

SỐ 02

THÁNG 6 NĂM 2026

Chịu trách nhiệm xuất bản  
Tổng Biên tập:

TS. Lê Anh Tuấn - Viện trưởng  
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước  
và Lao động

Ban Biên tập:

TS. Vũ Xuân Thanh  
TS. Phạm Ngọc Toàn  
ThS. Vũ Ánh Nguyệt

Bản tin được thực hiện bởi:

Trung tâm Thông tin, phân tích, dự báo  
chiến lược và dịch vụ công  
Số 37 Nguyễn Bình Khiêm, Hà Nội

Điện thoại: (04) 62826787

Website: <http://isol.moha.gov.vn>  
<http://isos.gov.vn>

Mọi thư, bài xin gửi về email:  
[vienkhtcnn@moha.gov.vn](mailto:vienkhtcnn@moha.gov.vn)

Thiết kế bìa và trình bày: Phương Lan

# Thông tin kết quả nghiên cứu khoa học tổ chức nhà nước và lao động

TRONG SỐ NÀY

<b>NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI</b>	1
● <b>Đỗ Thị Thanh Huyền:</b> Chính sách chăm sóc người cao tuổi và nền kinh tế chăm sóc tại Việt Nam: thực trạng và định hướng phát triển	1
● <b>Chử Thị Lân:</b> Kinh nghiệm của Nhật Bản trong xây dựng cộng đồng già hóa hòa nhập và bài học cho Việt Nam	11
● <b>Đặng Đỗ Quyên:</b> Bình đẳng giới trong khu vực doanh nghiệp ở Việt Nam – Thực tiễn và kinh nghiệm	30
● <b>Đào Thị Lanh:</b> Năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở trong bối cảnh chính quyền địa phương 2 cấp và chuyển đổi số quốc gia: Vai trò của Bộ Nội vụ trong phát triển đội ngũ công chức cơ sở	43
● <b>Đào Mạnh Hoàn - Hồ Trần Sỹ:</b> Những thách thức trong đổi mới tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã trong bối cảnh tổ chức chính quyền 2 cấp ở Việt Nam	56
● <b>Nguyễn Thị Trang:</b> Đổi mới quản trị thực thi nhiệm vụ trong các cơ quan nhà nước: Tiếp cận từ lý luận thi đua, khen thưởng đến thực tiễn đo lường hiệu suất trên nền tảng số và thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo	66
<b>GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC</b>	76

# Nghiên cứu - Trao đổi

## HỆ THỐNG CHĂM SÓC NGƯỜI CAO TUỔI VÀ NỀN KINH TẾ CHĂM SÓC TẠI VIỆT NAM: THỰC TRẠNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN

*Ths. Đỗ Thị Thanh Huyền, Phó Trưởng phòng Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

*Tóm tắt: Việt Nam đang bước vào giai đoạn già hóa dân số, điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết để định hình và phát triển hệ thống chăm sóc người cao tuổi gắn với nền kinh tế chăm sóc theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả và bền vững. Việc phân tích thực trạng chính sách chăm sóc người cao tuổi (NCT) và quy chiếu với nền kinh tế chăm sóc đang được định hình tại Việt Nam để có cái nhìn thực tế về những kết quả đạt được, những hạn chế về thể chế, dịch vụ và nguồn nhân lực chăm sóc hiện nay. Trên cơ sở đó, bài viết hướng đến đề xuất định hướng phát triển nền kinh tế chăm sóc gắn với phát triển xã hội, bảo đảm an sinh xã hội, bình đẳng giới và thích ứng với già hóa dân số, trong đó nhấn mạnh vai trò của Nhà nước trong hoàn thiện thể chế, phát triển hệ thống dịch vụ chăm sóc dài hạn và chuẩn hóa nghề chăm sóc NCT.*

### 1. Đặt vấn đề

Việt Nam chính thức bước vào giai đoạn già hóa dân số từ năm 2011 khi tỷ lệ người cao tuổi đạt trên 10%

dân số và hiện thuộc nhóm quốc gia có tốc độ già hóa dân số nhanh trên thế giới. Theo các dự báo dân số, tỷ lệ NCT ở Việt Nam tiếp tục gia tăng mạnh trong những thập niên tới, kéo theo nhiều thách thức về an sinh xã hội, chăm sóc sức khỏe và chăm sóc dài hạn. Trước bối cảnh đó, bảo vệ, chăm sóc và phát huy vai trò NCT đã được hiến định<sup>1</sup>; nhiều chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của nhà nước đã được ban hành. Theo đó, hệ thống chính sách từng bước được hoàn thiện theo hướng mở rộng quyền tiếp cận dịch vụ y tế, trợ giúp xã hội, phát huy vai trò và nâng cao chất lượng cuộc sống cho NCT, góp phần thích ứng với quá trình già hóa dân số trong giai đoạn phát triển mới của đất nước.

Kinh tế chăm sóc hiện được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau như kinh tế học, bình đẳng giới, phát triển con người và an sinh xã hội. Trong bối cảnh già hóa dân số, biến đổi cấu trúc gia đình và nhu cầu chăm sóc NCT ngày càng gia tăng tại Việt Nam, cách tiếp cận theo hướng an

<sup>1</sup> Khoản 3, Điều 37, Hiến pháp nêu rõ “NCT được Nhà nước, gia đình và xã hội tôn trọng, chăm sóc và phát huy vai trò trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc”.

