 cấp mới, do đó hoạt động QLNN về PTNNL CĐS trong các CQHCCNN cấp tỉnh có nhiều thay đổi trong phân cấp quản lý, thực thi nhiệm vụ hay quy trình thực hiện nhiệm vụ. Vì thế, năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CĐS tỉnh Ninh Bình mới càng trở nên quan trọng. Để nâng cao năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CĐS tỉnh Ninh Bình mới vận hành theo mô hình chính quyền 2 cấp, cần tập trung vào việc nâng cao năng lực CĐS; bồi dưỡng kiến thức chiến lược; kỹ năng lãnh đạo số; và tư duy quản lý linh hoạt. Cụ thể:

*Thứ nhất*, xây dựng khung năng lực chuẩn cho đội ngũ CB QLNN về PTNNL CĐS riêng bao gồm: các kiến thức về công nghệ số (AI, IoT, Big Data, Blockchain), kỹ năng quản lý dự án CĐS, kỹ năng hoạch định chính sách, kỹ năng phân tích và ra quyết định dựa trên dữ liệu số, và kỹ năng lãnh đạo trong môi trường số nhất là đáp ứng yêu cầu vận hành chính quyền 2 cấp mới. Bồi dưỡng kỹ năng đọc, hiểu và sử dụng dữ liệu lớn (Big Data) từ các hệ thống chính quyền số (IOC, CSDL quốc gia) để giúp họ ra quyết định, hoạch định chính sách và đánh giá hiệu quả PTNNL CĐS trong môi trường làm việc 2 cấp mới. Trang bị kiến thức về các phương pháp quản lý dự án linh hoạt để điều hành các dự án CĐS, đảm bảo tiến độ và khả năng thích ứng với các yêu cầu mới. Bồi dưỡng cho cán bộ quản lý về tầm quan trọng của an toàn,

an ninh thông tin để họ có thể đưa ra các quyết định đầu tư và chính sách bảo mật dữ liệu cấp tỉnh một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, cần bổ sung đào tạo cán bộ quản lý về chức năng, nhiệm vụ mới của chính quyền 2 cấp, đặc biệt là kỹ năng phân cấp, phân quyền về nhân lực CDS và ngân sách cho cấp xã mới, đảm bảo tính liên thông và hiệu quả trong vận hành mô hình 2 cấp mới.

*Thứ hai*, đổi mới chương trình và phương pháp ĐTBĐ chuyên biệt cho CB QLNN về PTNNL CDS của tỉnh:

(i) Với lãnh đạo cấp cao: Tập trung ĐTBĐ tư duy chiến lược về CDS, xây dựng chính sách, kế hoạch, văn bản quản lý, lãnh đạo sự thay đổi liên quan CDS trong nền hành chính nhà nước trong môi trường làm việc mới của chính quyền địa phương 2 cấp. Có thể bố trí cử đi học tập kinh nghiệm tại các địa phương tiên tiến hoặc các quốc gia phát triển về CDS có mô hình địa phương 2 cấp như ở Nhật Bản (tỉnh Fukushima).

(ii) Với lãnh đạo cấp phòng: ĐTBĐ đi sâu vào kỹ năng quản lý triển khai ứng dụng, quản lý dữ liệu số, quản lý dự án CDS, CNTT, kỹ năng phối hợp liên ngành với các Sở ban ngành trong vận hành mô hình 2 cấp mới.

(iii) Với chuyên viên: tập trung ĐTBĐ chuyên sâu về kiến thức, kỹ năng CDS gắn với nghiệp vụ chuyên ngành hành chính số, sử dụng phần mềm, công cụ và quy trình thực hiện công vụ số của chính quyền 2 cấp mới.

*Thứ ba*, tỉnh Ninh Bình mới nên ban hành chính sách khuyến khích CBCC thông qua việc xây dựng chính sách đãi ngộ khen thưởng rõ ràng cho CB quản lý có thành tích, sáng kiến ý tưởng mới trong công tác QLNN về PTNNL CDS của tỉnh, tạo không gian khuyến khích cán bộ dám thử nghiệm sáng kiến mới và chấp nhận rủi ro có sự kiểm soát

#### ***4.4.2. Phát huy thế mạnh trong phát triển kinh tế tỉnh Ninh Bình để tạo nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình***

Sau khi sáp nhập địa giới hành chính (Hà Nam, Nam Định, Ninh Bình) tạo ra một tỉnh Ninh Bình mới với quy mô lớn hơn, tiềm lực đa dạng hơn, cho phép địa phương chuyển mình thành một cực tăng trưởng mới của Vùng Đồng bằng sông Hồng. Để tăng cường ngân sách cho PTNNL CDS tỉnh Ninh Bình mới, tỉnh cần tập trung phát huy thế mạnh trong phát triển kinh tế của tỉnh với thế mạnh của 3 tỉnh cũ Nam Định (kinh tế biển, công nghiệp nhẹ), Ninh Bình (du lịch), Hà Nam (công nghiệp).

Thứ nhất, tỉnh Ninh Bình mới cần ban hành các chính sách nhằm tăng cường, thu hút đầu tư và hợp tác từ các doanh nghiệp: Với tiềm năng của các doanh nghiệp trong tỉnh về dệt may, công nghiệp phụ trợ, nông nghiệp công nghệ cao, nuôi trồng thủy hải sản ... Tỉnh Ninh Bình dễ dàng khuyến khích các doanh nghiệp tham gia vào quá trình đầu tư hoặc đào tạo NNL CDS cho khu vực hành chính nhà nước của tỉnh hoặc tặng các học bổng cho CBCC tham gia đào tạo về CNTT, CDS

Thứ hai, tỉnh cần cân đối ngân sách thành lập quỹ riêng chuyên biệt dành cho PTNNL CDS khu vực công. Quỹ này có thể huy động từ nguồn ngân sách tỉnh, đóng góp từ doanh nghiệp (như một phần trách nhiệm xã hội), và kêu gọi thêm các nguồn tài trợ khác (các quỹ/ chương trình hỗ trợ từ Chính phủ và Bộ ngành; các quỹ phát triển Khoa học công nghệ quốc gia (Nafosted); các nguồn tài trợ quốc tế và các tổ chức phi chính phủ (NGOs), ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB),...) hỗ trợ phát triển hạ tầng số, đào tạo NNL CDS và ứng dụng CNTT trong QLNN cho địa phương.

#### **4.4.3. Gia tăng mức độ chuyển đổi số của tỉnh Ninh Bình**

Chuyển đổi số là một quá trình thay đổi sâu rộng. Đội ngũ cán bộ QLNN có năng lực về CDS sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý sự thay đổi, giải quyết các thách thức phát sinh, và dẫn dắt các cơ quan, đơn vị cùng chuyển đổi. Mức độ CDS cao của tỉnh tạo điều kiện thuận lợi cho công tác QLNN về PTNNL CDS trong bối cảnh vận hành theo mô hình 2 cấp mới, ngược lại, đội ngũ nhân lực được phát triển tốt sẽ thúc đẩy mức độ CDS của tỉnh cũng như giúp chính quyền tỉnh vận hành mô hình 2 cấp mới dễ dàng, thuận lợi, hiệu quả. Để tăng cường mức độ CDS của tỉnh Ninh Bình, cần có một chiến lược toàn diện, tập trung vào cả ba trụ cột chính: Chính quyền số, Kinh tế số và Xã hội số. Do đó, để tỉnh Ninh Bình đạt được mục tiêu tăng cường mức độ CDS, không thể tách rời việc đầu tư và phát triển mạnh mẽ NNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh cần đẩy mạnh các giải pháp:

Thứ nhất, tỉnh Ninh Bình mới cần chú trọng hoàn thiện thể chế, xây dựng và thực thi hiệu quả các văn bản pháp lý phù hợp phát triển kinh tế trong bối cảnh chính quyền 2 cấp mới. Ban hành và rà soát các quy định, quy chế về CDS, đảm bảo đồng bộ từ cấp tỉnh đến cấp cơ sở, tạo hành lang pháp lý vững chắc cho việc triển khai.

Thứ hai, tỉnh Ninh Bình mới cần tập trung xây dựng và khai thác cơ sở dữ liệu thống nhất, cụ thể: Cơ sở dữ liệu (CSDL) tổng hợp về CBCC của tỉnh trong đó tích hợp đầy đủ thông tin từ ví trí công việc; quá trình công tác; quá trình đào tạo bồi dưỡng và kết quả ĐTBĐ về CDS, CNTT; trình độ chuyên môn; năng lực CDS hiện tại; nhu cầu ĐTBĐ; lộ trình phát triển bản thân của từng CBCC. Đặc biệt, trong CSDL này có các trường thông tin cụ thể về mức độ kỹ năng số của mỗi CBCC (cơ bản, nâng cao, chuyên sâu) và khả năng ứng dụng CNTT vào công việc. Các trường thông tin này cần được đánh giá định kì để cập nhật thông tin chính xác. CSDL này đòi hỏi được chuẩn hóa, cập nhật thường xuyên và có khả năng tích hợp, liên thông với các hệ thống CSDL dùng chung khác trong toàn tỉnh. Đây là công cụ quan trọng để thực hiện CDS trong quản lý NNL CDS của tỉnh khi vận hành mô hình 2 cấp mới.

Thứ ba, tăng cường đảm bảo cơ sở vật chất hạ tầng số, công cụ số, dữ liệu số đáp ứng yêu cầu PTNNL CDS trong các CQHCCN tỉnh Ninh Bình. Đảm bảo các CQHCCN của tỉnh được trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị và phần mềm cần thiết phục vụ CDS. Đây là điều kiện tiên quyết để triển khai các hệ thống thông tin, ứng dụng số phục vụ công tác quản lý NNL CDS của tỉnh cũng như quá trình CDS nói chung.

Thứ tư, đẩy mạnh bồi dưỡng xây dựng năng lực CDS và văn hóa số đáp ứng yêu cầu mới khi vận hành chính quyền 2 cấp. Tăng cường nhận thức, năng lực CDS và văn hóa làm việc số trong toàn tỉnh. Khi người dân và doanh nghiệp đã quen thuộc với môi trường số (dịch vụ công trực tuyến, thanh toán không tiền mặt), cán bộ QLNN cũng dễ dàng hơn trong việc thích nghi và áp dụng các công cụ số vào công tác quản lý NNL CDS, đồng thời thúc đẩy cán bộ luôn phải nâng cao năng lực CDS của mình. Ngoài ra, tỉnh cần đẩy mạnh tuyên truyền ứng dụng số trong dân cư và xã hội.

#### **4.5. Một số kiến nghị**

##### **4.5.1. Hoàn thiện quy định của nhà nước về chuyển đổi số quốc gia**

Chính phủ cần điều chỉnh, hoàn thiện quy định của CDS quốc gia sau sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh đòi hỏi phải điều chỉnh, bổ sung các văn bản quy phạm pháp luật để đảm bảo tính thống nhất, liên thông, và phù hợp với mô hình tổ chức bộ máy 2 cấp mới. Cụ thể:

(i) Xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý về CDS quốc gia có lồng ghép yếu tố PTNNL CDS khu vực công ở địa phương trong bối cảnh thực hiện vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp mới cho các tỉnh trong đó có tỉnh Ninh Bình mới. Với các quy định của Nhà nước về CDS quốc gia, phát triển kinh tế số xã hội số quốc gia cần lồng ghép các mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể về PTNNL CDS trong khu vực hành chính công ở địa phương trong bối cảnh sau sáp nhập và mô hình 2 cấp mới vào các văn bản pháp lý về CDS quốc gia. Cần quy định rõ tỷ lệ CBCC được ĐTBĐ năng lực CDS; tỷ lệ CBCC chuyên trách về CNTT, CDS, tỷ lệ CBCC an toàn an ninh mạng của địa phương khi vận hành mô hình chính quyền mới

(ii) Xác định chuẩn hóa lại mô hình tổ chức CDS địa phương cho phù hợp chính quyền 2 cấp mới. Với việc ban hành hoặc sửa đổi các Nghị định/ Thông tư hướng dẫn về tổ chức cơ quan chuyên trách CDS tại các tỉnh đã sáp nhập. Quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu nhân sự của Ban Chỉ đạo CDS và các phòng, ban chuyên môn trong mô hình chính quyền 2 cấp. Hoàn thiện các quy định về thẩm quyền và trách nhiệm giải quyết thủ tục hành chính (TTHC) trên môi trường số sau khi bỏ cấp huyện. Phân định rõ ràng nhiệm vụ giữa cơ quan chuyên môn cấp tỉnh và chính quyền cấp xã (như việc tiếp nhận, xử lý, và trả kết quả TTHC). Ban hành quy định bắt buộc về việc sử dụng hoàn toàn văn bản điện tử có chữ ký số giữa các cơ quan, đơn vị hành chính mới sau sáp nhập, nhằm thúc đẩy môi trường làm việc không giấy tờ và đảm bảo tính pháp lý của hồ sơ số.

(iii) Hoàn thiện quy định về dữ liệu số để khai thác tối đa lợi thế của việc sáp nhập dữ liệu số của các địa phương, như tỉnh Ninh Bình mới sáu sáp nhập 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cần có quy định cụ thể về dữ liệu số đảm bảo sự thống nhất, an toàn bảo mật. Quy định rõ ràng về quyền truy cập, sử dụng và bảo mật các cơ sở dữ liệu dùng chung (dân cư, đất đai, doanh nghiệp); Thiết lập Khung pháp lý cho "Dữ liệu Mở" cấp

tính, khuyến khích các cơ quan cung cấp dữ liệu phục vụ phát triển kinh tế số, tuân thủ nguyên tắc bảo vệ thông tin cá nhân).

(iv) Hoàn thiện chính sách PTNNL CDS nhằm tạo cơ chế đặc thù cho thu hút, sử dụng, ĐTBĐ để PTNNL CDS của các địa phương sau sáp nhập. Ban hành Khung năng lực số quốc gia chi tiết, làm cơ sở để các tỉnh mới xây dựng các chương trình đào tạo, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ, công chức theo tiêu chuẩn CDS. Quy định trách nhiệm và lộ trình đào tạo lại/bổ sung cho đội ngũ cán bộ, công chức cũ từ các đơn vị sáp nhập để họ thích nghi với môi trường làm việc số và mô hình tổ chức mới. Bên cạnh đó, Nhà nước cần phân công rõ ràng nhiệm vụ cụ thể cho từng Bộ ban ngành như: Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Nội vụ, Bộ Tài chính, các Bộ ngành liên quan và UBND các cấp của địa phương trong xây dựng, triển khai và giám sát các chương trình, kế hoạch PTNNL CDS tại địa phương.

Bên cạnh đó, Quốc hội sửa đổi, bổ sung các Luật liên quan như Luật Cán bộ, Công chức bổ sung thêm các quy định về yêu cầu năng lực CDS vào tiêu chí tuyển dụng, đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm CBCC đặc biệt là các vị trí liên quan đến CDS, CNTT cho địa phương sau sáp nhập và vận hành mô hình chính quyền 2 cấp mới.

#### ***4.5.2. Hoàn thiện quy định của nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số cho các địa phương***

Sau sáp nhập nhiều địa phương, Chính phủ cần tập trung vào việc tạo ra một khuôn khổ pháp lý linh hoạt, đặc thù, và có tính khuyến khích cao, nhằm giải quyết những thách thức về nhân sự nảy sinh từ việc hợp nhất và mô hình chính quyền mới:

*Thứ nhất*, xây dựng khung pháp lý đồng bộ về PTNNL CDS: Chính phủ nên ban hành Nghị định riêng biệt về PTNNL CDS trong đó quy định rõ trách nhiệm, vai trò của các bộ, ngành, địa phương, doanh nghiệp và tổ chức xã hội. Cùng với đó, ban hành tiêu chuẩn năng lực CDS cho từng VTVL với các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT, CDS trong bộ máy nhà nước ở địa phương của 2 cấp mới đồng thời cần có định danh rõ ràng cho các VTVL gắn với CDS chẳng hạn như: chuyên viên CDS, chuyên viên dữ liệu số, chuyên viên an ninh mạng, kỹ sư AI, ...

*Thứ hai*, hoàn thiện quy định về ĐTBĐ phát triển NNL CDS tại địa phương trong bối cảnh chính quyền 2 cấp mới. Ban hành các quy định chuẩn hóa về khung năng lực CDS cho CBCC có chia theo các cấp độ (cơ bản, nâng cao, chuyên sâu) và theo các nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT, lãnh đạo hay chuyên viên ... Cùng với đó, xây dựng và ban hành quy định về hệ thống đánh giá năng lực CDS định kỳ hoặc hàng năm cho các nhóm CBCC làm cơ sở cho việc đãi ngộ, quy hoạch hay bổ nhiệm. Ban hành quy định về công nhận các chứng chỉ năng lực CDS cho CBCC sau các chương trình ĐTBĐ về CDS.

*Thứ ba*, ban hành chính sách ưu đãi và hỗ trợ cho địa phương sau sáp nhập. Theo đó, cần có quy định về phân bổ ngân sách nhà nước bao gồm cả nguồn vốn từ các chương trình mục tiêu quốc gia để hỗ trợ địa phương trong ĐTBĐ NNL CDS đặc

biệt với địa phương chưa mạnh về điều kiện kinh tế. Không chỉ thế, cần có chính sách ưu đãi về thuế, lãi suất cho các doanh nghiệp đầu tư vào ĐTBD NNL CDS tại địa phương. Hơn nữa, có chính sách thu hút, đãi ngộ hấp dẫn cho đội ngũ nhân lực CDS làm việc tại địa phương trong khu vực HCNN của mô hình 2 cấp mới.

*Thứ tư*, phân cấp quản lý trao quyền và trách nhiệm rõ ràng cho địa phương chủ động thực hiện các hoạt động PTNNL CDS của địa phương sau sáp nhập giúp họ thích nghi nhất với đặc thù và tiềm năng của địa phương, từ đó thiết lập cơ chế phối hợp hiệu quả với các sở ban ngành tại địa phương trong việc kiểm soát, thanh tra và thực hiện các nhiệm vụ PTNNL CDS khu vực công của chính quyền 2 cấp mới.

#### **4.5.3. Đổi mới hệ thống đào tạo Việt Nam về chuyển đổi số**

Bộ Giáo dục và Đào tạo là đầu mối thực hiện đề án đổi mới hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS tập trung vào việc đổi mới nội dung, linh hoạt hóa phương thức, và tăng cường tính liên thông, ứng dụng thực tiễn trong bối cảnh mô hình chính quyền mới.

*Thứ nhất*, hoàn thiện thể chế, chính sách và quản lý giáo dục số: Cần ban hành các quy định, chính sách rõ ràng về CDS trong giáo dục đào tạo, đảm bảo an toàn thông tin, quyền riêng tư hay chất lượng giáo dục trực tuyến. Bên cạnh đó, tiến hành xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu về giáo dục, triển khai hồ sơ học bạ số, chứng chỉ số... giúp việc quản lý, đánh giá được hiệu quả nhanh chóng. Ngoài ra, cần thúc đẩy hợp tác giữa nhà nước, các cơ sở giáo dục, doanh nghiệp CNTT và cộng đồng để phát triển các sản phẩm sáng kiến giáo dục số sáng tạo, tăng tính thực tiễn cho người học sau khi ĐTBD theo nội dung của Quyết định số 131/QĐ-TTg ngày 25/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Đề án "Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong giáo dục và đào tạo giai đoạn 2022-2025, định hướng đến năm 2030". Đây là văn bản rất quan trọng định hướng chung về CDS trong toàn ngành giáo dục, bao gồm cả giáo dục đại học. Đề án này đặt ra các mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp cụ thể để thúc đẩy giáo dục số, quản lý giáo dục số và hạ tầng số. Trong đó có nội dung: Đổi mới quản lý nhà nước trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo: Ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý, điều hành; Hoàn thiện thể chế và phát triển các nền tảng, tài nguyên giáo dục sử dụng chung; Xây dựng cơ sở hạ tầng và nguồn lực số hóa cho toàn ngành.