# Nghiên cứu - Trao đổi

sinh xã hội được xem là phù hợp hơn với định hướng phát triển bền vững và lấy con người làm trung tâm. Theo cách tiếp cận này, kinh tế chăm sóc không chỉ là lĩnh vực cung cấp dịch vụ mà còn là một bộ phận quan trọng của hệ thống an sinh xã hội, góp phần bảo đảm chất lượng cuộc sống, duy trì nguồn nhân lực và hỗ trợ các nhóm dễ bị tổn thương. Hoạt động chăm sóc bao gồm cả chăm sóc có trả công và không trả công, được thực hiện bởi gia đình, Nhà nước, thị trường và cộng đồng nhằm đáp ứng nhu cầu chăm sóc ngày càng đa dạng của xã hội.

Tuy nhiên, tại Việt Nam, công việc chăm sóc nói chung và chăm sóc NCT nói riêng hiện vẫn chủ yếu do phụ nữ đảm nhận và phần lớn chưa được trả lương hoặc chưa được nhìn nhận đầy đủ về giá trị kinh tế – xã hội. Trong khi đó, hệ thống dịch vụ chăm sóc dài hạn, nguồn nhân lực chăm sóc chuyên nghiệp và cơ chế tài chính cho chăm sóc NCT vẫn còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu của quá trình già hóa dân số nhanh. Vì vậy, phát triển kinh tế chăm sóc không chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu chăm sóc ngày càng gia tăng mà còn góp phần tạo việc làm, thúc đẩy bình đẳng giới, giảm gánh nặng chăm sóc trong gia đình và tăng cường tính bền vững của hệ thống an sinh xã hội trong giai đoạn hiện nay.

Xuất phát từ thực tiễn trên, bài viết tập trung phân tích thực trạng hệ

thống chăm sóc NCT ở Việt Nam, nhận diện những khoảng trống chính sách và dịch vụ chăm sóc; làm rõ vai trò của kinh tế chăm sóc trong bối cảnh già hóa dân số, đồng thời đề xuất định hướng hoàn thiện chính sách nhằm phát triển hệ thống chăm sóc NCT toàn diện, bền vững, góp phần thực hiện mục tiêu bảo đảm an sinh xã hội và thích ứng với già hóa dân số.

## 2. Phương pháp luận

Bài viết được thực hiện trên cơ sở phương pháp luận biện chứng và lịch sử; sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu, thống kê và so sánh. Dữ liệu phân tích được khai thác từ các văn bản của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, báo cáo của Bộ Y tế (Cục Dân số, Cục Bảo trợ xã hội), Bộ Nội vụ, Viện Khoa học Lao động và Xã hội (ILSSA), nghiên cứu của các tác giả, các tổ chức quốc tế (UNFPA, UN Women, ILO) liên quan đến chăm sóc người cao tuổi và kinh tế chăm sóc tại Việt Nam.

## 3. Thực trạng chính sách chăm sóc người cao tuổi và nền kinh tế chăm sóc tại Việt Nam

### 3.1. Về hệ thống chính sách hiện hành

Quá trình già hóa dân số nhanh đã thúc đẩy sự phát triển tương đối đồng bộ của hệ thống chính sách đối với NCT ở Việt Nam trong hơn một thập niên qua. Việc ban hành Luật Người cao tuổi năm 2009 đã tạo nền

# Nghiên cứu - Trao đổi

tăng pháp lý quan trọng để thể chế hóa quan điểm của Đảng về bảo đảm an sinh xã hội, chăm sóc, phát huy vai trò NCT và thích ứng chủ động với già hóa dân số. Trên cơ sở đó, nhiều chính sách liên quan đến chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm y tế, trợ giúp xã hội và phát huy vai trò NCT tiếp tục được hoàn thiện thông qua các văn bản như Nghị định số 20/2021/NĐ-CP và Nghị định số 76/2024/NĐ-CP sửa đổi và bổ sung Nghị định số 20/2021/NĐ-CP, Chiến lược Dân số Việt Nam đến năm 2030 và Chương trình chăm sóc sức khỏe NCT giai đoạn 2021–2030. Cùng với đó, nhận thức của các cấp ủy đảng, chính quyền và toàn xã hội về vai trò của NCT đã có nhiều chuyển biến tích cực, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và tăng cường sự tham gia của NCT vào đời sống xã hội.

Trong lĩnh vực y tế, chính sách chăm sóc sức khỏe cho NCT đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận, thể hiện qua mức độ bao phủ bảo hiểm y tế và khả năng tiếp cận dịch vụ y tế ngày càng được mở rộng. Hiện nay trên 95% NCT có thẻ bảo hiểm y tế; công tác quản lý sức khỏe, khám sức khỏe định kỳ và điều trị các bệnh mạn tính từng bước được triển khai tại nhiều địa phương (Bộ Y tế, 2025). Hệ thống khoa lão khoa tại các bệnh viện tuyến trung ương và tuyến tỉnh tiếp tục được mở rộng, nhiều cơ sở khám chữa bệnh đã bố trí khu vực ưu tiên dành cho NCT. Những kết quả

này phản ánh sự quan tâm ngày càng lớn của Nhà nước đối với yêu cầu chăm sóc sức khỏe trong bối cảnh dân số già hóa. Tuy nhiên, hệ thống khám chữa bệnh dành cho NCT còn phát triển chậm so với tốc độ già hóa dân số. Hiện cả nước mới có một bệnh viện chuyên khoa lão khoa tuyến trung ương là Bệnh viện Lão khoa Trung ương, trong khi khoa lão khoa mới được thành lập tại một bộ phận bệnh viện đa khoa tuyến tỉnh và chủ yếu tập trung ở các địa phương có quy mô dân số lớn. Chất lượng và khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe giữa các vùng miền vẫn còn chênh lệch đáng kể; dịch vụ phục hồi chức năng, chăm sóc tại nhà và chăm sóc dài hạn còn thiếu hụt, đặc biệt tại khu vực nông thôn và miền núi. Điều này cho thấy chính sách chăm sóc sức khỏe hiện nay vẫn thiên về điều trị bệnh hơn là xây dựng hệ thống chăm sóc tích hợp và liên tục cho NCT.