*Thứ hai*, đổi mới chương trình giáo dục đại học về CDS: Bổ sung các học phần mới tăng cường kỹ năng mềm, tư duy logic, đổi mới sáng tạo cho người học. Đặc biệt, bổ sung nền tảng tư duy số và CDS đào tạo ngành CNTT để đảm bảo đáp ứng chuẩn đầu ra về năng lực CDS hiện nay của Bộ Giáo dục và Đào tạo như:

(i) *Tổng quan về CDS và nền kinh tế số*: Xu hướng toàn cầu, vai trò và tác động của công nghệ số, đạo đức số và an toàn thông tin cơ bản.

(ii) *Các công nghệ số cốt lõi và ứng dụng*: Trí tuệ nhân tạo (AI) và Học máy (Machine Learning): Giới thiệu các khái niệm cơ bản, ví dụ ứng dụng phổ biến (chatbot, gợi ý sản phẩm, nhận diện khuôn mặt) mà không đi sâu vào lập trình phức

tập; Dữ liệu lớn (Big Data) và Khoa học dữ liệu cơ bản: Dữ liệu là gì, tại sao dữ liệu lớn quan trọng, quy trình xử lý dữ liệu cơ bản, các công cụ trực quan hóa dữ liệu đơn giản; Điện toán đám mây (Cloud Computing): Khái niệm, các loại hình dịch vụ (SaaS, PaaS, IaaS), lợi ích và ứng dụng trong thực tế; Công nghệ Chuỗi khối (Blockchain): Khái niệm cơ bản (phi tập trung, bảo mật), các ứng dụng ngoài tiền tệ (truy xuất nguồn gốc, định danh số).

(iii) *Tư duy số và kỹ năng ứng dụng thiết yếu*: Nhập môn Tư duy lập trình/Giải thuật (không cần code phức tạp): Giới thiệu logic lập trình, giải thuật thông qua các công cụ trực quan (ví dụ: Scratch, hoặc các ví dụ pseudo-code đơn giản) để rèn luyện tư duy logic; Tư duy giải quyết vấn đề và Tư duy thiết kế: Áp dụng quy trình tư duy thiết kế để phân tích và đề xuất giải pháp cho các vấn đề thực tiễn; Kỹ năng làm việc và cộng tác số: Sử dụng hiệu quả các nền tảng làm việc nhóm trực tuyến (ví dụ: Google Workspace, Microsoft 365, Zoom, Teams), quản lý dự án đơn giản; Kỹ năng thuyết trình và giao tiếp số: Tạo nội dung số hấp dẫn, kỹ năng trình bày hiệu quả qua các kênh kỹ thuật số.

*Thứ ba*, tăng cường hợp tác giữa các cơ sở đào tạo với các doanh nghiệp, công ty về công nghệ nhằm đẩy mạnh thực tiễn trong giảng dạy. Theo đó, tăng cường kết hợp lý thuyết và thực hành nhằm đảm bảo người học không chỉ nắm vững kiến thức mà còn có khả năng áp dụng vào thực tế; Đa dạng hình thức đào tạo: kết hợp trực tiếp, trực tuyến, qua dự án, hội thảo, và chia sẻ kinh nghiệm góp phần phát triển khả năng tư duy phản biện, giải quyết vấn đề, và sáng tạo trong môi trường số; Đánh giá định kỳ và toàn diện hệ thống đào tạo không chỉ kiến thức mà cả kỹ năng thực hành và phẩm chất đạo đức liên quan đến CDS.

## KẾT LUẬN

Luận án “*Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình*” góp phần làm sáng tỏ chủ đề cấp thiết cả về lý luận và thực tiễn trong bối cảnh mới tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập từ 3 tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam cũ và chuyển sang vận hành mô hình chính quyền 2 cấp. Cụ thể:

Về mặt lý luận, luận án đã: (i) Xác lập được nội hàm của NNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh bao gồm 2 nhóm CBCC chuyên trách về CNTT và CBCC không chuyên trách về CNTT bao gồm các năng lực: trình độ CNTT và kiến thức, kỹ năng CDS; đạo đức công vụ số và xây dựng các thang đo năng lực thành phần các năng lực đó; (ii) Xây dựng khung lý thuyết của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh bao gồm nội dung, tiêu chí đánh giá và mô hình nhân tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh trong đó có các chỉ báo đo lường biến nghiên cứu mới được kế thừa từ các nghiên cứu tiền nghiệm trên nền tảng lý thuyết hệ thống quản lý của Ludwig von Bertalanffy (1940) và lý thuyết hệ thống trong quản lý.

Về mặt thực tiễn, luận án đã: (i) Phân tích thực trạng nguồn nhân lực CDS trong CQHCNN, PTNNL CDS trong CQHCNN và thực trạng QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN các tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam trong giai đoạn 2020-2024; phân tích nhân tố ảnh hưởng và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhân tố đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN 3 tỉnh trên cơ sở sử dụng kết hợp hai hệ thống dữ liệu thứ cấp và sơ cấp từ khảo sát CBCC, phỏng vấn sâu lãnh đạo, chuyên gia và CBCC địa phương; (ii) Đánh giá thành công, hạn chế và nguyên nhân của QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN các tỉnh Nam Định, Ninh Bình và Hà Nam giai đoạn 2020-2024; (iii) Nghiên cứu bối cảnh trong nước, quốc tế có ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh và kinh nghiệm QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Chiết Giang, Trung Quốc và tỉnh Fukushima, Nhật Bản để bổ sung căn cứ đề xuất quan điểm và giải pháp, kiến nghị hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh Ninh Bình mới sau sáp nhập có tính đến sự khác biệt giữa CBCC chuyên trách CNTT và CBCC không chuyên trách CNTT khi vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

Mặc dù đã rất cố gắng, nhưng với năng lực giới hạn, kinh nghiệm nghiên cứu thực nghiệm còn chưa nhiều, NCS nhận thấy luận án vẫn còn những hạn chế như: thời gian và quy mô mẫu khảo sát còn chưa thực sự cân đối; số liệu khảo sát thu thập vào thời điểm ranh giới giữa mô hình chính quyền địa phương cũ và mới nên rất khó khăn trong đánh giá tính hiệu lực, hiệu quả, phù hợp, bền vững... Vì thế, gợi mở hướng nghiên cứu trong tương lai đó là: (i) Nghiên cứu đầy đủ hơn QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN 2 cấp (cấp tỉnh và xã); (ii) Nghiên cứu đa diện hơn khi tiếp cận PTNNL CDS đặt trong mối quan hệ với hiệu lực, hiệu quả, phù hợp và bền vững của chính quyền số địa phương; (iii) Mô hình và giả thuyết nghiên cứu mở rộng hơn gắn với mối liên hệ ràng buộc/cộng hưởng giữa các nhân tố.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Kiều Quỳnh Anh (2018), “*Quản lý nhà nước về PTNNL nữ nghiên cứu khoa học ở Việt Nam*”. Luận án Tiến sỹ, Học viện Hành chính Quốc gia
2. Ngô Thị Ngọc Anh (2020), *Giải pháp nâng cao hiệu quản lý nhân lực hành chính công ở nước ta hiện nay*, Tạp chí Công Thương, số Tháng 12, 2020
3. Nguyễn Hồng Anh (2018), “*QLNN đối với người lao động nước ngoài tại vùng kinh tế trọng điểm phía Nam Việt Nam*”, luận án tiến sĩ.
4. Bộ thông tin truyền thông (2019), “*Cẩm nang CDS*”
5. Nguyễn Trọng Bình (2020), “*Quy trình hoạch định chính sách và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực chính sách của đại biểu Quốc hội*”, Ấn phẩm Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp số 15 (415).
6. C. Mác, Ph. Ăngghen (1993), Toàn tập, tập 23, Nxb Chính trị Quốc gia Hà Nội.
7. Chính phủ (2021), Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021, *Ban hành chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 – 2030*.
8. Bộ Chính trị (2019), Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019, ban hành một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cách mạng công nghệ lần thứ Tư.
9. Bộ Nội vụ (2016), Danh mục vị trí việc làm trong các CQNN, Quyết định 1696/QĐ-BNV
10. Bộ Nội vụ (2023), Đề án vị trí việc làm trong các CQNN thuộc Bộ, Quyết định số 930/QĐ-BNV
11. Chính phủ (2020), Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia
12. Chính phủ (2022), Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022, phê duyệt Đề án: “*Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*”.
13. Chính phủ (2025), Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động thực hiện 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.
14. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2007), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, Trường ĐH Kinh tế quốc dân, NXB ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

15. Nguyễn Thành Chung (2023), “*Vai trò của nguồn nhân lực số trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia ở Việt Nam hiện nay*”, Tạp chí Thông tin và Truyền thông, số 7 (tháng 7-2023).

16. Nguyễn Hữu Dũng, (2021), “*PTNNL cho CDS lĩnh vực lao động và xã hội đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2050 và vận dụng trên địa bàn Thành phố Hà Nội*”, Kỷ yếu hội thảo khoa học “PTNNL cho CDS trên địa bàn thành phố Hà Nội đến 2025 tầm nhìn 2030”, UBND TP Hà Nội, Viện nghiên cứu phát triển kinh tế xã hội Hà Nội, Trường ĐH Thủ đô Hà Nội.

17. Phạm Thị Hồng Diệp (2017), “*Vận dụng mô hình 'Quản trị nhà nước tốt' ở Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh, tập 33, số 3, năm 2017.

18. Vũ Công Giao (2022) “*Vận dụng các nguyên tắc của quản trị nhà nước tốt vào đổi mới quản lý nhà nước ở Việt Nam hiện nay*”, Sách chuyên khảo, NXB Chính trị Quốc gia, 2022.

19. Đỗ Thị Hải Hà (2007, “*Quản lý nhà nước đối với cung ứng dịch vụ công*”, Sách chuyên khảo, NXB Khoa học kỹ thuật, 2007

20. Đỗ Văn Hùng và các cộng sự (2022), “*Năng lực số*”, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, <https://vnueduvn-my.sharepoint.com>

21. Nguyễn Hải Hoàng, (2020), “*Phát triển NNL số đáp ứng yêu cầu của kinh tế số*”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số tháng 8 năm 2020

22. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, (2007), *Giáo trình Chính sách kinh tế - xã hội*, NXB Khoa học và kỹ thuật, ĐH Kinh tế Quốc dân, 2007.

23. Đoàn Hoàng Hải (2023), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Trường hợp viễn thông TP Hồ Chí Minh*”, Luận án TS ĐH Trà Vinh.

24. Hội đồng nhân dân tỉnh Nam Định (2022), Nghị quyết số 76/2022/NQ-HĐND ngày 06/7/2022 của Hội đồng nhân dân tỉnh Nam Định quy định hỗ trợ CBCC đi ĐTBĐ nâng cao trình độ chủ yếu từ sau đại học

25. Hội đồng nhân dân tỉnh Ninh Bình (2023), Nghị quyết số 17/2023/NQ-HĐND ngày 12/7/2023 của UBND tỉnh Ninh Bình để sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị quyết số 25/2019/NQ-HĐND về quy định hỗ trợ công tác ĐTBĐ cho CBCC

26. Hội đồng nhân dân tỉnh Hà Nam (2019), Nghị quyết số 26/2019/NQ-HĐND ngày 12/7/2019 của HĐND tỉnh Hà Nam ban hành quy định về chế độ chính sách hỗ trợ đối với CBCC được cử đi đào tạo sau đại học.

27. Hội đồng nhân dân tỉnh Quảng Ninh, Nghị quyết số 57/2025/NQ-HĐND tỉnh

Quảng Ninh ngày 17/7/2025 quy định về chính sách thu hút, hỗ trợ nhân lực về khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS trong cơ quan chính trị tỉnh Quảng Ninh giai đoạn 2025-2030.

28. Trần Quốc Hiếu (2018), “*Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp may phục vụ quân đội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*”, Luận án tiến sĩ

29. Hoàng Đình Hiền (2019), “*Quản lý nhà nước về PTNNL giảng viên nghệ thuật trong các cơ sở đào tạo vùng bắc trung bộ*”, Luận án TS Quản lý công, Học Viện hành chính quốc gia.

30. Trần Thị Bảo Khanh (2018), “*QLNN về PTNNL giảng viên đại học công lập khu vực đồng bằng sông Hồng ở Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính.

31. TS. Đinh Công Khải, TS. Nguyễn Văn Dư, và ThS. Nguyễn Lê Hoàng Long, (2021), “*CDS trong khu vực công*”, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

32. Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống kê 2016.

33. Nguyễn Thị Thanh Loan (2015), *Quản lý nhà nước đối với nguồn nhân lực ngành khoa học và công nghệ trên địa bàn tỉnh Nam Định*, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội

34. Mai Lê Lợi, (2022), “*Quản lý nhà nước về phát triển cơ sở hạ tầng logistics tại hải phòng*”, Luận án tiến sĩ, HV Khoa học xã hội, 2022

35. Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), “*Phục vụ và duy trì: Cải thiện hành chính công trong một thế giới cạnh tranh*”, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội

36. Nguyễn Thị Minh Nhân, Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), “*Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực y tế trình độ cao ở địa phương*”, Tạp chí khoa học thương mại, số 139

37. Trần Thế Nhuận (1994), *Tổ chức bộ máy hành chính của các nước trên thế giới*, NXB Chính trị quốc gia, 1994

38. Hà Trọng Nghĩa, (2021), “*Quản lý nhà nước về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức người dân tộc thiểu số*”, Luận án tiến sĩ

39. Nguyễn Văn Phong (2019), “*Quản lý nhà nước về phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học công lập ở Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ Quản lý công, Học Viện hành chính quốc gia.

40. Trần Thu Phương, (2022), “*Quản lý nhà nước đối với phát triển du lịch cộng đồng ở một số tỉnh vùng Tây Bắc*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.

41. Nguyễn Minh Phương, Bùi Văn Minh, (2018), với bài viết “*Các yếu tố tác động đến hiệu quả quản lý nhà nước ở nước ta hiện nay*”, tạp chí tổ chức nhà nước tháng 11 năm 2028
42. Nguyễn Xuân Phúc (2012), *Quản lý nhà nước đối với các doanh nghiệp kinh tế quốc phòng*, Luận án TS, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
43. Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), “*Phục vụ và duy trì: Cải thiện hành chính công trong một thế giới cạnh tranh*”, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội
44. Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), “*QLNN về PTNNL y tế trình độ cao tại Sơn La*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
45. Ngô Sỹ Trung (2014), “*Chính sách nhân lực chất lượng cao trong các CQHCNN cấp tỉnh của Thành phố Đà Nẵng*”, Luận án Tiến sĩ, trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
46. Thủ tướng chính phủ, “*Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*”, Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/03/2022.
47. Phương Hữu Tùng (2018), “*Đổi mới QLNN với PTNNL của ngành than Việt Nam*”, luận án tiến sĩ - Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương
48. Nguyễn Minh Tuấn (2021), “*Quản lý nhà nước về phát triển nông nghiệp công nghệ cao của chính quyền địa phương cấp tỉnh – nghiên cứu tại TP Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ, Trường ĐH Kinh tế quốc dân
49. Ngô Minh Tuấn (2013), “*Quản lý Nhà nước đối với PTNNL ở Việt Nam: Vấn đề và giải pháp*”, Đề tài cấp Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương.
50. Hoàng Minh Tuấn (2018), *Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến công tác Quản lý nhà nước về bảo hiểm xã hội tại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
51. Nguyễn Sỹ Thành, (2024), “*Quản lý nhà nước về PTNNL ngành Vận tải hàng không trong bối cảnh hội nhập quốc tế*”, Luận án tiến sĩ, 2024
52. Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), “*QLNN về PTNNL y tế trình độ cao tại Sơn La*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại.
53. VJST (2021) và Hung, DV và cộng sự (2021), “*Khung năng lực số: Công cụ đào tạo nguồn nhân lực số hữu ích*”, địa chỉ <http://vjst.vn/vn/tin-tuc/4941/khung-nang-luc-so--cong-cu-dao- tao-nhan-luc-so-huu-ich.aspx>, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam, số tháng 7 năm 2021.

54. Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, danh mục vị trí việc làm các Sở của tỉnh Nam Định giai đoạn năm 2016-2022

55. Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, danh mục vị trí việc làm các Sở của tỉnh Nam Định giai đoạn năm 2023-2024

56. Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, Báo cáo số lượng, chất lượng cán bộ, công chức từ cấp huyện trở lên tỉnh Nam Định năm 2020, 2021, 2022, 2023, 2024.

57. Sở Nội vụ tỉnh Ninh Bình, Báo cáo số lượng, chất lượng cán bộ, công chức từ cấp huyện trở lên tỉnh Ninh Bình năm 2020, 2021, 2022, 2023, 2024.

58. Sở Nội vụ tỉnh Hà Nam, Báo cáo số lượng, chất lượng cán bộ, công chức từ cấp huyện trở lên tỉnh Hà Nam năm 2020, 2021, 2022, 2023, 2024.

59. Sở Nội vụ tỉnh Nam Định, danh mục vị trí việc làm các Sở của tỉnh Nam Định giai đoạn năm 2016-2022; 2023-2024

60. Sở Nội vụ tỉnh Ninh Bình, danh mục vị trí việc làm các Sở của tỉnh Ninh Bình giai đoạn năm 2016-2022; 2023-2024

61. Sở Nội vụ tỉnh Hà Nam, danh mục vị trí việc làm các Sở của tỉnh Hà Nam giai đoạn năm 2016-2022; 2023-2024

62. Tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình (2021), Nghị quyết số 01-NQ/TU ngày 20/4/2021 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Ninh Bình về Xây dựng Chính quyền điện tử, CDS đến năm 2025, định hướng đến năm 2030

63. Tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình (2021), Nghị quyết số 09-NQ/TU ngày 14/12/2021 của Tỉnh ủy Ninh Bình về CDS tỉnh Ninh Bình đến năm 2025, định hướng đến năm 2030

64. Tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình (2025), KH số 15/KH-TU ngày 28/8/2025 của tỉnh ủy tỉnh Ninh Bình về thực hiện NQ số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ

65. Tỉnh ủy tỉnh Hà Nam (2022), Nghị quyết số 24-NQ/TU ngày 25/04/2022 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Hà Nam về CDS giai đoạn 2022-2030

66. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2005), Quyết định số 3852/QĐ-UBND ngày 14/12/2005 của UBND tỉnh Nam Định ban hành quy định về chế độ chính sách hỗ trợ đối với CBCC được cử đi đào tạo sau đại học

67. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2024), Kế hoạch số 156 /KH-UBND ngày 02 tháng 12 năm 2024, Kế hoạch chuyển đổi số tỉnh Nam Định

68. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2020), Kế hoạch số: 120 /KH-UBND ngày 31/ 12/ 2020, *Kế hoạch Chuyển đổi số tỉnh Nam Định giai đoạn 2021- 2025, định hướng đến năm 2030*

69. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2022), Kế hoạch Số 160/KH-UBND ngày

30/12/2022 , *Kế hoạch Chuyển đổi số tỉnh Nam Định năm 2023*

70. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Kế hoạch số 167/KH-UBND ngày 29/12/2023, *kế hoạch về chuyển đổi số tỉnh Nam Định năm 2024*

71. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2024), Kế hoạch số 49/KH-BCĐ ngày 17/7/2024 của Ban Chỉ đạo về Chuyển đổi số tỉnh Nam Định về *kế hoạch hoạt động của Ban Chỉ đạo về Chuyển đổi số tỉnh Nam Định năm 2024*

72. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2024), Kế hoạch Số 156 /KH-UBND ngày 02/12/2024, *Kế hoạch Chuyển đổi số tỉnh Nam Định năm 2025*

73. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2021), Kế hoạch số 119 /KH-UBND ngày 15/10/ 2021, *Phát triển chính quyền số và đảm bảo an toàn thông tin mạng trong hoạt động của cơ quan nhà nước tỉnh Nam Định năm 2022*

74. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2022), Kế hoạch số 105 /KH-UBND ngày 05/8/2022, *Kế hoạch thực hiện Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số giai đoạn 2022-2025 trên địa bàn tỉnh Nam Định*

75. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2021), Kế hoạch số 111 /KH-UBND ngày 29/9/2021, *Kế hoạch Cải cách hành chính tỉnh Nam Định , giai đoạn 2021 – 2025*

76. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2021), Kế hoạch số 70/KH-UBND ngày 02 tháng 7 năm 2021, *Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2021 tỉnh Nam Định*

77. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2022), Kế hoạch số 32/KH-UBND ngày 07/3/2022, *Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2022 tỉnh Nam Định*

78. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Kế hoạch số 36/KH-UBND ngày 07/3/2023, *Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2023 tỉnh Nam Định*

79. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2024), Kế hoạch số 46/KH-UBND ngày 22/3/2024, *Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2024 tỉnh Nam Định*

80. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Kế hoạch số 83 /KH-UBND ngày 16/ 5/ 2023, *Thực hiện Đề án tăng cường năng lực đội ngũ cán bộ, công chức thực hiện công tác cải cách hành chính giai đoạn 2022 - 2030 trên địa bàn tỉnh Nam Định*

81. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Kế hoạch Số 76/KH-UBND, ngày 28 tháng 4 năm 2023, *Kế hoạch Thực hiện Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát*

*triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” trên địa bàn tỉnh Nam Định*

82. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2022), Kế hoạch số 100 /KH-UBND ngày 22/7/2022, *Kế hoạch Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyển đổi số trên địa bàn tỉnh Nam Định năm 2022*

83. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Kế hoạch Số: 54/KH-BCĐ ngày 04/5/2023, *Kế hoạch Tổ chức tập huấn, phổ biến kiến thức về chuyển đổi số trên địa bàn tỉnh Nam Định năm 2023*

84. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nam Định (2023), Báo cáo số 42 /BC-UBND ngày 28/02/2023, *Báo cáo kết quả đánh giá, xếp loại cán bộ công chức, viên chức tỉnh Nam Định*

85. Ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình (2025), Kế hoạch số 19/KH-UBND ngày 31/7/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình về thực hiện CDS tỉnh Ninh Bình năm 2025

86. Ủy ban nhân dân tỉnh Ninh Bình (2025), Kế hoạch số 67/KH-UBND ngày 12/9/2025 của UBND tỉnh Ninh Bình về thực hiện Kế hoạch thực hiện Nghị quyết số 71/NQ-CP ngày 01/4/2025 của Chính phủ và Kế hoạch hành động số 15-KH/TU ngày 28/8/2025 của Ban Thường vụ Tỉnh ủy về thực hiện 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 trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

87. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2022), Kế hoạch số 59/KH-UBND ngày 29/3/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình *Kế hoạch Thực hiện Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” trên địa bàn tỉnh Ninh Bình*

88. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2021), Kế hoạch số 144/KH-UBND ngày 09/9/2021 của UBND tỉnh về Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức tỉnh Ninh Bình giai đoạn 2021 – 2025

89. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2023), Kế hoạch số 33/KH-UBND ngày 22/02/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình về Phát triển chính quyền số, CDS và đảm bảo an toàn thông tin mạng tỉnh Ninh Bình năm 2022.

90. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2023), Kế hoạch số 160-KH/TU ngày 26/12/2023 của Ban Thường vụ Tỉnh ủy Ninh Bình về Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức của tỉnh năm 2024, Trung tâm Công nghệ thông tin và Truyền thông (thuộc Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh Ninh Bình) tổ chức mở 13 lớp bồi dưỡng về chuyển đổi số cho đội ngũ nòng cốt chuyển đổi số tại địa phương năm 2024

91. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2024), Kế hoạch số 30/KH-UBND ngày

07/02/2024 của UBND tỉnh Ninh Bình về CDS tỉnh Ninh Bình năm 2024.

92. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2024), Kế hoạch số 210/KH-UBND ngày 22/11/2024 của UBND tỉnh Ninh Bình về CDS tỉnh Ninh Bình năm 2025

93. Ủy ban Nhân dân tỉnh Ninh Bình (2022), Kế hoạch số 194/KH-UBND ngày 15/12/2022 của UBND tỉnh Ninh Bình về phát triển chính quyền số, chuyển đổi số và đảm bảo an toàn thông tin mạng tỉnh Ninh Bình năm 2023

94. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2022), Kế hoạch số 1559/KH-UBND ngày 17/6/2022 của UBND tỉnh Hà Nam *Kế hoạch Thực hiện Quyết định số 146/QĐ-TTg ngày 28/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” trên địa bàn tỉnh Hà Nam*

95. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2022), Kế hoạch số 1516/QĐ-UBND ngày 09/8/2022 phê duyệt Đề án CDS tỉnh Hà Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030

96. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2024), Kế hoạch số 108/KH-UBND ngày 19/01/2024 của UBND tỉnh Hà Nam về CDS tỉnh Hà Nam năm 2024.

97. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2024), Kế hoạch số 1306/KH-UBND ngày 10/07/2024 của UBND tỉnh Hà Nam về tập huấn CDS cho cán bộ chủ chốt tỉnh Hà Nam năm 2024.

98. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2023), Kế hoạch số 1785/KH-UBND ngày 13/09/2023 của UBND tỉnh Hà Nam về đào tạo bồi dưỡng CBCC tỉnh năm 2023

99. Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Nam (2024), Kế hoạch số 1379/KH-UBND, ngày 18/7/2024 của UBND tỉnh Hà Nam về đào tạo bồi dưỡng CBCC tỉnh năm 2024

100. Liên hiệp quốc (UNDP) (1997), “Chính sách về “Quản trị vì Phát triển Con người Bền vững” (Governance for Sustainable Human Development - A UNDP Policy Document), 1997.

101. Nguyễn Thành Vũ (2015), “*Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*”, Luận án TS

102. Hồ Hoàng Thanh Vân (2018), “*Quản lý nhà nước về giáo dục tiểu học trên địa bàn Tây Nguyên*”, Luận án tiến sĩ HVHVQG

103. Giáp Thị Yên (2020), “*Quản lý nhà nước về bồi dưỡng tiếng anh cho công chức cơ quan hành chính nhà nước trung ương đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế*”, Luận án tiến sĩ HVHCQG

### **Tiếng Anh**

104. Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil, (2024), “*Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation*”, Management Studies and

Business Journal Vol 1 (1) 2024: 130-137. DOI:10.62207/q7158p72

105. Abidi, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Haghighi, M. (2023), “*Designing a human resources competency model in the age of digital transformation*”, Iranian journal of educational sociology, 6(1), 103-116.

106. Alam, S. and Dhamija, P. (2022), “*Human resource development 4.0 (HRD 4.0) in the apparel industry of Bangladesh: a theoretical framework and future research directions*”, International Journal of Manpower, Vol. 43 No. 2, pp. 263-285. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2021-0372>

107. ALDamoe, Yazam và Ahmid (2012), “*The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance*”, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2011, Vol. 2, No. 1

108. Ana Sofia Lopes, Ana Sargento và Joana Farto (2023), “*Training in Digital Skills—The Perspective of Workers in Public Sector*”, preprints.org, 2023, Vol. 15, 10577. doi: 10.20944/preprints 202306.0868. vol1

109. Andi Adawiah, E.A. (2023), “*Digital Transformation Impact on Human Resource Management Practices in Indonesia: Exploring Technology-Based Approaches*”, International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication 2023.

110. Agus Priyanto và cộng sự (2021), “*Big Data: What are the Implications for Public Sector Policy in Society 5.0 Era?*”, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, tập 717, số 1.

111. Ayler Beniah Ndrah (2024), “*Digital Workforce Planning and Management in the Public Sector*”, IGI Global, 2024. DOI: 10.4018/979-8-3693-2889-7.ch002

112. A.Heravi và cộng sự, (2021), “*Analysis of factors influencing human resource development for state-owned enterprises*”, International Journal of Human Capital in Urban Management, 6(4): 375-392, Autumn 2021

113. Baimenov, A. (2020), “*About Some of the factors for public administration effectiveness*”, Public Administration (Gosudarstvennaja Sluzhba), 22(1), 26–32.

114. Boxall et al. (2007), “*The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcel and P Wright*”, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp 48-67

115. Brolpito, Alessandro (2018), “*Digital Skills and Competence, and Digital and Online Learning*”, European Training Foundation, 2018

116. Challies E, Newig J, Kochskämper E, et al. (2017), “Governance change and governance learning in Europe: Stakeholder participation in environmental policy implementation”, *Policy and Society* 36(2): 288–303
117. Cukier, W. (2019), “Developing Canada’s digital-ready Public Service: Attracting and retaining a highly skilled, diverse workforce to support the Government of Canada’s Digital strategy”, Public policy forum, 2019. ISBN: 978-1-988886-44-2
118. Đào Mạnh Hoàn, (2024), “Developing Digital Literacy for Vietnamese Civil Servants”, *Journal of Ecohumanism* 2024 Volume: 3, No: 3, pp. 1396 – 1407
119. Dunlop CA (2015), “Organizational political capacity as learning”, *Policy and Society* 34(3–4): 259–270.
120. Dr Irana, Dr Alexey and Ekaterina (2021), “Model of digital competencies of civil servants in the republic of Belarus”, *Regional Innovations*, 1-2021
121. Ehnert, I. (2006), “Sustainability Issues in Human Resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field”, Paper prepared for 21st Workshop on SHRM, March, 30th-31th 2006, Birmingham.
122. Eloh Bahiroh, Ali Imron, (2024), “Innovative Human Resource Management Strategies in the Era of Digital Transformation”, *Management Studies and Business Journal*. Vol 1 (2) 2024: 154-162.
123. Fajar Rahmanto, Ulung Pribadi, (2020), “Factors Human Resource Development Public Organization”, *Economics Development Analysis Journal* 9 (3) (2020), ISSN 2252-6560
124. Francis Aguilar (1967), Handbook “Scanning the Business Environment” 1967
125. Gisela Demo, Elaine Rabelo Neiva, Iara Nunes, Kesia Rozzett, (2012), “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis”, Published by BAR, Rio de Janeiro, Brazil
126. Gisela Demo (2012), “Human resources management policies and practices scale”, *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.  
Doi.org/10.1590/S1807-76922012005000006
127. Georges Labaki, (2022), “Innovation in public administration in the digital age: toward a change of paradigm”. Lebanon public administration magazine. DOI 10.55490/18290167-2022.1-17.
128. Huiqian Li, (2024), “Smart Practice of Integrating Administrative Management and Human Resources of Chinese Local Governments under the Background of Digital Transformation”, *Lex localis - Journal of local self-government*, Vol. 22, No. 3, pp. 209-

227, July 2024. [https://doi.org/10.52152/22.3.209-227\(2024\)](https://doi.org/10.52152/22.3.209-227(2024)). ISSN 1581-5374 Print/1855-363X Online

129. Jane Secker (2018), “*The trouble with terminology: rehabilitating and rethinking: digital literacy*”, In *Digital Literacy Unpacked* (pp. 3-16)

130. Jie Zhang, Zhisheng Chen, (2023), “*Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age*”, *Journal of the Knowledge Economy*, Springer. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

131. J. Dingelstad, RT Borst, và A. Meijer (2022), “*Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making*”, *Public Personnel Management*, Sage Journals, Volume 51, Issue 4. <https://doi.org/10.1177/00910260221111744>

132. Jeramy Gordon (2021), “*Defining the Digital Workforce*”, HR.com’s HR Research Institute

133. Juraj Nemec và cộng sự, (2029), “*Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change*”, *International Journal of Public Sector Management*, Volume 32, Issue 1, 2019

134. Karl-Peter Sommermann, Adam Krzywoń, Cristina Fraenkel-Haeberl, (2025), “*The Civil Service in Europe: a research companion*”, Taylor and Francis Group, Routledge 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, New York, NY 10158 DOI: 10.4324/9781003458333-41

135. Kumar. B. N (2016), “*Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service*”,

136. Leonard Nadler (1984), *The handbook of human resource development*. Wiley-interscience Publication

137. Lorenz A., Klingel A. (2022), “*A Digital Ethics Competence Framework from Practice and for Practice*”, D21 Initiative, [https://initiated21.de/uploads/03\\_Studien-Publikationen/DenkimpulseEthik/16-Digitaletische-Kompetenzen/D21\\_Denkimpuls\\_Digitaletische\\_Kompetenzen.pdf](https://initiated21.de/uploads/03_Studien-Publikationen/DenkimpulseEthik/16-Digitaletische-Kompetenzen/D21_Denkimpuls_Digitaletische_Kompetenzen.pdf)

138. Marco Di Giulio, Giancarlo Vecchi, (2021), “*Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance*”, *Public Policy and Administration*, Journals sage.

139. Majumder (2012), “*Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh*”, *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52–58.

140. Mariela Stoyanova, (2022), “*Citizens’ Attitudes towards Electronic Administrative Services in Bulgaria*”, International Journal, 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.37075/SPM.2022.6>
141. Noella Edelmann, Ines Mergel, and Thomas Lampoltshammer, (2023), “*Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study*”, Administrative Science journal
142. Ramadhani Haryo Seno, (2022), “*Toward Talent Management in Public Sector: Influencing Factor, Challenge, and Strategy*”, Jurnal Wacana Kinerja Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, Volume 25, 2022, <https://doi.org/10.31845/jwk.v25i2.742>
143. Sanda Toze, Jeffrey Roy, Markus Sharaput, Lisette Wilson (2021), “*Smart Technologies, Digital Competencies, and Workforce Development: An Examination of the Government of Canada's Current and Future Capacities*”, International Journal of Public Administration in the Digital Age, Volume 8, issue 1
144. Saule Iskendirova, Makpal Shalabayeva và Dinara Zhulamanova, (2023), “*Talent management: the development of digital competencies of civil servants in akmola region*”, Journal-ks.kisi.kz, 2023, Vol 1 (105). <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2023-1.05>
145. Schmeling J., Bruns L. (2021), “*Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im öffentlichen Sektor (= Qualifica Digitalis Metastudie)*”, Berlin: Fraunhofer FOKUS, <https://qualifica-digitalis.de/ergebnisse/>.
146. Sari Ningsih, R. Taqwaty Firdausijah, Kamal Alamsyah, (2023), “*Digital-based hr development strategy in improving employee performance at the telecommunications equipment testing center*”, Vegueta, 23 (1), 2023, eISSN: 2341-1112
147. Stoyanova, M. (2022), “*Digital transformation of public sector*”, International Journal, 52(1), 117–120
148. Stefan Strohmeier, ( 2020), “*Digital human resource management: A conceptual clarification*”; Article reuse guidelines: [sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions) DOI: 10.1177/2397002220921131 [journals.sagepub.com/home/gjh](https://journals.sagepub.com/home/gjh), German Journal of Human Resource Management 1–21
149. Stephan Klingebiel and Heiner Janus, “*Results-Based Aid: Potential and Limits of an Innovative Modality in Development Cooperation*”, International Development Policy Revue internationale de politique de développement [Online], 5.2 | 2014, Online since 20 May 2014, connection on 18 May 2014.

URL: <http://journals.openedition.org/poldev/1746>;

DOI: <https://doi.org/10.4000/poldev.1746>

150. Thite, M, (2022), “*Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?*”, Human Resource Development International, copyright Taylor & Francis.

Doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982

151. UNESCO, United Nations Children’s Fund (UNICEF) and World Bank, “*Frameworks based on the DigComp*”, Refer to Vuorikari et al. (2022), p. 54.

152. UNESCO, (2018), *A Global Framework of Reference on Digital Literacy*. In UNESCO Institute for Statistics

153. Yuriy Bilan, Halyna Mishchuk, Natalia Samoliuk (2023), “*Digital Skills of Civil Servants: Assessing Readiness for Successful Interaction in e-society*” Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 20, No. 3, 2023

154. Zsóka Magyar, (2022), “*What knowledge is essential for the future civil servants?*”, Report on participation in the Synergia transnational education program for civil servants, 2022, Volume 3, Issue 1 - 79–85. DOI: 10.1556/112.2022.00093.

155. Wachira F. N và cộng sự (2012), “*The Effect of ‘Human Resource Development Professionals expertise’ on effectiveness of Management Development in the civil service of Kenya*”.

## PHỤ LỤC 1

### PHIẾU ĐIỀU TRA SƠ BỘ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024

**Mẫu bảng khảo sát dành cho CBCC trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam.**

*Kính gửi Quý vị!*

Tôi là Phạm Hà Phương, nghiên cứu sinh của Trường Đại học Thương Mại, hiện nay tôi đang thực hiện đề tài "*Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Ninh Bình*" với mục đích của nghiên cứu: Tìm hiểu thực trạng phát triển nguồn NNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024; Thực trạng và tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, đồng thời kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng.

Mục đích của bản hỏi: Thu thập dữ liệu sơ cấp để tìm hiểu thông tin về nguồn NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, phát triển NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, QLNN về phát triển NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Đa số các câu hỏi là câu trần thuật được đối tượng khảo sát lựa chọn phù hợp nhất về mức độ đồng ý so với thực trạng. Kết quả khảo sát được sử dụng cho mục đích hoàn thiện luận án của tác giả, không sử dụng cho mục đích khác. Các phiếu khảo sát sẽ được xử lý khuyết danh và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Cấu trúc bản hỏi: Bản hỏi được thiết kế gồm 3 phần: Phần 1: Thông tin chung về CQHCNN cấp tỉnh và người trả lời. Phần 2: Đánh giá thực trạng năng lực CDS của nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024. Phần 3: QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.

Cách thức trả lời: Quý vị trả lời bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp.