Trong lĩnh vực trợ giúp xã hội, phạm vi bao phủ chính sách đối với NCT đã được mở rộng đáng kể. Việc thực hiện Nghị định số 20/2021/NĐ-CP đã góp phần tăng số lượng NCT được hưởng trợ cấp xã hội thường xuyên lên khoảng 3,7 triệu người, trong đó vẫn còn khoảng 1,6 triệu người từ đủ 75 tuổi trở lên không có lương hưu hoặc trợ cấp bảo hiểm xã hội. Trên cơ sở đó, nhiều địa phương đã ban hành chính sách hỗ trợ bổ sung về nhà ở, chăm sóc sức khỏe và trợ giúp khẩn cấp đối với NCT có hoàn

# Nghiên cứu - Trao đổi

cảnh khó khăn (Bộ Y tế & UNFPA, 2025). Tuy nhiên, mức trợ cấp hiện hành<sup>2</sup> vẫn thấp hơn đáng kể so với nhu cầu sống tối thiểu của NCT; tỷ lệ NCT không có lương hưu hoặc trợ cấp bảo hiểm xã hội còn ở mức cao. Thực trạng này phản ánh khoảng cách giữa mục tiêu bảo đảm an sinh xã hội toàn dân với khả năng thụ hưởng thực tế của một bộ phận lớn NCT, đặc biệt là nhóm lao động phi chính thức.

Bên cạnh chính sách chăm sóc, các chính sách bảo vệ và phát huy vai trò NCT cũng đạt nhiều kết quả tích cực. Hàng triệu NCT tiếp tục tham gia lao động sản xuất, kinh doanh, công tác xã hội, hòa giải cơ sở và xây dựng đời sống văn hóa ở cộng đồng. Các phong trào “Tuổi cao - gương sáng”, “Người cao tuổi tham gia xây dựng nông thôn mới, đô thị văn minh” đã góp phần khẳng định NCT không chỉ là đối tượng thụ hưởng chính sách mà còn là nguồn lực xã hội quan trọng. Tuy nhiên, việc phát huy vai trò NCT vẫn chủ yếu dựa vào các phong trào xã hội, trong khi cơ chế khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn lực tri thức, kinh nghiệm của NCT trong phát triển kinh tế – xã hội còn chưa rõ nét.

Nhìn tổng thể, hệ thống chính sách đối với NCT ở Việt Nam đã chuyển từ cách tiếp cận mang tính trợ giúp sang tiếp cận dựa trên quyền và phát triển. Tuy nhiên, tốc độ già hóa dân số đang diễn ra nhanh hơn tốc độ

hoàn thiện hệ thống chính sách và dịch vụ chăm sóc. Đây là những vấn đề cơ bản đặt ra yêu cầu tiếp tục hoàn thiện thể chế, phát triển hệ thống chăm sóc dài hạn và xây dựng cơ chế tài chính bền vững nhằm thực hiện mục tiêu thích ứng chủ động với già hóa dân số theo tinh thần Nghị quyết số 21-NQ/TW và Nghị quyết số 42-NQ/TW.

## **3.2. Về nhu cầu chăm sóc của người cao tuổi và thực trạng đáp ứng**

Sự gia tăng nhanh chóng về quy mô dân số cao tuổi đang làm thay đổi sâu sắc cơ cấu nhu cầu chăm sóc trong xã hội. Việt Nam có khoảng 16,5 triệu NCT, chiếm gần 16% dân số; trong đó khoảng 2,6 triệu người từ 80 tuổi trở lên. Mặc dù tuổi thọ trung bình của người Việt Nam đạt khoảng 74,7 tuổi, số năm sống khỏe mạnh chỉ khoảng 65,4 năm (Bộ Y tế & UNFPA, 2025). Điều này đồng nghĩa với việc nhiều NCT phải sống gần một thập niên trong tình trạng bệnh tật, suy giảm chức năng hoặc cần hỗ trợ trong sinh hoạt hằng ngày. Sự chênh lệch giữa tuổi thọ và tuổi thọ khỏe mạnh là nguyên nhân trực tiếp làm gia tăng nhu cầu chăm sóc y tế, chăm sóc xã hội và chăm sóc dài hạn.

Nhu cầu chăm sóc NCT hiện nay không chỉ gia tăng về số lượng mà còn thay đổi mạnh về nội dung và mức độ chuyên nghiệp. Cùng với quá trình chuyển đổi mô hình bệnh tật,

<sup>2</sup> Mức chuẩn trợ cấp theo Nghị định 76/2024/NĐ-CP là: 500.000 đồng/tháng/đối tượng

# Nghiên cứu - Trao đổi

các bệnh mạn tính và bệnh không lây nhiễm ngày càng phổ biến trong nhóm dân số cao tuổi. Tình trạng đa bệnh lý là đặc điểm phổ biến ở người cao tuổi; số lượng bệnh mạn tính gia tăng làm tăng nguy cơ suy giảm khả năng thực hiện các hoạt động sinh hoạt hằng ngày và nhu cầu chăm sóc lâu dài (Nguyen et al., 2024; Phi, Giang & Pham, 2023). Do đó, nhu cầu chăm sóc không còn giới hạn ở khám chữa bệnh mà mở rộng sang phục hồi chức năng, chăm sóc tinh thần, hỗ trợ sinh hoạt, chăm sóc bán trú, chăm sóc tại nhà và chăm sóc dài hạn. Đây là xu hướng tất yếu của các xã hội đang bước vào giai đoạn dân số già.