Cam kết bảo mật thông tin: Mọi thông tin Quý vị cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của đề tài mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

*Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của Quý vị!*

## Phần 1: THÔNG TIN CHUNG

1. Cơ quan công tác của Quý vị: : .....
2. Giới tính của Quý vị:  
☐ Nam ☐ Nữ
3. Độ tuổi của Quý vị  
☐ Dưới 25 ☐ Từ 25-35 ☐ Từ 35-40 ☐ Từ 40-50 ☐ Trên 50
4. Vị trí công tác của Quý vị: .....
- ☐ Lãnh đạo, quản lý ☐ Chuyên viên ☐ Cán bộ chuyên trách CNTT
5. Trình độ chuyên môn của Quý vị:  
☐ Phổ thông ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
6. Trình độ về CNTT của Quý vị:  
☐ Chứng chỉ ☐ Sơ cấp ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học
- 7. Quý vị có quan tâm và sẵn sàng tham gia đào tạo kiến thức, kỹ năng CDS không?**  
☐ Rất sẵn sàng ☐ Sẵn sàng ☐ Bình thường ☐ Không sẵn sàng
- 8. Trong cơ quan của quý vị có nhân lực chuyên trách CNTT chưa? Nếu có, mức độ kiến thức CNTT hỗ trợ ở mức độ nào?**  
☐ Không có CBCC chuyên trách CNTT  
☐ Có CBCC chuyên trách nhưng không hỗ trợ được về CNTT  
☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ một phần về CNTT  
☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ kiến thức cơ bản về CNTT  
☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ chuyên sâu về CNTT
- 9. Quý vị có được cử đi ĐTBD nâng cao trình độ tin học không**  
☐ Không được cử đi  
☐ Có được cử đi  
☐ Bản thân Quý vị tự chủ động ĐTBD nâng cao trình độ tin học
- 10. Quý vị đã tham gia ĐTBD về CDS, năng lực CDS:**  
☐ Quý vị không được tham gia ĐTBD về CDS  
☐ Quý vị được tham gia ĐTBD từ 1-3 Khóa ĐT về CDS  
☐ Quý vị được tham gia ĐTBD từ 3-5 Khóa ĐT về CDS  
☐ Quý vị được tham gia ĐTBD từ trên 5 Khóa ĐT về CDS
- 11. Quý vị đã tham gia tập huấn chuyên sâu về CDS theo vị trí việc làm, năng lực CDS chuyên ngành của quý vị**  
☐ Có ☐ Không
- 12. Quý vị có được cấp chứng chỉ năng lực CDS sau các Khóa đào tạo bồi dưỡng không**  
☐ Có ☐ Không

**13. CB quản lý, lãnh đạo cấp sở, phòng có chủ động ứng dụng công nghệ trong điều hành công việc không?**

- ☐ Không bao giờ ☐ Hiếm khi ☐ Thi thoảng ☐ Thường xuyên  
☐ Luôn luôn dùng

**14. CQHCCN của Quý vị có sử dụng tiêu chí năng lực CDS để đánh giá CBCC cuối năm không**

- ☐ Có ☐ Không

**15. CQHCCN của Quý vị có sử dụng tiêu chí đạo đức công vụ số để đánh giá CBCC cuối năm không**

- ☐ Có ☐ Không

**Phần 2:**

**ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024**

Quý vị vui lòng đánh dấu X vào ô mà quý vị cho là phù hợp nhất. Quý vị đồng tình ở mức độ nào với các phát biểu dưới đây? Xin hãy đánh giá mỗi nhận định đưa ra dựa trên thang 5 điểm:

| Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
| 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |

**16. Dành cho Quý vị là CBCC chuyên trách về CNTT, Quý vị hãy đánh giá về kiến thức, kỹ năng CDS của bản thân?**

| Mã hóa | Kiến thức, kỹ năng CDS                                     | Mô tả                                                                                              | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                                                            |                                                                                                    | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |
| NLCC1  | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về hành chính nhà nước số | Nắm rõ các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                            |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                            | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương tốt                                                           |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                            | Nắm rõ mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                    |                        |              |             |        |                  |
| NLCC2  | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về sử dụng công cụ số     | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Khắc phục sự cố Kỹ thuật |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                            | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                     |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                            | Vận hành hiệu quả các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)   |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                            | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến thành thạo                                            |                        |              |             |        |                  |
| NLCC3  | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về dữ liệu số             | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.         |                        |              |             |        |                  |

|              |                                                                  |                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|--------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|              |                                                                  | <i>Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu số</i>                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>NLCC4</b> | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về đảm bảo an toàn thông tin số | <i>Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống</i> |  |  |  |  |  |
|              |                                                                  | <i>Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.</i>                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>NLCC5</b> | Quý vị có kiến thức, kỹ năng về tốt về đổi mới và sáng tạo số    | <i>Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.</i>                   |  |  |  |  |  |
|              |                                                                  | <i>Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS</i>                                       |  |  |  |  |  |
|              |                                                                  | <i>Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới</i>                                      |  |  |  |  |  |

**17. dành cho Quý vị là CBCC không chuyên trách về CNTT, Quý vị hãy đánh giá về kiến thức, kỹ năng CDS của bản thân?**

| <b>Mã hóa</b> | <b>Kiến thức, kỹ năng CDS</b>                              | <b>Mô tả</b>                                           | <b>Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>Không đồng ý</b> | <b>Bình thường</b> | <b>Đồng ý</b> | <b>Hoàn toàn đồng ý</b> |
|---------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|---------------|-------------------------|
|               |                                                            |                                                        | <b>1</b>                      | <b>2</b>            | <b>3</b>           | <b>4</b>      | <b>5</b>                |
| <b>NL1</b>    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về hành chính nhà nước số | <i>Nhận thức vai trò CDS tốt</i>                       |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Biết về hệ thống số trong hành chính nhà nước</i>   |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Tư duy số tốt</i>                                   |                               |                     |                    |               |                         |
| <b>NL2</b>    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về sử dụng công cụ số     | <i>Sử dụng dịch vụ công và phần mềm chuyên môn tốt</i> |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Ứng dụng công nghệ mới tốt</i>                      |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Ứng dụng công nghệ văn phòng tốt</i>                |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Làm việc trên nền tảng số tốt</i>                   |                               |                     |                    |               |                         |
| <b>NL3</b>    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về dữ liệu số             | <i>Khai thác và phân tích dữ liệu số tốt</i>           |                               |                     |                    |               |                         |
|               |                                                            | <i>Quản lý dữ liệu công vụ tốt</i>                     |                               |                     |                    |               |                         |

|            |                                                                  |                                                                  |  |  |  |  |  |
|------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>NL4</b> | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về đảm bảo an toàn thông tin số | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và hệ thống tốt                           |  |  |  |  |  |
|            |                                                                  | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng tốt |  |  |  |  |  |
| <b>NL5</b> | Quý vị có kiến thức, kỹ năng về tốt về đổi mới và sáng tạo số    | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số tốt                 |  |  |  |  |  |
|            |                                                                  | Tham gia triển khai sáng kiến CDS tốt                            |  |  |  |  |  |
|            |                                                                  | Tạo lập nội dung số tốt                                          |  |  |  |  |  |

**18. Quý vị hãy đánh giá về đạo đức công vụ số của bản thân?**

| <b>Mã hóa</b> | <b>Các tiêu chí đạo đức công vụ số</b>                                         | <b>Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>Không đồng ý</b> | <b>Bình thường</b> | <b>Đồng ý</b> | <b>Hoàn toàn đồng ý</b> |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|---------------|-------------------------|
|               |                                                                                | <b>1</b>                      | <b>2</b>            | <b>3</b>           | <b>4</b>      | <b>5</b>                |
| ĐĐ1           | Quý vị luôn đảm bảo tính bảo mật và tuân thủ quy định an toàn thông tin số tốt |                               |                     |                    |               |                         |
| ĐĐ2           | Quý vị có ý thức tốt trong tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân |                               |                     |                    |               |                         |
| ĐĐ3           | Quý vị có tinh thần minh bạch cao trong môi trường số                          |                               |                     |                    |               |                         |
| ĐĐ4           | Quý vị luôn có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS               |                               |                     |                    |               |                         |
| ĐĐ5           | Quý vị luôn trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số                |                               |                     |                    |               |                         |
| ĐĐ6           | Quý vị có tinh thần trách nhiệm cao trong tương tác số                         |                               |                     |                    |               |                         |

**19. Quý vị hãy đánh giá về tình hình PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh**

| <b>Mã hóa</b> | <b>Tình hình PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh</b>                                            | <b>Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>Không đồng ý</b> | <b>Bình thường</b> | <b>Đồng ý</b> | <b>Hoàn toàn đồng ý</b> |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|---------------|-------------------------|
|               |                                                                                                 | <b>1</b>                      | <b>2</b>            | <b>3</b>           | <b>4</b>      | <b>5</b>                |
| PT1           | Năng lực CDS của Quý vị được cải thiện sau các chương trình PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh |                               |                     |                    |               |                         |
| PT2           | Quý vị phục vụ công việc tốt hơn nền hành chính số của tỉnh sau các khóa ĐTBĐ về PTNNL CDS      |                               |                     |                    |               |                         |
| PT 3          | Quý vị phản ứng nhanh hơn trong phục vụ hành chính số của người dân                             |                               |                     |                    |               |                         |
| PT 4          | Mức độ CCHC của tỉnh được cải thiện sau PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh                             |                               |                     |                    |               |                         |

|      |                                                                    |  |  |  |  |  |
|------|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| PT 5 | Mức độ CDS của tỉnh được cải thiện sau PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh |  |  |  |  |  |
|------|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**Phần 3:**

**QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024**

**Quý vị tích dấu X vào 1 ô thích hợp:**

**1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Trung tính; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý**

**20. Quý vị hãy đánh giá về QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh qua các tiêu chí?**

| Mã hóa    | Tiêu chí đánh giá QLNN                                                                                            | Mức độ đồng ý |          |          |          |          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
|           |                                                                                                                   | 1             | 2        | 3        | 4        | 5        |
| <b>HL</b> | <b>Hiệu lực</b>                                                                                                   |               |          |          |          |          |
| HL1       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh có tính định hướng tốt                                                  |               |          |          |          |          |
| HL2       | Kế hoạch PTNNL CDS của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                                  |               |          |          |          |          |
| HL3       | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                 |               |          |          |          |          |
| HL4       | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                    |               |          |          |          |          |
| HL5       | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                          |               |          |          |          |          |
| HL6       | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL CDS đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh   |               |          |          |          |          |
| <b>HQ</b> | <b>Hiệu quả</b>                                                                                                   | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| HQ1       | Sự thay đổi về chất lượng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh |               |          |          |          |          |
| HQ2       | Số lượng các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                       |               |          |          |          |          |
| HQ3       | Nội dung chương trình ĐTBĐ về CDS của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                 |               |          |          |          |          |
| HQ4       | Hình thức các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực CDS cho CBCC                   |               |          |          |          |          |
| HQ5       | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                             |               |          |          |          |          |
| HQ6       | Năng lực CDS của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                             |               |          |          |          |          |
| HQ7       | Hiệu quả làm việc của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CDS)           |               |          |          |          |          |

|           |                                                                                                                                                        |          |          |          |          |          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| HQ8       | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CCHC)                               |          |          |          |          |          |
| <b>PH</b> | <b>Phù hợp</b>                                                                                                                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| PH1       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL CDS                                                           |          |          |          |          |          |
| PH2       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL CDS của quốc gia                                                          |          |          |          |          |          |
| PH3       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL CDS của quốc gia                                                              |          |          |          |          |          |
| PH4       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;                                                                  |          |          |          |          |          |
| PH5       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương                                                           |          |          |          |          |          |
| <b>BV</b> | <b>Bền vững</b>                                                                                                                                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| BV1       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                     |          |          |          |          |          |
| BV2       | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |          |          |          |          |          |
| BV3       | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao     |          |          |          |          |          |
| BV4       | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                       |          |          |          |          |          |
| BV5       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                                      |          |          |          |          |          |

**21. Quý vị hãy đánh giá về ảnh hưởng của luật pháp, chính sách của Nhà nước về CDS đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| <b>Mã hóa</b> | <b>Luật pháp, chính sách của Nhà nước về CDS</b>                                                                             | <b>Mức độ đồng ý</b> |          |          |          |          |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|----------|
|               |                                                                                                                              | <b>1</b>             | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| CS1           | Luật pháp, chính sách của NN về CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh; |                      |          |          |          |          |
| CS2           | Luật pháp, chính sách của NN về CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;   |                      |          |          |          |          |
| CS3           | Luật pháp, chính sách của NN về CDS làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương                                            |                      |          |          |          |          |
| CS4           | Luật pháp, chính sách của NN về CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                            |                      |          |          |          |          |
| CS5           | Luật pháp, chính sách của NN về CDS được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                       |                      |          |          |          |          |

**22. Quý vị hãy đánh giá về ảnh hưởng của Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS của quốc gia đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS                                                                                          | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                               | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CSNL1  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh; |               |   |   |   |   |
| CSNL2  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;  |               |   |   |   |   |
| CSNL3  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương    |               |   |   |   |   |
| CSNL4  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL địa phương                               |               |   |   |   |   |
| CSNL5  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS địa phương                                             |               |   |   |   |   |

**23. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của điều kiện kinh tế của địa phương đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Điều kiện kinh tế của tỉnh                                                                                        | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ĐK1    | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL CDS ở địa phương                                       |               |   |   |   |   |
| ĐK2    | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL CDS ở địa phương                               |               |   |   |   |   |
| ĐK3    | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị CNTT ở địa phương |               |   |   |   |   |
| ĐK4    | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện CDS ở địa phương                                     |               |   |   |   |   |

**24. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của điều kiện văn hóa xã hội của địa phương đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Điều kiện VH-XH của tỉnh                                            | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                                                                     | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |
| VH1    | Đặc điểm văn hóa xã hội của địa phương là rào cản đối với PTNNL CDS |                        |              |             |        |                  |
| VH2    | Thái độ của người dân về CDS là rào cản đối với PTNNL CDS           |                        |              |             |        |                  |
| VH3    | Trình độ dân trí là rào cản đối với PTNNL CDS                       |                        |              |             |        |                  |

|     |                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| VH4 | Người dân trong tỉnh có truyền thống hiếu học và coi trọng tri thức là điều kiện thuận lợi cho PTNNL CDS |  |  |  |  |  |
| VH5 | Người dân trong tỉnh có khả năng sử dụng các ứng dụng số cơ bản                                          |  |  |  |  |  |

**25. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của năng lực cán bộ QLNN đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS                                                                              | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CB1    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kiến thức liên quan CDS đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ |               |   |   |   |   |
| CB2    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kỹ năng liên quan CDS đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;  |               |   |   |   |   |
| CB3    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;              |               |   |   |   |   |
| CB4    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                                       |               |   |   |   |   |
| CB5    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                                 |               |   |   |   |   |

**26. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Hệ thống ĐT QG gắn với CDS                                                                    | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                               | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ĐT1    | Hệ thống ĐT QG gắn với CDS phân bổ hợp lý thuận lợi cho PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh;  |               |   |   |   |   |
| ĐT 2   | Chất lượng của hệ thống ĐT QG gắn với CDS đáp ứng tốt nhu cầu NNL CDS của các CQHCNN;         |               |   |   |   |   |
| ĐT 3   | Nội dung ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                       |               |   |   |   |   |
| ĐT4    | Phương pháp, hình thức của hệ thống ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;            |               |   |   |   |   |
| ĐT5    | Đánh giá kết quả ĐT QG gắn với CDS chính xác, hiệu quả;                                       |               |   |   |   |   |
| ĐT6    | Hệ thống cơ sở ĐT QG gắn với CDS cung cấp đủ NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh và cho xã hội; |               |   |   |   |   |
| ĐT7    | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                            |               |   |   |   |   |

**27. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của mức độ cải cách hành chính đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Mức độ cải cách hành chính | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|----------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                            | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |

|     |                                                     |  |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| HC1 | CCHC giúp đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong QLNN |  |  |  |  |  |
| HC2 | CCHC giúp quản lý trở nên hiệu quả và minh bạch hơn |  |  |  |  |  |
| HC3 | CCHC giúp nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý  |  |  |  |  |  |
| HC4 | CCHC giúp sự phối hợp liên ngành hiệu quả hơn       |  |  |  |  |  |
| HC5 | CCHC giúp tạo kênh tương tác hiệu quả hơn           |  |  |  |  |  |

**28. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của mức độ chuyển đổi số đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Mức độ CDS                                                                | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                           | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CDS1   | Mức độ CDS tạo nhu cầu PTNNL CDS rõ ràng hơn                              |               |   |   |   |   |
| CDS2   | Mức độ CDS định hướng PTNNL CDS tốt hơn                                   |               |   |   |   |   |
| CDS3   | Mức độ CDS cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL CDS hiệu quả hơn |               |   |   |   |   |
| CDS4   | Mức độ CDS tạo môi trường làm việc số tốt hơn                             |               |   |   |   |   |
| CDS5   | Mức độ CDS thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực CDS nhiều hơn      |               |   |   |   |   |

***Cảm ơn Quý vị đã dành thời gian quý báu điền phiếu khảo sát này!***

## PHỤ LỤC 2

### **PHIẾU ĐIỀU TRA QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024**

**Mẫu bảng khảo sát dành cho CBCC trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam.**

*Kính gửi Quý vị!*

Tôi là Phạm Hà Phương, nghiên cứu sinh của Trường Đại học Thương Mại, hiện nay tôi đang thực hiện đề tài liên quan chủ đề "***Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*** " với mục đích của nghiên cứu: Tìm hiểu thực trạng phát triển nguồn NNL CDS trong các CQHCNN tại các tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024; Thực trạng và tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả, hiệu lực, phù hợp và bền vững của QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024, đồng thời kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng.

Mục đích của bản hỏi: Thu thập dữ liệu sơ cấp để tìm hiểu thông tin về nguồn NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, phát triển NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh, QLNN về phát triển NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh. Đa số các câu hỏi là câu trần thuật được đối tượng khảo sát lựa chọn phù hợp nhất về mức độ đồng ý so với thực trạng. Kết quả khảo sát được sử dụng cho mục đích hoàn thiện luận án của tác giả, không sử dụng cho mục đích khác. Các phiếu khảo sát sẽ được xử lý khuyết danh và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Cấu trúc bản hỏi: Bản hỏi được thiết kế gồm 3 phần: Phần 1: Thông tin chung về CQHCNN cấp tỉnh và người trả lời. Phần 2: Đánh giá thực trạng năng lực CDS của nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024. Phần 3: QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh Nam Định, Ninh Bình, Hà Nam giai đoạn 2020-2024.

Cách thức trả lời: Quý vị trả lời bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp.

Cam kết bảo mật thông tin: Mọi thông tin Quý vị cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được giữ bí mật tuyệt đối và chỉ sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của đề tài mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

*Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của Quý vị!*

## Phần 1: THÔNG TIN CHUNG

1. Cơ quan công tác của Quý vị: : .....

2. Giới tính của Quý vị:

☐ Nam ☐ Nữ

3. Độ tuổi của Quý vị

☐ Dưới 25 ☐ Từ 25-35 ☐ Từ 35-40 ☐ Từ 40-50 ☐ Trên 50

4. Vị trí công tác của Quý vị: .....

☐ Lãnh đạo, quản lý ☐ Chuyên viên ☐ Cán bộ chuyên trách CNTT

5. Trình độ chuyên môn của Quý vị:

☐ Phổ thông ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học

6. Trình độ về CNTT của Quý vị:

☐ Chứng chỉ ☐ Sơ cấp ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Trên đại học

**7. Quý vị có quan tâm và sẵn sàng tham gia đào tạo kiến thức, kỹ năng CDS không?**

☐ Rất sẵn sàng ☐ Sẵn sàng ☐ Bình thường ☐ Không sẵn sàng

**8. Trong cơ quan của quý vị có nhân lực chuyên trách CNTT chưa? Nếu có, mức độ kiến thức CNTT hỗ trợ ở mức độ nào?**

☐ Không có CBCC chuyên trách CNTT

☐ Có CBCC chuyên trách nhưng không hỗ trợ được về CNTT

☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ một phần về CNTT

☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ kiến thức cơ bản về CNTT

☐ Có CBCC chuyên trách CNTT hỗ trợ chuyên sâu về CNTT

**9. Quý vị có được cử đi ĐTBĐ nâng cao trình độ tin học không**

☐ Không được cử đi

☐ Có được cử đi

☐ Bản thân Quý vị tự chủ động ĐTBĐ nâng cao trình độ tin học

**10. Quý vị đã tham gia ĐTBĐ về CDS, năng lực CDS:**

☐ Quý vị không được tham gia ĐTBĐ về CDS

- ☐ Quý vị được tham gia ĐTBĐ từ 1-3 Khóa ĐT về CDS
- ☐ Quý vị được tham gia ĐTBĐ từ 3-5 Khóa ĐT về CDS
- ☐ Quý vị được tham gia ĐTBĐ từ trên 5 Khóa ĐT về CDS

**11. Quý vị đã tham gia tập huấn chuyên sâu về CDS theo vị trí việc làm, năng lực CDS chuyên ngành của quý vị**

- ☐ Có ☐ Không

**12. Quý vị có được cấp chứng chỉ năng lực CDS sau các Khóa đào tạo bồi dưỡng không**

- ☐ Có ☐ Không

**13. CB quản lý, lãnh đạo cấp sở, phòng có chủ động ứng dụng công nghệ trong điều hành công việc không?**

- ☐ Không bao giờ ☐ Hiếm khi ☐ Thi thoảng ☐ Thường xuyên
- ☐ Luôn luôn dùng

**14. CQHCCN của Quý vị có sử dụng tiêu chí năng lực CDS để đánh giá CBCC cuối năm không**

- ☐ Có ☐ Không

**15. CQHCCN của Quý vị có sử dụng tiêu chí đạo đức công vụ số để đánh giá CBCC cuối năm không**

- ☐ Có ☐ Không

## Phần 2:

### **ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024**

Quý vị vui lòng đánh dấu X vào ô mà quý vị cho là phù hợp nhất. Quý vị đồng tình ở mức độ nào với các phát biểu dưới đây? Xin hãy đánh giá mỗi nhận định đưa ra dựa trên thang 5 điểm:

| Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
| 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |

**16. Dành cho Quý vị là CBCC chuyên trách về CNTT, Quý vị hãy đánh giá về kiến thức, kỹ năng CDS của bản thân?**

| Mã hóa | Kiến thức, kỹ năng CDS | Mô tả | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|------------------------|-------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                        |       | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |

|       |                                                                  |                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| NLCC1 | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về hành chính nhà nước số       | Nắm rõ các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                   |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương tốt                                                                                  |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Nắm rõ mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                                           |  |  |  |  |  |
| NLCC2 | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về sử dụng công cụ số           | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Khắc phục sự cố Kỹ thuật                        |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                            |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Vận hành hiệu quả các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)                          |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến thành thạo                                                                   |  |  |  |  |  |
| NLCC3 | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về dữ liệu số                   | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu số                                                                |  |  |  |  |  |
| NLCC4 | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về đảm bảo an toàn thông tin số | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                    |  |  |  |  |  |
| NLCC5 | Quý vị có kiến thức, kỹ năng về tốt về đổi mới và sáng tạo số    | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.                   |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS                                       |  |  |  |  |  |
|       |                                                                  | Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới                                      |  |  |  |  |  |

**17. dành cho Quý vị là CBCC không chuyên trách về CNTT, Quý vị hãy đánh giá về kiến thức, kỹ năng CDS của bản thân?**

| Mã hóa | Kiến thức, kỹ năng CDS                                           | Mô tả                                                            | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                                                                  |                                                                  | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |
| NL1    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về hành chính nhà nước số       | Nhận thức vai trò CDS tốt                                        |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Biết về hệ thống số trong hành chính nhà nước                    |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Tư duy số tốt                                                    |                        |              |             |        |                  |
| NL2    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về sử dụng công cụ số           | Sử dụng dịch vụ công và phần mềm chuyên môn tốt                  |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Ứng dụng công nghệ mới tốt                                       |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Ứng dụng công nghệ văn phòng tốt                                 |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Làm việc trên nền tảng số tốt                                    |                        |              |             |        |                  |
| NL3    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về dữ liệu số                   | Khai thác và phân tích dữ liệu số tốt                            |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Quản lý dữ liệu công vụ tốt                                      |                        |              |             |        |                  |
| NL4    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng tốt về đảm bảo an toàn thông tin số | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và hệ thống tốt                           |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng tốt |                        |              |             |        |                  |
| NL5    | Quý vị có kiến thức, kỹ năng về tốt về đổi mới và sáng tạo số    | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số tốt                 |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Tham gia triển khai sáng kiến CDS tốt                            |                        |              |             |        |                  |
|        |                                                                  | Tạo lập nội dung số tốt                                          |                        |              |             |        |                  |

**18. Quý vị hãy đánh giá về đạo đức công vụ số của bản thân?**

| Mã hóa | Các tiêu chí đạo đức công vụ số                                                | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                                                                                | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |
| ĐĐ1    | Quý vị luôn đảm bảo tính bảo mật và tuân thủ quy định an toàn thông tin số tốt |                        |              |             |        |                  |

|     |                                                                                |  |  |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| ĐĐ2 | Quý vị có ý thức tốt trong tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân |  |  |  |  |  |
| ĐĐ3 | Quý vị có tinh thần minh bạch cao trong môi trường số                          |  |  |  |  |  |
| ĐĐ4 | Quý vị luôn có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS               |  |  |  |  |  |
| ĐĐ5 | Quý vị luôn trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số                |  |  |  |  |  |
| ĐĐ6 | Quý vị có tinh thần trách nhiệm cao trong tương tác số                         |  |  |  |  |  |

**19. Quý vị hãy đánh giá về tình hình PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh**

| Mã hóa | Tình hình PTNNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh                                                   | Hoàn toàn không đồng ý | Không đồng ý | Bình thường | Đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------|------------------|
|        |                                                                                                 | 1                      | 2            | 3           | 4      | 5                |
| PT1    | Năng lực CDS của Quý vị được cải thiện sau các chương trình PTNNL CDS trong các CQHCNN tỉnh     |                        |              |             |        |                  |
| PT2    | Quý vị phục vụ công việc tốt hơn nền hành chính số của tỉnh mình sau các khóa ĐTBĐ về PTNNL CDS |                        |              |             |        |                  |
| PT 3   | Quý vị phản ứng nhanh hơn trong phục vụ hành chính số của người dân                             |                        |              |             |        |                  |
| PT 4   | Mức độ CCHC của tỉnh mình được cải thiện sau PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh                        |                        |              |             |        |                  |
| PT 5   | Mức độ CDS của tỉnh mình được cải thiện sau PTNNL CDS trong CQHCNN tỉnh                         |                        |              |             |        |                  |

**Phần 3:**

**QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC CỦA TỈNH NAM ĐỊNH, NINH BÌNH, HÀ NAM GIAI ĐOẠN 2020-2024**

**Quý vị tích dấu X vào 1 ô thích hợp:**

**1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Trung tính; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý**

**20. Quý vị hãy đánh giá về QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh qua các tiêu chí?**

| Mã hóa    | Tiêu chí đánh giá QLNN                                           | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----------|------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|           |                                                                  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>HL</b> | <b>Hiệu lực</b>                                                  |               |   |   |   |   |
| HL1       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh có tính định hướng tốt |               |   |   |   |   |

|           |                                                                                                                                                        |          |          |          |          |          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| HL2       | Kế hoạch PTNNL CDS của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                                                                       |          |          |          |          |          |
| HL3       | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                                                      |          |          |          |          |          |
| HL4       | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                                                         |          |          |          |          |          |
| HL5       | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                                                               |          |          |          |          |          |
| HL6       | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL CDS đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                        |          |          |          |          |          |
| <b>HQ</b> | <b>Hiệu quả</b>                                                                                                                                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| HQ1       | Sự thay đổi về chất lượng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                                      |          |          |          |          |          |
| HQ2       | Số lượng các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                                                            |          |          |          |          |          |
| HQ3       | Nội dung chương trình ĐTBĐ về CDS của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                                                      |          |          |          |          |          |
| HQ4       | Hình thức các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                                        |          |          |          |          |          |
| HQ5       | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                                                                  |          |          |          |          |          |
| HQ6       | Năng lực CDS của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                                                                  |          |          |          |          |          |
| HQ7       | Hiệu quả làm việc của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CDS)                                                |          |          |          |          |          |
| HQ8       | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CCHC)                               |          |          |          |          |          |
| <b>PH</b> | <b>Phù hợp</b>                                                                                                                                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| PH1       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL CDS                                                           |          |          |          |          |          |
| PH2       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL CDS của quốc gia                                                          |          |          |          |          |          |
| PH3       | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL CDS của quốc gia                                                              |          |          |          |          |          |
| PH4       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;                                                                  |          |          |          |          |          |
| PH5       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương                                                           |          |          |          |          |          |
| <b>BV</b> | <b>Bền vững</b>                                                                                                                                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| BV1       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                     |          |          |          |          |          |
| BV2       | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |          |          |          |          |          |

|     |                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| BV3 | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |  |  |  |  |  |
| BV4 | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                   |  |  |  |  |  |
| BV5 | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                                  |  |  |  |  |  |

**21. Quý vị hãy đánh giá về ảnh hưởng của luật pháp, chính sách của Nhà nước về CDS đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Chính sách của Nhà nước về CDS                                                                                    | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CS1    | Chính sách của NN về CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh; |               |   |   |   |   |
| CS2    | Chính sách của NN về CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;   |               |   |   |   |   |
| CS3    | Chính sách của NN về CDS làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương                                            |               |   |   |   |   |
| CS4    | Chính sách của NN về CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                            |               |   |   |   |   |
| CS5    | Chính sách của NN về CDS được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                       |               |   |   |   |   |

**22. Quý vị hãy đánh giá về ảnh hưởng của Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS của quốc gia đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS                                                                                          | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                               | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CSNL1  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh; |               |   |   |   |   |
| CSNL2  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;  |               |   |   |   |   |
| CSNL3  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương    |               |   |   |   |   |
| CSNL4  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL địa phương                               |               |   |   |   |   |
| CSNL5  | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS địa phương                                             |               |   |   |   |   |

**23. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

|  |  |               |
|--|--|---------------|
|  |  | Mức độ đồng ý |
|--|--|---------------|

| Mã hóa | Hệ thống ĐT QG gắn với CDS                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| ĐT1    | Hệ thống ĐT QG gắn với CDS phân bố hợp lý thuận lợi cho PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh;  |   |   |   |   |   |
| ĐT 2   | Chất lượng của hệ thống ĐT QG gắn với CDS đáp ứng tốt nhu cầu NNL CDS của các CQHCNN;         |   |   |   |   |   |
| ĐT 3   | Nội dung ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                       |   |   |   |   |   |
| ĐT4    | Phương pháp, hình thức của hệ thống ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;            |   |   |   |   |   |
| ĐT5    | Đánh giá kết quả ĐT QG gắn với CDS chính xác, hiệu quả;                                       |   |   |   |   |   |
| ĐT6    | Hệ thống cơ sở ĐT QG gắn với CDS cung cấp đủ NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh và cho xã hội; |   |   |   |   |   |
| ĐT7    | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                            |   |   |   |   |   |

**24. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của mức độ chuyển đổi số đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Mức độ CDS                                                                | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                           | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CDS1   | Mức độ CDS tạo nhu cầu PTNNL CDS rõ ràng hơn                              |               |   |   |   |   |
| CDS2   | Mức độ CDS định hướng PTNNL CDS tốt hơn                                   |               |   |   |   |   |
| CDS3   | Mức độ CDS cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL CDS hiệu quả hơn |               |   |   |   |   |
| CDS4   | Mức độ CDS tạo môi trường làm việc số tốt hơn                             |               |   |   |   |   |
| CDS5   | Mức độ CDS thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực CDS nhiều hơn      |               |   |   |   |   |

**25. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của năng lực cán bộ QLNN đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã hóa | Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS                                                                              | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|        |                                                                                                                | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CB1    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kiến thức liên quan CDS đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ |               |   |   |   |   |
| CB2    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kỹ năng liên quan CDS đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;  |               |   |   |   |   |
| CB3    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;              |               |   |   |   |   |
| CB4    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                                       |               |   |   |   |   |
| CB5    | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                                 |               |   |   |   |   |

**26. Quý vị hãy đánh giá ảnh hưởng của điều kiện kinh tế của địa phương đến QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh?**

| Mã<br>hóa | Điều kiện kinh tế của tỉnh                                                                                        | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|
|           |                                                                                                                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ĐK1       | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL CDS ở địa phương                                       |               |   |   |   |   |
| ĐK2       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL CDS ở địa phương                               |               |   |   |   |   |
| ĐK3       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị CNTT ở địa phương |               |   |   |   |   |
| ĐK4       | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện CDS ở địa phương                                     |               |   |   |   |   |

*Cảm ơn Quý vị đã dành thời gian quý báu điền phiếu khảo sát này!*

**PHỤ LỤC 3**  
**THÔNG TIN ĐỐI TƯỢNG PHÒNG VẤN**

| <b>Đối tượng</b> | <b>Chức danh</b>                                             | <b>Giới tính</b> | <b>Độ tuổi</b> | <b>Trình độ học vấn</b> | <b>Vị trí</b>                                                            | <b>Kinh nghiệm</b> | <b>CQHCNN</b>                |
|------------------|--------------------------------------------------------------|------------------|----------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|
| PV01             | Chủ tịch UBND tỉnh (Trưởng ban CDS tỉnh)                     | Nam              | 50             | Thạc sĩ                 | Cán bộ, Phó bí thư Tỉnh ủy, Chủ tịch UBND tỉnh Nam Định cũ               | 18 năm             | UBND tỉnh                    |
| PV02             | Phó CT UBND tỉnh                                             | Nam              | 50             | Thạc sĩ                 | Công chức, Ủy viên BCH Đảng bộ tỉnh, Phó Chủ tịch UBND tỉnh Ninh Bình cũ | 18 năm             | UBND tỉnh                    |
| PV03             | Phó CT UBND tỉnh                                             | Nam              | 48             | Thạc sĩ                 | Công chức, Phó CT UBND tỉnh Hà Nam cũ                                    | 15 năm             | UBND tỉnh                    |
| PV04             | Lãnh đạo văn phòng tỉnh                                      | Nữ               | 45             | Thạc sĩ                 | Phó chánh văn phòng tỉnh Nam Định cũ                                     | 14 năm             | Văn phòng UBND tỉnh          |
| PV05             | Giám đốc Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh                   | Nam              | 48             | Thạc sĩ                 | Công chức, Giám đốc Sở, Phó ban CDS tỉnh Nam Định cũ                     | 15 năm             | Sở Thông tin và Truyền thông |
| PV06             | Phó giám đốc Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh               | Nam              | 51             | Thạc sĩ                 | Phó giám đốc sở TT và TT tỉnh Ninh Bình cũ                               | 16 năm             | Sở Thông tin và Truyền thông |
| PV07             | Phó giám đốc Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh               | Nam              | 52             | ThS                     | Phó giám đốc Sở TT và TT tỉnh Hà Nam cũ                                  | 17 năm             | Sở Thông tin và Truyền thông |
| PV08             | Lãnh đạo phòng CDS (Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh)       | Nam              | 50             | ThS                     | Trưởng phòng CDS Sở TT và TT tỉnh Nam Định cũ                            | 15 năm             | Sở Thông tin và Truyền thông |
| PV09             | Lãnh đạo phòng công nghệ (Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh) | Nam              | 40             | ThS                     | Sở KH và CN tỉnh Nam Định cũ                                             | 15 năm             | Sở KH và CN                  |
| PV10             | Lãnh đạo phòng CNTT (Sở Thông tin và Truyền thông tỉnh)      | Nam              | 39             | ĐH                      | Chuyên viên phòng CNTT Sở TT và TT tỉnh Nam Định cũ                      | 12 năm             | Sở Thông tin và Truyền thông |

|      |                                                   |     |    |    |                                                                             |        |                                               |
|------|---------------------------------------------------|-----|----|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------|
| PV11 | Phó Giám đốc<br>Sở Khoa học và<br>Công nghệ tỉnh  | Nam | 58 | TS | Phó Giám đốc Sở KH và<br>CN tỉnh Nam Định cũ                                | 20 năm | Sở Khoa<br>học và<br>Công nghệ                |
| PV12 | Giám đốc Sở<br>Nội vụ tỉnh                        | Nam | 59 | ĐH | Giám đốc Sở Nội vụ tỉnh<br>Nam Định cũ                                      | 21 năm | Sở Nội vụ                                     |
| PV13 | Phó giám đốc<br>Sở Nội vụ tỉnh                    | Nam | 55 | ĐH | Phó giám đốc Sở Nội vụ<br>tỉnh Ninh Bình cũ                                 | 18 năm | Sở Nội vụ                                     |
| PV14 | Phó giám đốc<br>Sở Khoa học và<br>Công nghệ tỉnh  | Nam | 56 | ĐH | Phó giám đốc Sở Nội vụ<br>tỉnh Hà Nam cũ                                    | 19 năm | Sở Khoa<br>học và<br>Công nghệ                |
| PV15 | Lãnh đạo văn<br>phòng Sở Nội<br>vụ                | Nam | 56 | ĐH | Phó chánh văn phòng Sở<br>Nội vụ tỉnh Nam Định cũ                           | 19 năm | Sở Nội vụ                                     |
| PV16 | Trưởng phòng<br>Lao động việc<br>làm Sở<br>LĐTBXH | Nữ  | 38 | ĐH | Trưởng phòng LĐVL, Sở<br>Lao động Thương binh và<br>Xã hội tỉnh Nam Định cũ | 12 năm | Sở Lao<br>động<br>Thương<br>binh và Xã<br>hội |

## **PHỤ LỤC 4 i**

### **BẢNG HỎI PHÒNG VẤN**

*Xin kính chào Quý vị!*

Tôi là nghiên cứu sinh của Trường Đại học Thương Mại, hiện tôi đang nghiên cứu đề tài liên quan về lĩnh vực *quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyên đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*. Xin Quý vị bớt chút thời gian cùng chia sẻ và thảo luận với tôi về chủ đề này, hy vọng những thông tin Quý vị cung cấp sẽ giúp tôi có thêm được các ý tưởng, cách nhìn nhận và tăng thêm sự hiểu biết về chủ đề nghiên cứu. Quá trình phỏng vấn này là căn cứ giúp tôi xây dựng và hoàn thiện nội dung nghiên cứu, đồng thời kiểm tra thang đo, chọn lọc biến quan sát nhằm đảm bảo phù hợp với bối cảnh thực tế của tỉnh Ninh Bình.

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Quý vị!*

#### **PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

- Giới tính: Nam/ Nữ

- Tuổi: .....

- Chức danh.....

- Trình độ học vấn.....