Mặc dù hệ thống y tế và an sinh xã hội đã có nhiều nỗ lực mở rộng phạm vi bao phủ, nhưng khả năng đáp ứng nhu cầu chăm sóc vẫn còn nhiều hạn chế. Hiện nay hơn 15,6 triệu NCT có thẻ bảo hiểm y tế, khoảng 80% được lập hồ sơ quản lý sức khỏe ban đầu và gần 70% được khám sức khỏe định kỳ (Bộ Y tế & UNFPA, 2025); tuy nhiên, phần lớn các chính sách và dịch vụ hiện nay mới tập trung vào chăm sóc y tế cơ bản, chăm sóc sức khỏe ban đầu trong khi các dịch vụ chăm sóc dài hạn, chăm sóc tại nhà và hỗ trợ sinh hoạt còn rất hạn chế. Khoảng cách giữa nhu cầu ngày càng đa dạng của NCT với năng lực cung ứng dịch vụ đang trở thành thách thức

lớn đối với hệ thống an sinh xã hội.

Cùng với phát triển kinh tế - xã hội, sự biến đổi của cấu trúc gia đình đang làm suy giảm khả năng chăm sóc truyền thống đối với NCT<sup>3</sup>. Quá trình đô thị hóa, di cư lao động và xu hướng gia đình hạt nhân khiến số lượng NCT sống một mình hoặc chỉ sống với vợ/chồng ngày càng gia tăng. Trong khi đó, phần lớn hoạt động chăm sóc vẫn dựa vào gia đình và chủ yếu do phụ nữ đảm nhận. Nhu cầu chăm sóc ngày càng tăng trong khi khả năng cung cấp chăm sóc của gia đình ngày càng giảm đang trở thành vấn đề nổi bật của quá trình già hóa dân số ở Việt Nam hiện nay.

Trên thực tế, vẫn còn tồn tại bất bình đẳng trong tiếp cận dịch vụ chăm sóc giữa các nhóm dân cư. Khoảng hai phần ba NCT sinh sống tại khu vực nông thôn, nơi hệ thống dịch vụ y tế, phục hồi chức năng và chăm sóc dài hạn còn hạn chế. Đồng thời, tỷ lệ NCT không có lương hưu hoặc trợ cấp bảo hiểm xã hội vẫn ở mức cao, làm gia tăng nguy cơ dễ bị tổn thương trước các cú sốc về sức khỏe và thu nhập. Như vậy, già hóa dân số không chỉ là vấn đề nhân khẩu học mà còn là thách thức phát triển liên quan đến công bằng xã hội và bảo đảm quyền tiếp cận dịch vụ cơ bản của NCT.

Trong bối cảnh đó, nhu cầu chăm sóc NCT cần được nhìn nhận

<sup>3</sup> Cục Thống kê. (2025). *Thông cáo báo chí kết quả Điều tra dân số và nhà ở giữa kỳ năm 2024*. Hà Nội: Bộ Tài chính: Quy mô hộ bình quân giảm từ khoảng 3,8 người/hộ năm 2014 xuống 3,6 người/hộ năm 2019 và còn khoảng 3,5-3,6 người/hộ năm 2024

# Nghiên cứu - Trao đổi

như một nội dung thiết yếu trong phát triển xã hội và đảm bảo an sinh xã hội. Việc phát triển hệ thống chăm sóc dài hạn, mở rộng các mô hình chăm sóc cộng đồng và tăng cường hỗ trợ đối với nhóm NCT dễ bị tổn thương cần được xem là hướng đi quan trọng nhằm hiện thực hóa mục tiêu bảo đảm an sinh xã hội bao trùm, toàn diện, thích ứng với già hóa dân số trong giai đoạn tới.

### ***3.3. Thực trạng phát triển nền kinh tế chăm sóc tại Việt Nam***

Sự gia tăng nhu cầu chăm sóc người cao tuổi đang từng bước làm nổi lên vai trò của nền kinh tế chăm sóc như một lĩnh vực có ý nghĩa kinh tế – xã hội đặc biệt quan trọng của nền kinh tế quốc gia. Tại Việt Nam, kinh tế chăm sóc hiện vẫn chưa được nhìn nhận đầy đủ như một cấu phần của quá trình phát triển kinh tế và hệ thống an sinh xã hội. Các hoạt động chăm sóc, đặc biệt là chăm sóc không được trả lương trong gia đình, phần lớn chưa được lượng hóa đầy đủ trong hệ thống thống kê chung và chưa được phản ánh tương xứng trong hoạch định chính sách phát triển.

Đặc điểm nổi bật của nền kinh tế chăm sóc ở Việt Nam là sự phụ thuộc lớn vào lao động chăm sóc không được trả công trong gia đình. Các nghiên cứu gần đây cho thấy gánh nặng công việc chăm sóc không được trả lương vẫn chủ yếu thuộc về phụ nữ; phụ nữ Việt Nam dành trung

bình 2,34 giờ mỗi ngày cho các hoạt động chăm sóc không được trả lương, cao gấp 1,78 lần so với nam giới (UN Women & ILSSA, 2024). Sự chênh lệch này phản ánh tình trạng phân công lao động theo giới vẫn còn khá phổ biến trong gia đình và xã hội, khi trách nhiệm chăm sóc trẻ em, người cao tuổi và các thành viên phụ thuộc phần lớn được đặt lên vai phụ nữ. Trong bối cảnh già hóa dân số và nhu cầu chăm sóc ngày càng gia tăng, mô hình chăm sóc dựa chủ yếu vào lao động không được trả công của phụ nữ đang bộc lộ những hạn chế về tính bền vững, đồng thời đặt ra yêu cầu phát triển các dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp nhằm chia sẻ trách nhiệm chăm sóc giữa gia đình, Nhà nước, thị trường và cộng đồng. Trong bối cảnh già hóa dân số và quy mô gia đình ngày càng thu hẹp, mô hình dựa chủ yếu vào lao động chăm sóc không được trả công đang bộc lộ nhiều hạn chế và khó bảo đảm tính bền vững trong dài hạn.

Đối với khu vực chăm sóc có trả lương, nguồn nhân lực chăm sóc đang gia tăng nhưng chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Khu vực chăm sóc có trả lương hiện mang đặc trưng giới khá rõ nét, phụ nữ chiếm khoảng 72,8% lực lượng lao động trong ngành kinh tế chăm sóc. Tuy nhiên, phần lớn lao động nữ tập trung ở các vị trí nghề giản đơn hoặc chuyên môn kỹ thuật bậc trung, đồng thời có tỷ lệ tham gia bảo hiểm xã hội và mức thu

# Nghiên cứu - Trao đổi

nhập thấp hơn lao động nam. Thực trạng này cho thấy mặc dù phụ nữ giữ vai trò chủ đạo trong cung ứng dịch vụ chăm sóc, những lợi ích kinh tế và an sinh mà họ được thụ hưởng vẫn chưa tương xứng với đóng góp của mình đối với nền kinh tế chăm sóc (UN Women & ILSSA, 2024).

Sự phát triển chậm và thiếu đồng bộ của hạ tầng dịch vụ chăm sóc đang là một điểm nghẽn quan trọng đối với nền kinh tế chăm sóc ở Việt Nam. Mặc dù nhu cầu chăm sóc NCT gia tăng nhanh cùng với quá trình già hóa dân số, mạng lưới cơ sở cung cấp dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp vẫn còn hạn chế về quy mô, chất lượng và khả năng tiếp cận. Các cơ sở chăm sóc NCT chủ yếu tập trung tại các đô thị lớn, trong khi phần lớn NCT ở khu vực nông thôn gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp (Cục Dân số, 2025). Bên cạnh đó, nhiều cơ sở còn thiếu nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất và nhân lực chuyên môn; các loại hình chăm sóc dài hạn, phục hồi chức năng và chăm sóc dựa vào cộng đồng phát triển chậm. Hiện nay, khoảng 80% NCT có nhu cầu hỗ trợ trong sinh hoạt hàng ngày vẫn được chăm sóc chủ yếu bởi gia đình, trong khi các dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp mới chỉ đáp ứng một phần nhu cầu thực tế (UNFPA, 2022). Thực trạng này cho thấy khoảng cách đáng kể giữa nhu cầu chăm sóc ngày càng gia tăng và năng lực cung ứng dịch vụ hiện nay.

Trong bối cảnh quy mô gia đình thu hẹp và tốc độ già hóa dân số ngày càng nhanh, việc phát triển hệ thống chăm sóc dài hạn và mở rộng thị trường dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp đang trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm giảm gánh nặng cho gia đình và thích ứng với xã hội già hóa. (Cục Dân số, 2025; UNFPA, 2022).

Một hạn chế mang tính cấu trúc khác là Việt Nam chưa hình thành cơ chế tài chính chuyên biệt cho chăm sóc dài hạn. Hiện nay phần lớn chi phí chăm sóc NCT vẫn do gia đình tự chi trả. Trong khi tuổi thọ tiếp tục tăng, số năm sống cần hỗ trợ chăm sóc cũng có xu hướng kéo dài, làm gia tăng áp lực tài chính đối với hộ gia đình, đặc biệt là nhóm thu nhập thấp. Khoảng cách giữa nhu cầu chăm sóc ngày càng lớn với nguồn lực tài chính còn hạn chế đang đặt ra yêu cầu phải nghiên cứu xây dựng các cơ chế chia sẻ rủi ro và huy động nguồn lực xã hội cho lĩnh vực chăm sóc.

Cùng với tiến trình phát triển kinh tế- xã hội kinh tế chăm sóc không chỉ là lĩnh vực hỗ trợ xã hội mà còn là khu vực có tiềm năng tạo việc làm, thúc đẩy bình đẳng giới và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, để chuyển từ mô hình chăm sóc dựa chủ yếu vào gia đình sang mô hình chăm sóc chuyên nghiệp, cần có những thay đổi căn bản về thể chế, nguồn nhân lực, cơ chế tài chính và phát triển thị trường dịch vụ chăm sóc có kết nối. Đây là điều kiện quan trọng

# Nghiên cứu - Trao đổi

để kinh tế chăm sóc thực sự trở thành một trụ cột của hệ thống an sinh xã hội và là động lực cho phát triển bao trùm trong bối cảnh già hóa dân số.