- Vị trí công tác.....

- Số năm làm việc:.....

- Cơ quan công tác:.....

#### **PHẦN 2: NỘI DUNG PHỎNG VẤN**

##### **1. Về thang đo yếu tố cấu thành năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh**

Dưới đây là những phát biểu là thang đo yếu tố cấu thành năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh mà tôi nghiên cứu dự định đưa vào nghiên cứu, kính mong Quý vị cho biết những ý kiến nhận xét và đánh giá về tính phù hợp với bối cảnh thực hiện CDS của chính quyền địa phương tại tỉnh mình về các phát biểu đó. Đặc biệt, với những phát biểu chưa rõ nghĩa, cần chỉnh lại từ ngữ; phát biểu nào chưa hợp lý, cần loại bỏ; hay những phát biểu còn thiếu cần bổ sung rất mong nhận được gợi ý cụ thể.

##### **2. Về thang đo tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh:**

Dưới đây là những phát biểu là thang đo tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh mà tôi nghiên cứu dự định đưa vào nghiên cứu, kính mong Quý vị cho biết những ý kiến nhận xét và đánh giá về tính phù hợp với bối cảnh thực hiện CDS của chính quyền địa phương tại tỉnh mình về các phát biểu đó. Đặc biệt, với những phát biểu chưa rõ nghĩa, cần chỉnh lại từ ngữ; phát biểu nào chưa hợp lý, cần loại bỏ; hay những phát biểu còn thiếu cần bổ sung rất mong nhận được gợi ý cụ thể.

**3. Về thang đo các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh:**

Dưới đây là những phát biểu là thang đo các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh mà tôi nghiên cứu dự định đưa vào nghiên cứu, kính mong Quý vị cho biết những ý kiến nhận xét và đánh giá về tính phù hợp với bối cảnh thực hiện CDS của chính quyền địa phương tại tỉnh mình về các phát biểu đó. Đặc biệt, với những phát biểu chưa rõ nghĩa, cần chỉnh lại từ ngữ; phát biểu nào chưa hợp lý, cần loại bỏ; hay những phát biểu còn thiếu cần bổ sung rất mong nhận được gợi ý cụ thể.

Ở cột “*Ý kiến nhận xét*”, Quý vị vui lòng tích (x) vào cột “*Đồng ý*” nếu đồng ý với phát biểu; còn nếu không đồng ý, muốn điều chỉnh, thì tích (x) vào cột “*Điều chỉnh*” và giải thích cụ thể lý do vào cột “*Nội dung điều chỉnh*” ở bên cạnh.

**Bảng 1: Phỏng vấn thang đo yếu tố cấu thành năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh**

| Mã hóa                       | Tên biến/thang đo                                     | Biểu hiện thang đo                                           | Ý kiến nhận xét |            | Nội dung điều chỉnh<br>(Giải thích rõ lý do điều chỉnh) |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------------------------------------------------|
|                              |                                                       |                                                              | Đồng ý          | Điều chỉnh |                                                         |
| Kiến thức, kỹ năng CDS (DKS) |                                                       |                                                              |                 |            |                                                         |
| DKS1                         | Trình độ CNTT                                         | Trình độ tin học của CBCC theo VTVL                          |                 |            |                                                         |
| DKS2                         | Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số          | Nhận thức vai trò CDS                                        |                 |            |                                                         |
|                              |                                                       | Tư duy số                                                    |                 |            |                                                         |
| DKS3                         | Kiến thức, kỹ năng về công cụ số                      | Ứng dụng công nghệ mới                                       |                 |            |                                                         |
|                              |                                                       | Làm việc trên nền tảng số                                    |                 |            |                                                         |
| DKS4                         | Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số                      | Khai thác và phân tích dữ liệu số                            |                 |            |                                                         |
|                              |                                                       | Quản lý dữ liệu công vụ số                                   |                 |            |                                                         |
| DKS5                         | Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và hệ thống                           |                 |            |                                                         |
|                              |                                                       | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng |                 |            |                                                         |
| DKS6                         | Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số          | Tạo lập nội dung số                                          |                 |            |                                                         |
| Ý kiến khác:                 |                                                       |                                                              |                 |            |                                                         |
| Đạo đức công vụ số (DPE)     |                                                       |                                                              |                 |            |                                                         |
| DPE1                         | CBCC có thái độ nghiêm túc trong môi trường số        | CBCC có thái độ nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật         |                 |            |                                                         |

|                     |                                      |                                                                    |  |  |  |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| DPE2                | CBCC có ý thức tôn trọng trong MT số | CBCC có ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân |  |  |  |
| DPE3                | CBCC có tính minh bạch trong MT số   | CBCC có tinh thần minh bạch trong môi trường số                    |  |  |  |
| DPE4                | CBCC luôn sẵn sàng học hỏi           | CBCC có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS          |  |  |  |
| <b>Ý kiến khác:</b> |                                      |                                                                    |  |  |  |

**Bảng 2: Phỏng vấn thang đo tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong cấp tỉnh**

| Tên biến/Mã hóa        | Biểu hiện thang đo                                                                                        | Ý kiến nhận xét |            | Nội dung điều chỉnh<br>(Giải thích rõ lý do điều chỉnh) |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                           | Đồng ý          | Điều chỉnh |                                                         |
| Tiêu chí Hiệu lực (HL) |                                                                                                           |                 |            |                                                         |
| HL1                    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính định hướng tốt                                              |                 |            |                                                         |
| HL2                    | Kế hoạch PTNNL của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                              |                 |            |                                                         |
| HL3                    | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL của tỉnh                                              |                 |            |                                                         |
| HL4                    | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL của tỉnh                                                 |                 |            |                                                         |
| HL5                    | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL của tỉnh                                                       |                 |            |                                                         |
| HL6                    | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL của tỉnh                    |                 |            |                                                         |
| Tính Hiệu quả (HQ)     |                                                                                                           |                 |            |                                                         |
| HQ1                    | Sự thay đổi về chất lượng NNL trong các CQHCCN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh |                 |            |                                                         |
| HQ2                    | Số lượng các lớp ĐTBĐ của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh                          |                 |            |                                                         |
| HQ3                    | Nội dung chương trình ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                    |                 |            |                                                         |
| HQ4                    | Hình thức ĐTBĐ của các lớp ĐTBĐ của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực cho CBCC             |                 |            |                                                         |
| HQ5                    | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                         |                 |            |                                                         |
| HQ6                    | Mức độ cải thiện tốt năng lực của CBCC sau các chương trình PTNNL của tỉnh                                |                 |            |                                                         |

|                               |                                                                                                                                |  |  |  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| HQ7                           | Hiệu quả làm việc của CBCCsau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                                          |  |  |  |
| HQ8                           | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến của tỉnh sau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                |  |  |  |
| <b>Tiêu chí Phù hợp (PH)</b>  |                                                                                                                                |  |  |  |
| PH1                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL                                                            |  |  |  |
| PH2                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL của quốc gia                                                           |  |  |  |
| PH3                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL của quốc gia                                                               |  |  |  |
| PH4                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;                                              |  |  |  |
| PH5                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương                                       |  |  |  |
| <b>Tiêu chí Bền vững (BV)</b> |                                                                                                                                |  |  |  |
| BV1                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                  |  |  |  |
| BV2                           | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực của CBCC của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |  |  |  |
| BV3                           | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ của CBCC của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính của tỉnh cao       |  |  |  |
| BV4                           | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                    |  |  |  |
| BV5                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                  |  |  |  |
| <b>Ý kiến khác:</b>           |                                                                                                                                |  |  |  |

**Bảng 3: Phỏng vấn thang đo các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCCN cấp tỉnh**

| Tên biến/Mã hóa                     | Biểu hiện thang đo | Ý kiến nhận xét |            | Nội dung điều chỉnh<br>(Giải thích rõ lý do điều chỉnh) |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------|------------|---------------------------------------------------------|
|                                     |                    | Đồng ý          | Điều chỉnh |                                                         |
| Chính sách của Nhà nước về CDS (CS) |                    |                 |            |                                                         |

|                                                |                                                                                                                                       |  |  |  |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| CS1                                            | Chính sách của NN về CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh;                     |  |  |  |
| CS2                                            | Chính sách của NN về CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;                       |  |  |  |
| CS3                                            | Chính sách của NN về CDS làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương                                                                |  |  |  |
| CS4                                            | Chính sách của NN về CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                                |  |  |  |
| CS5                                            | Chính sách của NN về CDS được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                                           |  |  |  |
| <b>Chính sách của Nhà nước về PTNNL (CSNL)</b> |                                                                                                                                       |  |  |  |
| CSNL1                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL trong các CQHCNN tỉnh;    |  |  |  |
| CSNL2                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL trong các CQHCNN ở địa phương trong tương lai; |  |  |  |
| CSNL3                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL trong các CQHCNN địa phương   |  |  |  |
| CSNL4                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL trong các CQHCNN địa phương                          |  |  |  |
| CSNL5                                          | Chính sách của Nhà nước về PTNNL chú trọng đến giải pháp PTNNL trong các CQHCNN địa phương                                            |  |  |  |
| <b>Hệ thống ĐT QG (ĐT)</b>                     |                                                                                                                                       |  |  |  |
| ĐT1                                            | Hệ thống ĐT QG phân bổ hợp lý thuận lợi cho PTNNL trong các CQHCNN tỉnh;                                                              |  |  |  |
| ĐT 2                                           | Chất lượng của hệ thống ĐT QG đáp ứng tốt nhu cầu NNL của các CQHCNN;                                                                 |  |  |  |
| ĐT 3                                           | Nội dung ĐT QG phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                                                           |  |  |  |
| ĐT4                                            | Phương pháp, hình thức của hệ thống ĐT QG phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                                |  |  |  |
| ĐT5                                            | Đánh giá kết quả ĐT QG chính xác, hiệu quả;                                                                                           |  |  |  |
| ĐT6                                            | Hệ thống cơ sở ĐT QG cung cấp đủ NNL trong các CQHCNN tỉnh và cho xã hội;                                                             |  |  |  |
| ĐT7                                            | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                                                                    |  |  |  |
| <b>Điều kiện kinh tế của tỉnh (ĐK)</b>         |                                                                                                                                       |  |  |  |
| ĐK1                                            | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL ở địa phương                                                               |  |  |  |
| ĐK2                                            | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL ở địa phương                                                       |  |  |  |

|                                           |                                                                                                   |  |  |  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| ĐK3                                       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng ở địa phương     |  |  |  |
| ĐK4                                       | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện dịch vụ hành chính công ở địa phương |  |  |  |
| <b>Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL (CB)</b> |                                                                                                   |  |  |  |
| CB1                                       | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ      |  |  |  |
| CB2                                       | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;       |  |  |  |
| CB3                                       | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;     |  |  |  |
| CB4                                       | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                              |  |  |  |
| CB5                                       | Cán bộ QLNN về PTNNL ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                        |  |  |  |
| <b>Mức độ CDS của tỉnh (CDS)</b>          |                                                                                                   |  |  |  |
| CDS1                                      | Mức độ CDS tạo nhu cầu PTNNL CDS rõ ràng hơn                                                      |  |  |  |
| CDS2                                      | Mức độ CDS định hướng PTNNL CDS tốt hơn                                                           |  |  |  |
| CDS3                                      | Mức độ CDS cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL CDS hiệu quả hơn                         |  |  |  |
| CDS4                                      | Mức độ CDS tạo môi trường làm việc số tốt hơn                                                     |  |  |  |
| CDS5                                      | Mức độ CDS thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực CDS nhiều hơn                              |  |  |  |
| <b>Mức độ CCHC (CCHC)</b>                 |                                                                                                   |  |  |  |
| CCHC1                                     | Mức độ CCHC tạo nhu cầu PTNNL trong CQHCCN rõ ràng hơn                                            |  |  |  |
| CCHC2                                     | Mức độ CCHC định hướng PTNNL trong CQHCCN tốt hơn                                                 |  |  |  |
| CCHC3                                     | Mức độ CCHC cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL trong CQHCCN hiệu quả hơn               |  |  |  |
| CCHC4                                     | Mức độ CCHC tạo môi trường làm việc hành chính tốt hơn                                            |  |  |  |
| CCHC5                                     | Mức độ CCHC thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực chuyên môn của CBCC nhiều hơn             |  |  |  |
| <b>Ý kiến khác:</b>                       |                                                                                                   |  |  |  |

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Quý vị!*

**PHỤ LỤC 4 ii**  
**TỔNG HỢP CÂU HỎI PHỎNG VẤN**

| <b>STT</b> | <b>NỘI DUNG</b>                                                                                                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | Có nhận định cho rằng kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số của CBCC trong CQHCNN bao gồm các yếu tố cấu thành như: Nhận thức vai trò CDS và tư duy số. Quý vị hãy nêu quan điểm của mình về nhận định trên?      |
| 2          | Có nhận định cho rằng kiến thức, kỹ năng về công cụ số của CBCC trong CQHCNN bao gồm các yếu tố cấu thành như: Ứng dụng công nghệ mới và làm việc trên nền tảng số. Quý vị hãy nêu quan điểm của mình về nhận định trên? |
| 3          | Có nhận định cho rằng kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số của CBCC trong CQHCNN bao gồm các yếu tố cấu thành như: Tạo lập nội dung số. Quý vị hãy nêu quan điểm của mình về nhận định trên?                     |
| 4          | Có nhận định cho rằng đạo đức công vụ số của CBCC trong CQHCNN bao gồm các yếu tố cấu thành như: tính nghiêm túc, tôn trọng, minh bạch và sẵn sàng học hỏi. Quý vị hãy nêu quan điểm của mình về nhận định trên?         |
| 5          | Quý vị cho biết quan điểm về các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN của tỉnh?                                                                                                                  |
| 6          | Quan điểm của quý vị về tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong CQHCNN của tỉnh?                                                                                                                                       |
| 7          | Quý vị cho biết quan điểm về trình độ CNTT của CBCC trong CQHCNN của tỉnh? (Cả 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách về CNTT?)                                                                                  |
| 8          | Quý vị cho biết quan điểm về kiến thức, kỹ năng CDS của CBCC trong CQHCNN của tỉnh (Cả 2 nhóm CBCC chuyên trách và không chuyên trách?)                                                                                  |
| 9          | Quý vị cho biết quan điểm về đạo đức công vụ số của CBCC trong CQHCNN của tỉnh?                                                                                                                                          |
| 10         | Quý vị cho biết quan điểm về các lớp ĐTBĐ về CDS cho CBCC chuyên trách và không chuyên trách CNTT của tỉnh thời gian qua? (nội dung, tần suất, hình thức, kết quả ĐTBĐ)                                                  |

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Quý vị!*

## **PHỤ LỤC 4iii**

### **NỘI DUNG PHỎNG VẤN SÂU GIAI ĐOẠN 2**

#### ***Kính thưa các nhà lãnh đạo!***

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành quản lý kinh tế thuộc Trường Đại học Thương mại với luận án nghiên cứu về vấn đề *quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh*. Để làm giàu thêm thông tin thực tiễn, có giá trị cho việc hoàn thành luận án tiến sỹ của mình tôi rất mong nhận được những ý kiến của quý vị về nội dung và tiêu chí đánh giá Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh. Các ý kiến trên các khía cạnh cụ thể sau:

#### ***1. Thực trạng nội dung Quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh hiện nay?***

- Thực trạng hoạch định phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh

+ Các văn bản quản lý về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh.

+ Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh .

- Thực trạng tổ chức triển khai quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh bao gồm:

+ Tổ chức bộ máy quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh;

+ Tổ chức hoạt động phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh ( Đào tạo bồi dưỡng; Đánh giá nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các CQHCNN của tỉnh, bố trí và sử dụng CBCC theo đề án vị trí việc làm gắn với CDS trong các CQHCNN của tỉnh).

- Thực trạng kiểm tra, giám sát phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước của tỉnh?

#### ***2. Tình hình các tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh?***

- Hiệu lực:

- Hiệu quả:

- Phù hợp:

- Bền vững:

#### ***3. Nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh?***

+ Luật pháp, chính sách của Nhà nước về CDS.

+ Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS

- + Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS
- + Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh
- + Mức độ chuyển đổi số của tỉnh
- + Điều kiện kinh tế của tỉnh

**4. Xin ý kiến khác để hoàn chỉnh thang đo năng lực CDS (gồm trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS; đạo đức công vụ số) của CBCC trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh tại tỉnh Ninh Bình:**

.....

**5. Xin ý kiến khác để hoàn chỉnh thang đo các tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh:**

.....

**6. Xin ý kiến khác để hoàn chỉnh thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số trong các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh:**

.....

**7. Xin ý kiến của quý vị về một số giải pháp nhằm phát triển năng lực CDS cũng như hoàn thiện QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN cho tỉnh Ninh Bình sau sáp nhập?**

.....