## 4. Định hướng phát triển chính sách chăm sóc người cao tuổi và nền kinh tế chăm sóc tại Việt Nam

### 4.1. Hoàn thiện thể chế và xây dựng hệ thống chăm sóc dài hạn thích ứng với già hóa dân số

Khoảng cách giữa nhu cầu chăm sóc ngày càng gia tăng và năng lực cung ứng dịch vụ hiện nay đang đặt ra thách thức lớn đối với hệ thống an sinh xã hội. Trong khi quá trình già hóa dân số diễn ra nhanh, hệ thống chính sách chăm sóc NCT vẫn chủ yếu tập trung vào trợ giúp xã hội và chăm sóc y tế, chưa hình thành đầy đủ hệ thống chăm sóc dài hạn có tính liên tục và tích hợp. Vì vậy, cần hoàn thiện khung pháp luật về chăm sóc NCT theo hướng bảo đảm quyền được chăm sóc và tiếp cận dịch vụ, đồng thời tăng cường liên kết giữa các lĩnh vực y tế, trợ giúp xã hội, bảo hiểm xã hội và dịch vụ xã hội hướng đến thực hiện hệ thống dịch vụ xã hội liên tục trong chăm sóc NCT.

Bên cạnh đó, cần nghiên cứu cơ chế tài chính cho chăm sóc dài hạn (có thể tham khảo hình thức bảo hiểm chăm sóc dài hạn) và phát triển mạng lưới dịch vụ chăm sóc đa dạng, chăm sóc đệm/ chăm sóc trung chuyển<sup>4</sup>, ưu tiên các mô hình chăm sóc tại nhà,

chăm sóc cộng đồng và chăm sóc ban ngày. Quá trình xã hội hóa cần được đẩy mạnh nhằm huy động nguồn lực của doanh nghiệp và cộng đồng tham gia cung ứng dịch vụ, đồng thời bảo đảm quản lý thống nhất về chất lượng và tiêu chuẩn dịch vụ.

### 4.2. Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực chăm sóc đáp ứng yêu cầu của xã hội già hóa

Thiếu hụt nhân lực chăm sóc có chuyên môn đang là một trong những hạn chế lớn của hệ thống chăm sóc nói chung và chăm sóc NCT nói riêng. Trong bối cảnh nhu cầu chăm sóc ngày càng đa dạng và phức tạp, cần từng bước xác lập vị trí nghề nghiệp của lao động chăm sóc NCT thông qua việc xây dựng tiêu chuẩn kỹ năng nghề, chuẩn đào tạo và cơ chế cấp chứng chỉ nghề.

Cùng với đó, cần đổi mới và chuẩn hóa nội dung đào tạo theo hướng tăng cường kỹ năng chăm sóc dài hạn, phục hồi chức năng, hỗ trợ tâm lý và chăm sóc người mắc bệnh mạn tính. Đồng thời, cần mở rộng các chương trình hỗ trợ kỹ năng chăm sóc cho thành viên gia đình và cộng tác viên tại cộng đồng gắn kết với công tác xã hội nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc tại cơ sở, tại cộng đồng.

### 4.3. Phát triển nền kinh tế chăm sóc gắn với mục tiêu an sinh xã hội và bình đẳng giới

Già hóa dân số đang làm gia

<sup>4</sup> Là hình thức chăm sóc trung chuyển giữa chăm sóc y tế tích cực với chăm sóc xã hội trước khi đưa NCT về lại gia đình, cộng đồng

# Nghiên cứu - Trao đổi

tăng nhu cầu chăm sóc và tạo điều kiện hình thành nền kinh tế chăm sóc như một lĩnh vực có tiềm năng tạo việc làm và thúc đẩy phát triển bao trùm. Vì vậy, cần giảm dần sự phụ thuộc vào lao động chăm sóc không được trả công trong gia đình thông qua phát triển hệ thống dịch vụ chăm sóc chuyên nghiệp và tăng cường chia sẻ trách nhiệm giữa Nhà nước, thị trường, cộng đồng và gia đình.

Đồng thời, cần có cơ chế khuyến khích đầu tư vào lĩnh vực chăm sóc NCT, phát triển thị trường dịch vụ chăm sóc theo hướng đa dạng, chất lượng và phù hợp với khả năng chi trả của người dân. Về lâu dài, kinh tế chăm sóc cần được lồng ghép trong các chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, việc làm và an sinh xã hội nhằm thích ứng chủ động và hiệu quả với già hóa dân số và thúc đẩy tiến bộ, công bằng xã hội.

## ***4.4. Thúc đẩy già hóa chủ động và khỏe mạnh và xây dựng môi trường sống thân thiện với người cao tuổi***

Trong bối cảnh tuổi thọ ngày càng tăng, mục tiêu của chính sách không chỉ là kéo dài tuổi thọ mà còn nâng cao số năm sống khỏe mạnh và khả năng sống độc lập của NCT. Do đó, cần phát triển đồng bộ các dịch vụ hướng đến thích ứng chủ động, y tế dự phòng, quản lý bệnh mạn tính, phục hồi chức năng và chăm sóc sức khỏe tinh thần; đồng thời xây dựng cộng đồng và môi trường sống thân

thiện, an toàn, thuận tiện cho NCT.

Đầu tư cho già hóa khỏe mạnh không chỉ góp phần giảm áp lực đối với hệ thống chăm sóc dài hạn mà còn tạo điều kiện để NCT tiếp tục tham gia các hoạt động kinh tế, xã hội phù hợp với khả năng của mình.

## ***4.5. Đẩy mạnh chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo trong chăm sóc NCT***

Chuyển đổi số là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả cung ứng dịch vụ chăm sóc trong bối cảnh nhu cầu chăm sóc ngày càng tăng. Cần thúc đẩy phát triển các mô hình chăm sóc từ xa, hồ sơ sức khỏe điện tử, hệ thống theo dõi sức khỏe tại nhà và các nền tảng kết nối dịch vụ chăm sóc.