*Xin trân trọng cảm ơn Quý vị!*

**PHỤ LỤC 5i**  
**KẾT QUẢ PHỎNG VẤN**

**Bảng 1: Năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh**

| Năng lực<br>CDS                                   | Biểu hiện                                                                                                                                                             |                                                                                                | Kết quả    | Nội dung chỉnh sửa/bổ sung                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | CBCC chuyên trách CNTT                                                                                                                                                | CBCC không chuyên trách CNTT                                                                   |            |                                                                                                                                                        |
| 1. Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS             |                                                                                                                                                                       |                                                                                                |            |                                                                                                                                                        |
| 1.1. Trình độ CNTT                                | Thông qua trình độ tin học nâng cao (từ Đại học trở lên)                                                                                                              | Thông qua trình độ tin học cơ bản (từ chứng chỉ trở lên)                                       | Giữ nguyên |                                                                                                                                                        |
| 1.2. Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số | Nắm các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                                                                  | Nhận thức vai trò CDS trong các hoạt động QLNN                                                 | Giữ nguyên |                                                                                                                                                        |
|                                                   | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương                                                                                                                                  | Tư duy số                                                                                      | Giữ nguyên |                                                                                                                                                        |
|                                                   | Mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                                                                                              | Hệ thống số trong hành chính nhà nước                                                          | Bổ sung    | Hiểu rõ các hệ thống chính phủ điện tử: Hệ thống quản lý văn bản, dịch vụ công trực tuyến, CSDL quốc gia; Kiến thức về liên thông, tích hợp dữ liệu số |
| 1.3. Kiến thức, kỹ năng về công cụ số             | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Kỹ năng Khắc phục sự cố kỹ thuật (nhận diện và xử lý các lỗi cơ bản về phần cứng, phần mềm) | Sử dụng các công cụ tìm kiếm cơ bản và AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc | Giữ nguyên |                                                                                                                                                        |
|                                                   | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                                                                        | Làm việc trên nền tảng số cơ bản gắn với chuyên môn                                            | Giữ nguyên |                                                                                                                                                        |
|                                                   | Vận hành hiệu quả các phần mềm văn phòng,                                                                                                                             | Sử dụng dịch vụ công và phần                                                                   | Bổ sung    | Biết xử lý thủ tục hành chính trực tuyến, tra cứu CSDL                                                                                                 |

|                                                                   |                                                                                                                           |                                                                                           |            |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)                                                                    | mềm chuyên môn                                                                            |            | công, phần mềm chuyên ngành                                                                                                                               |
|                                                                   | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến                                                                              | Ứng dụng công nghệ văn phòng                                                              | Bổ sung    | Thành thạo Word, Excel, PowerPoint, phần mềm quản lý văn bản; phần mềm chuyên ngành của CQHCNN cấp tỉnh và tác nghiệp điều hành, email công vụ, chữ ký số |
| <i>1.4. Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số</i>                      | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                | Khai thác và phân tích dữ liệu số: Kiểm chứng, xác thực dữ liệu, thông tin và nội dung số | Giữ nguyên |                                                                                                                                                           |
|                                                                   | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu.                                                                  | Quản lý dữ liệu công vụ số                                                                | Giữ nguyên |                                                                                                                                                           |
| <i>1.5. Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số</i> | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và dữ liệu hệ thống                                                | Giữ nguyên |                                                                                                                                                           |
|                                                                   | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                    | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng                              | Giữ nguyên |                                                                                                                                                           |
| <i>1.6. Kiến thức, kỹ năng về đổi</i>                             | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.                   | Tạo lập nội dung số: Sử dụng AI và các công cụ, công nghệ số hỗ trợ công vụ               | Giữ nguyên |                                                                                                                                                           |
|                                                                   | Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS                                       | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số                                              | Bổ sung    | Biết phát hiện điểm nghẽn và đề xuất giải pháp cải tiến quy trình công việc hành chính số thông qua công nghệ.                                            |

|                                  |                                                                                      |                                          |            |                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>mới và sáng tạo số</i></b> | Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới | Có sáng kiến và triển khai sáng kiến CDS | Bổ sung    | Có sáng kiến sử dụng phần mềm, công cụ số để đơn giản hóa thủ tục, quy trình trong CQHCNN cấp tỉnh<br>Đặc biệt nhóm chuyên trách cần đề xuất và thử nghiệm các giải pháp mới về CNTT và CDS |
| <b>2. Đạo đức công vụ số</b>     |                                                                                      |                                          |            |                                                                                                                                                                                             |
| 2.1. <i>Nghiêm túc</i>           | Nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật                                                 |                                          | Giữ nguyên |                                                                                                                                                                                             |
| 2.2. <i>Tôn trọng</i>            | Có ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân                        |                                          | Giữ nguyên |                                                                                                                                                                                             |
| 2.3. <i>Minh bạch</i>            | Có tinh thần minh bạch trong môi trường số                                           |                                          | Giữ nguyên |                                                                                                                                                                                             |
| 2.4. <i>Sẵn sàng học hỏi</i>     | Có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS                                 |                                          | Giữ nguyên |                                                                                                                                                                                             |
| 2.5. <i>Trung thực</i>           | Trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số                                  |                                          | Bổ sung    | Không sửa đổi, bóp méo dữ liệu vì mục đích cá nhân; Không khai thác trái phép thông tin công dân hoặc dữ liệu nội bộ                                                                        |
| 2.6. <i>Trách nhiệm</i>          | Có tinh thần trách nhiệm trong tương tác số                                          |                                          | Bổ sung    | Trả lời công dân qua cổng dịch vụ công, email công vụ với tinh thần trách nhiệm và đúng thời hạn; Giao tiếp lịch sự, chuyên nghiệp trong môi trường số                                      |

***Kết quả phỏng vấn của NCS***

**Bảng 2: Tổng hợp hoàn thiện năng lực CDS của CBCC trong CQHCNN cấp tỉnh**

| <b>Năng lực CDS</b> | <b>Biểu hiện</b>              |                                     | <b>Kết quả</b> | <b>Nội dung chỉnh sửa/bổ sung</b> |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------|-----------------------------------|
|                     | <b>CBCC chuyên trách CNTT</b> | <b>CBCC không chuyên trách CNTT</b> |                |                                   |
|                     |                               |                                     |                |                                   |

| 1. Trình độ và kiến thức, kỹ năng CDS                    |                                                                                                                                                                       |                                                                                                |                |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1.1. Trình độ CNTT</i>                                | Thông qua trình độ tin học nâng cao (tức Đại học trở lên)                                                                                                             | Thông qua trình độ tin học cơ bản (tức chứng chỉ trở lên)                                      | Giữ nguyên     | Hiểu về máy tính, mạng, ứng dụng tin học văn phòng trong công việc hành chính đáp ứng yêu cầu VTVL                                                                                     |
| <i>1.2. Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số</i> | Nắm các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                                                                  | Nhận thức vai trò CDS trong các hoạt động QLNN                                                 | Giữ nguyên     | Hiểu rõ tác động và tầm quan trọng của CDS trong cải cách hành chính, phục vụ người dân và nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước                                                          |
|                                                          | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương                                                                                                                                  | Tư duy số                                                                                      | Giữ nguyên     | Biết đề xuất sáng kiến ứng dụng số; Có khả năng nhận diện vấn đề và gợi ý giải pháp ứng dụng công nghệ vào nền công vụ số                                                              |
|                                                          | Mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                                                                                              | Hệ thống số trong hành chính nhà nước                                                          | <i>Bổ sung</i> | <i>Hiểu rõ các hệ thống chính phủ điện tử: Hệ thống quản lý văn bản, dịch vụ công trực tuyến, CSDL quốc gia; Kiến thức về liên thông, tích hợp dữ liệu số</i>                          |
| <i>1.3. Kiến thức, kỹ năng về công cụ số</i>             | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Kỹ năng Khắc phục sự cố Kỹ thuật (nhận diện và xử lý các lỗi cơ bản về phần cứng, phần mềm) | Sử dụng các công cụ tìm kiếm cơ bản và AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc | Giữ nguyên     | Khả năng thích ứng với công nghệ mới: AI, dữ liệu lớn, tự động hóa quy trình (RPA), dịch vụ công trực tuyến.                                                                           |
|                                                          | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                                                                        | Làm việc trên nền tảng số cơ bản gắn với chuyên môn                                            | Giữ nguyên     | Biết sử dụng các công cụ họp trực tuyến, phần mềm chia sẻ công việc, làm việc nhóm online, chia sẻ tài liệu số trên nền tảng cộng tác; Giao tiếp và phục vụ người dân trên nền tảng số |
|                                                          | Vận hành hiệu quả                                                                                                                                                     | Sử dụng dịch                                                                                   | <i>Bổ</i>      | <i>Biết xử lý thủ tục hành chính trực</i>                                                                                                                                              |

|                                                            |                                                                                                                           |                                                                                           |            |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)                                            | vụ công và phần mềm chuyên môn                                                            | sung       | tuyển, tra cứu CSDL công, phần mềm chuyên ngành                                                                                                                                             |
|                                                            | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến                                                                              | Ứng dụng công nghệ văn phòng                                                              | Bổ sung    | Thành thạo Word, Excel, PowerPoint, phần mềm quản lý văn bản; phần mềm chuyên ngành của CQHCNN cấp tỉnh và tác nghiệp điều hành, email công vụ, chữ ký số                                   |
| 1.4. Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số                      | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                | Khai thác và phân tích dữ liệu số: Kiểm chứng, xác thực dữ liệu, thông tin và nội dung số | Giữ nguyên | Biết truy cập, đọc hiểu, và xử lý dữ liệu phục vụ công việc hành chính số và ra quyết định                                                                                                  |
|                                                            | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu số                                                                | Quản lý dữ liệu công vụ số                                                                | Giữ nguyên | Biết cách lưu trữ, phân loại và bảo vệ dữ liệu công vụ theo quy định                                                                                                                        |
| 1.5. Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và dữ liệu hệ thống                                                | Giữ nguyên | Tuân thủ quy định về mật khẩu, sao lưu, tránh lộ lọt dữ liệu; Hiểu biết về các nguy cơ an ninh mạng và có biện pháp bảo vệ thông tin cá nhân và bảo mật dữ liệu công vụ trong môi trường số |
|                                                            | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                    | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng                              | Giữ nguyên | Biết phòng chống mã độc, có khả năng nhận diện các hành vi lừa đảo trực tuyến, phần mềm độc hại và các nguy cơ an ninh mạng khác.                                                           |
|                                                            | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng kết nối các giải pháp công nghệ.                   | Tạo lập nội dung số: Sử dụng AI và các công cụ, công nghệ số                              | Giữ nguyên | Có khả năng phân tích dữ liệu, thiết kế quy trình số, tạo ra các tài liệu, phần mềm ứng dụng công nghệ số mới trong CQHCNN cấp tỉnh                                                         |

|                                                   |                                                                                      |                                                            |         |                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.6. Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số |                                                                                      | hỗ trợ sáng tạo kiến thức, đổi mới quy trình trong công vụ |         |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                   | Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS  | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số               | Bổ sung | Biết phát hiện điểm nghẽn và đề xuất giải pháp cải tiến quy trình công việc hành chính số thông qua công nghệ số                                                                                 |
|                                                   | Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới | Có sáng kiến và triển khai sáng kiến CDS                   | Bổ sung | Có sáng kiến sử dụng phần mềm, công cụ số để đơn giản hóa thủ tục, quy trình trong CQHCCN cấp tỉnh. Đặc biệt nhóm chuyên trách cần đề xuất và thử nghiệm các giải pháp mới liên quan CNTT và CDS |

## 2. Đạo đức công vụ số

|                       |                                                               |            |                                                                                                                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1. Nghiêm túc       | Nghiêm túc tuân thủ quy định bảo mật                          | Giữ nguyên | Không chia sẻ mật khẩu, tài khoản công vụ; Không lưu trữ thông tin nhạy cảm trên thiết bị cá nhân trái quy định                          |
| 2.2. Tôn trọng        | Có ý thức tôn trọng và bảo vệ quyền riêng tư số của người dân | Giữ nguyên | Không sử dụng hình ảnh, thông tin cá nhân của người dân vào mục đích cá nhân.                                                            |
| 2.3. Minh bạch        | Có tinh thần minh bạch trong môi trường số                    | Giữ nguyên | Cẩn trọng, minh bạch và công bằng trong thực thi nhiệm vụ.                                                                               |
| 2.4. Sẵn sàng học hỏi | Có tinh thần sẵn sàng học hỏi, nâng cao năng lực CDS          | Giữ nguyên | Chủ động cập nhật kiến thức công nghệ mới, tích cực ĐTBĐ nâng cao năng lực CDS để phục vụ công việc hiệu quả và đúng đạo đức nghề nghiệp |
| 2.5. Trung thực       | Trung thực trong sử dụng dữ liệu số và thông tin số           | Bổ sung    | Không sửa đổi, bóp méo dữ liệu vì mục đích cá nhân; Không khai thác                                                                      |

|                  |                                             |         |                                                                                                                                                               |
|------------------|---------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                             |         | <i>trái phép thông tin công dân hoặc dữ liệu nội bộ</i>                                                                                                       |
| 2.6. Trách nhiệm | Có tinh thần trách nhiệm trong tương tác số | Bổ sung | <i>Trả lời công dân qua cổng dịch vụ công, email công vụ với tinh thần trách nhiệm và đúng thời hạn; Giao tiếp lịch sự, chuyên nghiệp trong môi trường số</i> |

**Bảng 3: Kết quả phỏng vấn thang đo tiêu chí đánh giá QLNN về PTNNL CDS trong cấp tỉnh**

| Tên biến/Mã hóa        | Biểu hiện thang đo                                                                                        | Nội dung điều chỉnh                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                           | Bổ sung nội dung CDS vào các thang đo để phù hợp thực tiễn triển khai hoạt động CDS của chính quyền địa phương    |
| Tiêu chí Hiệu lực (HL) |                                                                                                           |                                                                                                                   |
| HL1                    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính định hướng tốt                                              | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh có tính định hướng tốt                                                  |
| HL2                    | Kế hoạch PTNNL của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                              | Kế hoạch PTNNL CDS của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                                  |
| HL3                    | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL của tỉnh                                              | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                 |
| HL4                    | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL của tỉnh                                                 | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                    |
| HL5                    | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL của tỉnh                                                       | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                          |
| HL6                    | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL của tỉnh                    | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL CDS đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh   |
| Tính Hiệu quả (HQ)     |                                                                                                           |                                                                                                                   |
| HQ1                    | Sự thay đổi về chất lượng NNL trong các CQHCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh | Sự thay đổi về chất lượng NNL CDS trong các CQHCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh |
| HQ2                    | Số lượng các lớp ĐTBĐ của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh                          | Số lượng các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                       |
| HQ3                    | Nội dung chương trình ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                    | Nội dung chương trình ĐTBĐ về CDS của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                 |
| HQ4                    | Hình thức ĐTBĐ của các lớp ĐTBĐ của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực cho CBCC             | Hình thức các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực CDS cho CBCC                   |

|                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HQ5                           | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                                              | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                                                                  |
| HQ6                           | Mức độ cải thiện tốt năng lực của CBCC sau các chương trình PTNNL của tỉnh                                                     | Năng lực CDS của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                                                                  |
| HQ7                           | Hiệu quả làm việc của CBCCsau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                                          | Hiệu quả làm việc của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CDS)                                                |
| HQ8                           | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến của tỉnh sau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CCHC)                               |
| <b>Tiêu chí Phù hợp (PH)</b>  |                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| PH1                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL                                                            | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL CDS                                                           |
| PH2                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL của quốc gia                                                           | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL CDS của quốc gia                                                          |
| PH3                           | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL của quốc gia                                                               | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL CDS của quốc gia                                                              |
| PH4                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;                                              | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;                                                                  |
| PH5                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương                                       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương                                                           |
| <b>Tiêu chí Bền vững (BV)</b> |                                                                                                                                |                                                                                                                                                        |
| BV1                           | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                  | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                     |
| BV2                           | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực của CBCC của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |
| BV3                           | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ của CBCC của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính của tỉnh cao       | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao     |
| BV4                           | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                    | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                       |

|                     |                                                                                               |                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BV5                 | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài |
| <b>Ý kiến khác:</b> |                                                                                               |                                                                                                   |

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Quý vị!*

**Bảng 4: Kết quả phỏng vấn sâu về thang đo tiêu chí đánh giá QLNN đối với PTNNL CDS trong CQHCNN cấp tỉnh**

**Thang đo tiêu chí Hiệu lực**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                               | Lý thuyết nền                                                                                                                                                    | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kết quả phỏng vấn sâu                                                                                           |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HL     | Hiệu lực                                                                               | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970) | Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Ngô Sỹ Trung (2014), Trần Thị Bảo Khanh (2018), Nguyễn Hồng Anh (2018), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Hoàng Đình Hiễn (2019), Nguyễn Văn Phong (2019), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). | Hiệu lực                                                                                                        |
| HL1    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính định hướng tốt                           |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh có tính định hướng tốt                                                |
| HL2    | Kế hoạch PTNNL của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                           |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kế hoạch PTNNL CDS của tỉnh được xây dựng đầy đủ                                                                |
| HL3    | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL của tỉnh                           |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tổ chức bộ máy thực hiện tốt nhiệm vụ QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                               |
| HL4    | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL của tỉnh                              |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Thực thi tốt các kế hoạch ĐTBĐ đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                  |
| HL5    | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL của tỉnh                                    |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Thực thi tốt CS đánh giá đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh                                        |
| HL6    | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL của tỉnh |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Thực thi tốt các CS bố trí sử dụng NNL CDS đáp ứng yêu cầu VTVL đã góp phần PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh |

*Nguồn: NCS tổng hợp*

Thang đo tiêu chí Hiệu quả

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                                   | Lý thuyết nền                                                                                                                                                    | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kết quả phỏng vấn sâu                                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HQ     | Hiệu quả                                                                                                   | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970) | Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Ngô Sỹ Trung (2014), Trần Thị Bảo Khanh (2018), Nguyễn Hồng Anh (2018), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Hoàng Đình Hiến (2019), Nguyễn Văn Phong (2019), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). | Hiệu quả                                                                                                           |
| HQ1    | Sự thay đổi về chất lượng NNL trong các CQHCCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sự thay đổi về chất lượng NNL CDS trong các CQHCCNN cấp tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh |
| HQ2    | Số lượng các lớp ĐTBĐ của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh                           |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Số lượng các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh phù hợp với các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh                        |
| HQ3    | Nội dung chương trình ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                     |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nội dung chương trình ĐTBĐ về CDS của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                  |
| HQ4    | Hình thức ĐTBĐ của các lớp ĐTBĐ của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực cho CBCC              |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hình thức các lớp ĐTBĐ về CDS của tỉnh đáp ứng yêu cầu cải thiện nâng cao năng lực CDS cho CBCC                    |
| HQ5    | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực cho CBCC                                          |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kết quả đánh giá ĐTBĐ của tỉnh đảm bảo nâng cao năng lực CDS cho CBCC                                              |
| HQ6    | Mức độ cải thiện tốt năng lực của CBCC sau các chương trình PTNNL của tỉnh                                 |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Năng lực CDS của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                              |
| HQ7    | Hiệu quả làm việc của CBCCsau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt                      |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hiệu quả làm việc của CBCC sau các chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CDS)            |
| HQ8    | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực                                                                       |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hiệu quả hoạt động dịch vụ công trực tuyến sau các                                                                 |

|  |                                                                            |  |  |                                                                       |
|--|----------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------|
|  | tuyển của tỉnh sau các chương trình PTNNL của tỉnh có mức độ cải thiện tốt |  |  | chương trình PTNNL CDS của tỉnh có mức độ cải thiện tốt (Mức độ CCHC) |
|--|----------------------------------------------------------------------------|--|--|-----------------------------------------------------------------------|

Nguồn: NCS tổng hợp

**Thang đo tiêu chí phù hợp**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                 | Lý thuyết nền                                                                                                                                                    | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kết quả phỏng vấn sâu                                                                         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| PH     | <b>Phù hợp</b>                                                                           | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970) | Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Ngô Sỹ Trung (2014), Trần Thị Bảo Khanh (2018), Nguyễn Hồng Anh (2018), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Hoàng Đình Hiền (2019), Nguyễn Văn Phong (2019), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003), Vũ Công Giao (2022); Phạm Thị Hồng Điệp (2017). | <b>Phù hợp</b>                                                                                |
| PH1    | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL                      |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh phù hợp với khung khổ CS, pháp luật về PTNNL CDS  |
| PH2    | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL của quốc gia                     |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh phù hợp với mục tiêu sử dụng NNL CDS của quốc gia |
| PH3    | QLNN về PTNNL của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL của quốc gia                         |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCCN của tỉnh phù hợp với chính sách PTNNL CDS của quốc gia     |
| PH4    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;        |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện kinh tế ở địa phương;         |
| PH5    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh phù hợp với điều kiện văn hóa, xã hội ở địa phương  |

Nguồn: NCS tổng hợp

**Thang đo tiêu chí bền vững**

| Mã hóa | Tiêu chí                                                                                                                       | Lý thuyết nền                                                                                                                                                    | Nguồn gốc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kết quả phỏng vấn sâu                                                                                                                                  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BV     | <b>Bền vững</b>                                                                                                                | Lý thuyết về quản trị nhà nước tốt (Good Governance) và lý thuyết đánh giá chính sách Donald T. Campbell (1963); Michael Quinn Patton (1978); Carol Weiss (1970) | Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Gisela Demo (2012) Andi Adawiah, E.A. (2023); Aan Adiazmil. S, Muhammad Hidayat, Dynah A. Basuil Institut Dharma (2024); Ngô Minh Tuấn (2013), Ngô Sỹ Trung (2014), Trần Thị Bảo Khanh (2018), Nguyễn Hồng Anh (2018), Phương Hữu Tùng (2018), Kiều Quỳnh Anh (2018), Hoàng Đình Hiến (2019), Nguyễn Văn Phong (2019), Bùi Thị Ánh Tuyết (2020), Ngân hàng phát triển Châu Á (2003) | <b>Bền vững</b>                                                                                                                                        |
| BV1    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh có tính cạnh tranh tốt;                                                                     |
| BV2    | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực của CBCC của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mức độ phù hợp nâng cao năng lực CDS của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách, kế hoạch phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao |
| BV3    | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ của CBCC của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính của tỉnh cao       |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mức độ phù hợp nâng cao đạo đức công vụ số của NNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh với chính sách phát triển bền vững nền hành chính số của tỉnh cao     |
| BV4    | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                    |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kiểm tra, giám sát trong PTNNL CDS trong các CQHCNN của tỉnh được thực hiện thường xuyên, kịp thời phát hiện sai sót và bất cập.                       |
| BV5    | Các văn bản quản lý về PTNNL của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Các văn bản quản lý về PTNNL CDS của tỉnh là tích cực, ổn định theo định hướng phát triển lâu dài                                                      |

**PHỤ LỤC 5ii**  
**KẾT QUẢ THANG ĐO CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QLNN VỀ**  
**PTNNL CDS TRONG CQHCNN CẤP TỈNH (Sau khi điều chỉnh)**

| STT | Mã hóa      | Tên biến                                                                                                                                         | Chỉnh sửa/Bổ sung                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <b>CS</b>   | <b>Chính sách của NN về CDS</b>                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
| 1   | CS1         | Chính sách của NN về CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS của tỉnh;                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giữ nguyên các thang đo</li> <li>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</li> </ul> |
| 2   | CS2         | Chính sách của NN về CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và đường hướng PTNNL CDS ở địa phương trong tương lai;                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
| 3   | CS3         | Chính sách của NN về CDS làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS địa phương                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                |
| 4   | CS4         | Chính sách của NN về CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                                           |                                                                                                                                                                                                                                |
| 5   | CS5         | Chính sách của NN về CDS được xây dựng dựa trên cơ sở thay đổi về cơ cấu và tổ chức NNL CDS                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
|     | <b>CSNL</b> | <b>Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS</b>                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                |
| 6   | CSNL 1      | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đã được xây dựng và ban hành một cách rõ ràng, cụ thể định hướng tốt PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương; | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giữ nguyên các thang đo</li> <li>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</li> </ul> |
| 7   | CSNL 2      | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS thể hiện rõ quan điểm, mục tiêu và phương hướng PTNNL CDS trong các CQHCNN ở địa phương trong tương lai;    |                                                                                                                                                                                                                                |
| 8   | CSNL 3      | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS đáp ứng nhu cầu dịch vụ hành chính công làm cơ sở dự báo nhu cầu PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương      |                                                                                                                                                                                                                                |
| 9   | CSNL 4      | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến cơ chế giám sát và đánh giá PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                             |                                                                                                                                                                                                                                |
| 10  | CSNL 5      | Chính sách của Nhà nước về PTNNL CDS chú trọng đến giải pháp PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương                                               |                                                                                                                                                                                                                                |
|     | <b>ĐT</b>   | <b>Hệ thống đào tạo quốc gia</b>                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                |
| 11  | ĐT1         | Hệ thống ĐT QG gắn với CDS phân bổ hợp lý thuận lợi cho PTNNL CDS trong các CQHCNN địa phương;                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giữ nguyên các thang đo</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| 12  | ĐT 2        | Chất lượng của hệ thống ĐT QG gắn với CDS đáp ứng tốt nhu cầu NNL CDS của các CQHCNN;                                                            |                                                                                                                                                                                                                                |

|    |           |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      |
|----|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | ĐT 3      | Nội dung ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                                           | <i>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</i>                                     |
| 14 | ĐT4       | Phương pháp, hình thức của hệ thống ĐT QG gắn với CDS phù hợp, cập nhật, hiện đại;                                |                                                                                                                                                                                      |
| 15 | ĐT5       | Đánh giá kết quả ĐT QG gắn với CDS chính xác, hiệu quả;                                                           |                                                                                                                                                                                      |
| 16 | ĐT6       | Hệ thống cơ sở ĐT QG gắn với CDS cung cấp đủ NNL CDS trong các CQHCCN địa phương và cho xã hội;                   |                                                                                                                                                                                      |
| 17 | ĐT7       | Đội ngũ giảng viên đáp ứng tiêu chuẩn nghề nghiệp.                                                                |                                                                                                                                                                                      |
|    | <b>VH</b> | <b>Điều kiện về văn hóa xã hội</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                      |
| 18 | VH1       | Đặc điểm văn hóa xã hội của địa phương là rào cản đối với PTNNL CDS                                               | <i>Yếu tố ĐK kinh tế của tỉnh có tác động mạnh mẽ và ảnh hưởng nhiều hơn đến QLNN về PTNNL CDS của tỉnh, trong khi ĐK về văn hóa thì mờ nhạt hơn</i>                                 |
| 19 | VH2       | Thái độ của người dân về CDS là rào cản đối với PTNNL CDS                                                         |                                                                                                                                                                                      |
| 20 | VH3       | Trình độ dân trí là rào cản đối với PTNNL CDS                                                                     |                                                                                                                                                                                      |
| 21 | VH4       | Người dân địa phương có truyền thống hiếu học và coi trọng tri thức là điều kiện thuận lợi cho PTNNL CDS          |                                                                                                                                                                                      |
| 22 | VH5       | Người dân trong tỉnh có khả năng sử dụng các ứng dụng số cơ bản                                                   |                                                                                                                                                                                      |
|    | <b>ĐK</b> | <b>Điều kiện về kinh tế</b>                                                                                       | <i>- Giữ nguyên các thang đo</i><br><i>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</i> |
| 23 | ĐK1       | Tình hình tăng trưởng kinh tế của tỉnh thuận lợi cho PTNNL CDS ở địa phương                                       |                                                                                                                                                                                      |
| 24 | ĐK2       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho PT NNL CDS ở địa phương                               |                                                                                                                                                                                      |
| 25 | ĐK3       | Nguồn lực tài chính được xác định là điều kiện tốt dành cho đầu tư cơ sở hạ tầng trang thiết bị CNTT ở địa phương |                                                                                                                                                                                      |
| 26 | ĐK4       | Nguồn lực tài chính xác định là thuận lợi dành cho thực hiện CDS ở địa phương                                     |                                                                                                                                                                                      |
|    | <b>CB</b> | <b>Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL</b>                                                                              | <i>- Giữ nguyên các thang đo</i><br><i>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</i> |
| 27 | CB1       | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kiến thức đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ                  |                                                                                                                                                                                      |
| 28 | CB2       | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có kỹ năng đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;                   |                                                                                                                                                                                      |
| 29 | CB3       | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương có phẩm chất đáp ứng yêu cầu thực hiện chức năng, nhiệm vụ;                 |                                                                                                                                                                                      |
| 30 | CB4       | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ;                                          |                                                                                                                                                                                      |
| 31 | CB5       | Cán bộ QLNN về PTNNL CDS ở địa phương thực hiện đúng quyền hạn                                                    |                                                                                                                                                                                      |
|    | <b>HC</b> | <b>Mức độ CCHC</b>                                                                                                |                                                                                                                                                                                      |

|    |            |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                |
|----|------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32 | HC1        | CCHC giúp đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong QLNN                       | <i>Mức độ CDS của tỉnh tác động mạnh đến QLNN về PTNNL CDS của tỉnh trong đó có nhiều chỉ tiêu trùng lặp của CCHC. Do đó nhân tố CCHC ảnh hưởng mờ nhạt hơn</i>                                                                |
| 33 | HC2        | CCHC giúp quản lý trở nên hiệu quả và minh bạch hơn                       |                                                                                                                                                                                                                                |
| 34 | HC3        | CCHC giúp nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý                        |                                                                                                                                                                                                                                |
| 35 | HC4        | CCHC giúp sự phối hợp liên ngành hiệu quả hơn                             |                                                                                                                                                                                                                                |
| 36 | HC5        | CCHC giúp tạo kênh tương tác hiệu quả hơn                                 |                                                                                                                                                                                                                                |
|    | <b>CDS</b> | <b>Mức độ CDS</b>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giữ nguyên các thang đo</li> <li>- Bổ sung nội dung bối cảnh CDS để phù hợp với thực tế triển khai thực hiện quá trình CDS của chính quyền tại địa phương vào các thang đo</li> </ul> |
| 37 | CDS1       | Mức độ CDS tạo nhu cầu PTNNL CDS rõ ràng hơn                              |                                                                                                                                                                                                                                |
| 38 | CDS2       | Mức độ CDS định hướng PTNNL CDS tốt hơn                                   |                                                                                                                                                                                                                                |
| 39 | CDS3       | Mức độ CDS cung cấp công cụ và phương pháp quản lý PTNNL CDS hiệu quả hơn |                                                                                                                                                                                                                                |
| 40 | CDS4       | Mức độ CDS tạo môi trường làm việc số tốt hơn                             |                                                                                                                                                                                                                                |
| 41 | CDS5       | Mức độ CDS thúc đẩy học tập liên tục nâng cao năng lực CDS nhiều hơn      |                                                                                                                                                                                                                                |

**PHỤ LỤC 6**  
**Nội dung cải thiện năng lực CDS của CBCC trong CQHCCN**

| STT | Kiến thức, kỹ năng CDS                       | Biểu hiện cải thiện                                                                                                                                                   |                                                                                                                    |
|-----|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                              | CBCC chuyên trách về CNTT                                                                                                                                             | CBCC không chuyên trách CNTT                                                                                       |
| 1   | Kiến thức, kỹ năng về hành chính nhà nước số | Nắm vững các chủ trương, CS, VBPL về CDS;                                                                                                                             | Nhận thức vai trò CDS trong các hoạt động QLNN 1 cách rõ ràng                                                      |
|     |                                              | Hoạch định, tổ chức CDS ở địa phương tốt                                                                                                                              | Tư duy số tốt                                                                                                      |
|     |                                              | Hiểu rõ các mô hình, kiến trúc Chính phủ số; các chỉ số đánh giá CDS                                                                                                  | Hiểu rõ hệ thống số trong hành chính nhà nước                                                                      |
| 2   | Kiến thức, kỹ năng về công cụ số             | Nắm bắt các công nghệ như AI, Big Data, IoT, Cloud Computing, Blockchain; Kỹ năng Khắc phục sự cố Kỹ thuật (nhận diện và xử lý các lỗi cơ bản về phần cứng, phần mềm) | Sử dụng các công cụ tìm kiếm cơ bản và AI để tìm kiếm và phân loại thông tin phục vụ công việc một cách thuận thực |
|     |                                              | Hiểu được tiềm năng ứng dụng của các công nghệ này trong QLNN;                                                                                                        | Làm việc trên nền tảng số cơ bản gắn với chuyên môn                                                                |

|   |                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                      |
|---|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                       | Vận hành hiệu quả các phần mềm văn phòng, hệ thống quản lý văn bản, điều hành điện tử (E-office)                          | Sử dụng dịch vụ công và phần mềm chuyên môn thành thạo                                                               |
| 3 | Kiến thức, kỹ năng về dữ liệu số                      | Sử dụng các nền tảng dịch vụ công trực tuyến                                                                              | Ứng dụng công nghệ văn phòng                                                                                         |
|   |                                                       | Khả năng thu thập, làm sạch, tổ chức dữ liệu số; sử dụng công cụ phân tích dữ liệu cơ bản.                                | Khai thác và phân tích dữ liệu số: Kiểm chứng, xác thực dữ liệu, thông tin và nội dung số                            |
|   |                                                       | Khả năng đọc hiểu và trình bày báo cáo dựa trên dữ liệu.                                                                  | Quản lý dữ liệu công vụ số                                                                                           |
| 4 | Kiến thức, kỹ năng về bảo mật và an toàn thông tin số | Nắm vững các nguyên tắc, quy định về an toàn thông tin; Hiểu biết về các loại hình tấn công mạng và biện pháp phòng chống | Bảo vệ dữ liệu cá nhân và dữ liệu hệ thống                                                                           |
|   |                                                       | Khả năng đánh giá rủi ro an ninh mạng.                                                                                    | Nhận biết và phòng tránh các mối đe dọa trên môi trường mạng                                                         |
| 5 | Kiến thức, kỹ năng về đổi mới và sáng tạo số          | Khả năng nhìn nhận các quy trình, hệ thống một cách tổng thể; Khả năng ết nối các giải pháp công nghệ.                    | Tạo lập nội dung số:<br>Sử dụng AI và các công cụ, công nghệ số hỗ trợ sáng tạo kiến thức, đổi mới quy trình công vụ |
|   |                                                       | Khả năng lập kế hoạch, triển khai, giám sát dự án và quản lý rủi ro dự án CNTT, CDS                                       | Cải tiến quy trình công vụ bằng công nghệ số                                                                         |
|   |                                                       | Đề xuất ý tưởng cải tiến dựa trên công nghệ và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới                                      | Có sáng kiến và triển khai sáng kiến CDS                                                                             |

## PHỤ LỤC 7i

### KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QLNN VỀ PTNNL CDS TRONG CQHCNN TỈNH NINH BÌNH

(i) Phân tích nhân tố khám phá của biến “Chính sách của Nhà nước (NN) về CDS”

|     | Nhân tố |      |
|-----|---------|------|
|     | 1       |      |
| CS1 |         | .908 |
| CS2 |         | .790 |
| CS3 |         | .787 |
| CS4 |         | .743 |

|                                                                                                                                                         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| CS5                                                                                                                                                     | .739 |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.863; Tổng phương sai trích: 63.345% |      |

(ii) **Phân tích nhân tố khám phá của biến “Chính sách của NN về PT NNL CDS”**

|                                                                                                                                                         | Nhân tố |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                         | 1       |
| CSNL 1                                                                                                                                                  | .949    |
| CSNL 2                                                                                                                                                  | .919    |
| CSNL 3                                                                                                                                                  | .914    |
| CSNL 4                                                                                                                                                  | .883    |
| CSNL 5                                                                                                                                                  | .856    |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.861; Tổng phương sai trích: 81.883% |         |

(iii) **Phân tích nhân tố khám phá của biến “Hệ thống đào tạo quốc gia gắn với CDS”**

|                                                                                                                                                         | Nhân tố |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                         | 1       |
| ĐT4                                                                                                                                                     | .854    |
| ĐT5                                                                                                                                                     | .850    |
| ĐT7                                                                                                                                                     | .825    |
| ĐT1                                                                                                                                                     | .819    |
| ĐT2                                                                                                                                                     | .805    |
| ĐT3                                                                                                                                                     | .793    |
| ĐT6                                                                                                                                                     | .792    |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.837; Tổng phương sai trích: 67.250% |         |

(iv) **Phân tích nhân tố khám phá của biến “Điều kiện kinh tế của tỉnh”**

|     | Nhân tố |
|-----|---------|
|     | 1       |
| ĐK1 | .845    |
| ĐK2 | .661    |

|                                                                                                                                                         |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ĐK4                                                                                                                                                     | .516 |
| ĐK3                                                                                                                                                     | .515 |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.816; Tổng phương sai trích: 73.304% |      |

(v) **Phân tích nhân tố khám phá** của biến “*Năng lực cán bộ QLNN về PTNNL CDS*”

|                                                                                                                                                         | Nhân tố |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                         | 1       |
| CB3                                                                                                                                                     | .888    |
| CB4                                                                                                                                                     | .850    |
| CB2                                                                                                                                                     | .850    |
| CB1                                                                                                                                                     | .847    |
| CB5                                                                                                                                                     | .830    |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.899; Tổng phương sai trích: 72.790% |         |

(vi) **Phân tích nhân tố khám phá** của biến “*Mức độ CDS của tỉnh*”

|                                                                                                                                                         | Nhân tố |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                         | 1       |
| CDS3                                                                                                                                                    | .847    |
| CDS4                                                                                                                                                    | .791    |
| CDS5                                                                                                                                                    | .736    |
| CDS2                                                                                                                                                    | .722    |
| CDS1                                                                                                                                                    | .714    |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.818; Tổng phương sai trích: 58.291% |         |

(vii) **Phân tích nhân tố khám phá** của biến “*QLNN về PTNNL CDS trong các CQHCNN tại địa phương cấp tỉnh*”

|       | Nhân tố |
|-------|---------|
|       | 1       |
| QLNN3 | .849    |
| QLNN1 | .843    |
| QLNN4 | .834    |
| QLNN2 | .831    |
| QLNN6 | .565    |
| QLNN5 | .517    |

Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.

Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.

Hệ số KMO: 0.802; Tổng phương sai trích: 56.744%

**(viii) Bảng Ma trận nhân tố khám phá tổng hợp**

| Pattern Matrix <sup>a</sup> |        |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|--------|------|------|------|------|------|------|
|                             | Factor |      |      |      |      |      |      |
|                             | 1      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| ĐT4                         | .926   |      |      |      |      |      |      |
| ĐT2                         | .867   |      |      |      |      |      |      |
| ĐT5                         | .838   |      |      |      |      |      |      |
| ĐT6                         | .821   |      |      |      |      |      |      |
| ĐT3                         | .738   |      |      |      |      |      |      |
| ĐT7                         | .655   |      |      |      |      |      |      |
| CB3                         |        | .886 |      |      |      |      |      |
| CB2                         |        | .868 |      |      |      |      |      |
| CB1                         |        | .810 |      |      |      |      |      |
| CB5                         |        | .808 |      |      |      |      |      |
| CB4                         |        | .754 |      |      |      |      |      |
| QLNN3                       |        |      | .789 |      |      |      |      |
| QLNN1                       |        |      | .777 |      |      |      |      |
| QLNN2                       |        |      | .740 |      |      |      |      |
| QLNN4                       |        |      | .705 |      |      |      |      |
| QLNN6                       |        |      | .515 |      |      |      |      |
| QLNN5                       |        |      | .503 |      |      |      |      |
| CSNL1                       |        |      |      | .902 |      |      |      |
| CSNL3                       |        |      |      | .898 |      |      |      |
| CSNL5                       |        |      |      | .820 |      |      |      |
| CSNL4                       |        |      |      | .784 |      |      |      |
| CSNL2                       |        |      |      | .763 |      |      |      |
| CĐS3                        |        |      |      |      | .805 |      |      |
| CĐS1                        |        |      |      |      | .792 |      |      |
| CĐS2                        |        |      |      |      | .778 |      |      |
| CĐS4                        |        |      |      |      | .697 |      |      |
| CĐS5                        |        |      |      |      | .692 |      |      |
| CS3                         |        |      |      |      |      | .949 |      |
| CS2                         |        |      |      |      |      | .799 |      |
| CS4                         |        |      |      |      |      | .743 |      |
| CS1                         |        |      |      |      |      | .736 |      |
| ĐK2                         |        |      |      |      |      |      | .830 |
| ĐK3                         |        |      |      |      |      |      | .657 |

|                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|------|
| ĐK4                                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |  | .545 |
| ĐK1                                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |  | .522 |
| Phương pháp trích: Principal Axis Factoring.<br>Phương pháp xoay: Promax with Kaiser Normalization.<br>Hệ số KMO: 0.916; Tổng phương sai trích: 67.457% |  |  |  |  |  |  |      |

*(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)*