Tăng cường chia sẻ, kết nối dữ liệu giữa các lĩnh vực y tế, bảo hiểm xã hội, trợ giúp xã hội và dịch vụ xã hội nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và dự báo nhu cầu chăm sóc. Việc ứng dụng công nghệ không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn tạo động lực phát triển các ngành dịch vụ mới trong nền kinh tế bạc, góp phần thúc đẩy tăng trưởng bền vững trong bối cảnh già hóa dân số.

## **4. Kết luận**

Già hóa dân số đang đặt ra yêu cầu cấp thiết phải đổi mới chính sách chăm sóc NCT và phát triển nền kinh tế chăm sóc tại Việt Nam. Trong thời gian qua, hệ thống chính sách chăm sóc NCT đã từng bước được hoàn thiện; nhiều mô hình chăm sóc được

# Nghiên cứu - Trao đổi

triển khai và bước đầu đáp ứng nhu cầu của người dân. Tuy nhiên, hệ thống chăm sóc dài hạn, nguồn nhân lực và cơ chế tài chính cho chăm sóc NCT vẫn còn nhiều hạn chế.

Trong bối cảnh đó, phát triển nền kinh tế chăm sóc không chỉ là yêu cầu trong cân bằng xã hội, bảo đảm an sinh xã hội mà còn là động lực thúc đẩy tạo việc làm, bình đẳng giới và phát triển bền vững. Việc xây dựng hệ thống chăm sóc NCT toàn diện, chuyên nghiệp và bao trùm cần được xác định là một ưu tiên chính sách quan trọng trong chiến lược phát triển xã hội của Việt Nam thời gian tới./

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương (2017), Nghị quyết số 21-NQ/TW ngày 25/10/2017 về công tác dân số trong tình hình mới. Hà Nội.
2. Ban Chấp hành Trung ương (2023), Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 24/11/2023 về tiếp tục đổi mới, nâng cao chất lượng chính sách xã hội đáp ứng yêu cầu sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc trong giai đoạn mới. Hà Nội.
3. Bộ Y tế & UNFPA (2022), *Nghiên cứu đánh giá hệ thống chính sách chăm sóc, bảo vệ và phát huy vai trò người cao tuổi ở Việt Nam*. Hà Nội: Bộ Y tế và Quỹ Dân số Liên Hợp Quốc.
4. Quốc hội (2009), Luật Người cao tuổi.
5. Chính phủ (2021), Nghị định số 20/2021/NĐ-CP về chính sách trợ giúp xã hội đối với đối tượng bảo trợ xã hội.
6. Chính phủ (2024), Nghị định số

76/2024/NĐ-CP của Chính phủ: Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 20/2021/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2021 về chính sách trợ giúp xã hội đối với đối tượng bảo trợ xã hội.

7. Cục Dân số (2025), *Báo cáo về già hóa dân số và hệ thống dịch vụ chăm sóc người cao tuổi ở Việt Nam*. Hà Nội: Bộ Y tế.

8. Phi, P. M., Giang, L. T., & Pham, T. H. (2023), *Unmet needs for care for activities of daily living among older adults with functional disabilities in Vietnam*. *Frontiers in Public Health*, 11, 1216785. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1216785>

9. Thủ tướng Chính phủ (2020), Quyết định số 1579/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chăm sóc sức khỏe người cao tuổi đến năm 2030.

10. Nguyen, T., et al. (2024). *Multiple Chronic Conditions and Disability among Vietnamese Older Adults: Results from the Vietnamese Aging and Care Survey (VACS)*. *Journal of Applied Gerontology*.

11. UN Women & ILSSA (2024), *Chuyển đổi kinh tế chăm sóc hướng tới bình đẳng giới tại Việt Nam*.

12. ILO & UN Women (2024), *Public Investments in the Care Economy*.

13. UN Women (2024), *Unpacking the Care Society: Caring for People and the Planet*.

14. United Nations Population Fund (UNFPA). (2022). *Ageing in Viet Nam: Opportunities and challenges for policy adaptation*. Hanoi: UNFPA Vietnam.

15. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII của Đảng Cộng sản Việt Nam.

# Nghiên cứu - Trao đổi

## KINH NGHIỆM CỦA NHẬT BẢN TRONG XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG GIÀ HÓA HÒA NHẬP VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

*TS. Chử Thị Lân, Trưởng phòng  
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

*Tóm tắt: Bài viết phân tích kinh nghiệm của Nhật Bản trong xây dựng cộng đồng già hóa hòa nhập thông qua phát triển hệ thống an sinh xã hội, bảo hiểm chăm sóc dài hạn, mô hình chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng và các cơ chế hỗ trợ người cao tuổi (NCT). Trên cơ sở đó, bài viết làm rõ những đặc điểm nổi bật trong cách tiếp cận của Nhật Bản đối với già hóa dân số theo hướng bao trùm, bền vững và lấy người cao tuổi làm trung tâm. Từ kinh nghiệm này, bài viết rút ra một số hàm ý chính sách cho Việt Nam trong quá trình thích ứng với già hóa dân số và xây dựng cộng đồng thân thiện với người cao tuổi<sup>5</sup>.*

### **1. Lịch sử và tổng quan chính sách ứng phó với xã hội già hóa của Nhật Bản**

Nhật Bản là một trong những quốc gia đầu tiên trên thế giới bước vào giai đoạn già hóa dân số với tốc độ nhanh và quy mô lớn. Quá trình này đã đặt ra những thách thức sâu sắc đối với tăng trưởng kinh tế, thị

trường lao động, tài chính công và hệ thống an sinh xã hội. Quá trình hình thành, phát triển và cải cách hệ thống an sinh xã hội của Nhật Bản nhằm thích ứng với sự chuyển đổi nhân khẩu học từ xã hội trẻ sang xã hội siêu già hóa cho thấy cách thức Nhật Bản từng bước xây dựng các cơ chế bảo đảm thu nhập, chăm sóc sức khỏe, chăm sóc dài hạn và hỗ trợ cộng đồng để duy trì chất lượng cuộc sống của NCT, đồng thời bảo đảm tính bền vững của hệ thống phúc lợi trong dài hạn.

### **Sự hình thành nền tảng của hệ thống an sinh xã hội Nhật Bản**

Hệ thống an sinh xã hội Nhật Bản được xây dựng trên sự kết hợp giữa hai nguyên tắc cơ bản là bảo hiểm xã hội và trợ giúp xã hội. Trong đó, bảo hiểm xã hội hoạt động theo nguyên tắc đóng góp và hưởng quyền lợi, còn trợ giúp xã hội dựa trên nguyên tắc hỗ trợ theo nhu cầu đối với những nhóm dân cư yếu thế. Mô hình này chịu ảnh hưởng của hai trường phái kinh điển trong phát triển an sinh

<sup>5</sup> Bài viết tổng hợp một số kết quả chính từ chương trình tập huấn tại Nhật Bản về “Chính sách và thực hành trong xã hội già hóa: Xây dựng Cộng đồng hòa nhập cho Người cao tuổi” do Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) tổ chức

# Nghiên cứu - Trao đổi

xã hội thế giới: mô hình Bismarck của Đức với trọng tâm là bảo hiểm dựa trên việc làm và mô hình Beveridge của Anh với mục tiêu bảo đảm phúc lợi phổ quát cho toàn dân.

Trong giai đoạn tăng trưởng kinh tế cao sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Nhật Bản phát triển hệ thống việc làm trọn đời, trả lương theo thâm niên và mô hình gia đình hạt nhân với phân công lao động theo giới. Những đặc điểm này trở thành nền tảng cho việc thiết kế hệ thống an sinh xã hội, trong đó gia đình đóng vai trò quan trọng trong chăm sóc người già và hỗ trợ các thành viên phụ thuộc.

Từ những năm 1960, khi Nhật Bản chưa chính thức trở thành xã hội già hóa, Chính phủ đã bắt đầu xây dựng các thiết chế nền tảng như hệ thống hưu trí và Luật Phúc lợi cho NCT. Điều này cho thấy cách tiếp cận mang tính dự báo dài hạn của Nhật Bản trong ứng phó với các biến đổi nhân khẩu học.

## ***Giai đoạn mở rộng phúc lợi và những thách thức tài chính***

Thập niên 1970 đánh dấu sự mở rộng mạnh mẽ của các chính sách phúc lợi xã hội. Chính phủ triển khai nhiều chính sách hỗ trợ NCT như miễn phí khám chữa bệnh cho người già, điều chỉnh lương hưu theo lạm phát và tiền lương, hỗ trợ chi phí y tế lớn và tăng cường mạng lưới cơ sở y tế. Tuy nhiên, các chính sách hào phóng này nhanh chóng tạo ra áp lực

tài chính lớn. Chính sách miễn phí khám chữa bệnh cho NCT làm gia tăng mạnh chi phí y tế và thúc đẩy hiện tượng “nhập viện xã hội”, tức là nhiều NCT sử dụng bệnh viện như cơ sở chăm sóc dài hạn thay vì điều trị y tế thực sự. Điều này làm gia tăng gánh nặng lên hệ thống bảo hiểm y tế quốc gia. Khủng hoảng dầu mỏ năm 1973 và 1979 cùng với xu hướng cải cách tài chính theo hướng thu hẹp vai trò của nhà nước đã khiến Nhật Bản chuyển từ giai đoạn mở rộng phúc lợi sang giai đoạn chú trọng hiệu quả tài chính. Trong những năm 1980, nhiều cải cách quan trọng được thực hiện, bao gồm cải cách hưu trí, cải cách bảo hiểm y tế và thiết lập hệ thống chăm sóc sức khỏe dành riêng cho NCT.

## ***Tác động của già hóa dân số và tỷ suất sinh thấp***

Nhật Bản chính thức trở thành xã hội già hóa vào năm 1970 khi tỷ lệ người từ 65 tuổi trở lên vượt 7% dân số. Đến năm 1994, nước này trở thành xã hội siêu già hóa khi tỷ lệ NCT vượt 21%. Song song với già hóa dân số là tình trạng suy giảm mức sinh. Cú sốc “1,57” năm 1990, khi tổng tỷ suất sinh giảm xuống còn 1,57 con/phụ nữ, đã làm dấy lên lo ngại về tương lai dân số quốc gia. Từ năm 2008, dân số Nhật Bản bắt đầu giảm tuyệt đối. Quá trình già hóa diễn ra đồng thời với giai đoạn tăng trưởng kinh tế trì trệ kéo dài sau khi bong bóng kinh tế sụp

# Nghiên cứu - Trao đổi

đồ năm 1991 và cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008. Điều này làm gia tăng áp lực đối với tài chính công và buộc Chính phủ phải tìm kiếm các mô hình an sinh xã hội hiệu quả và bền vững hơn.

## ***Hình thành hệ thống bảo hiểm chăm sóc dài hạn***

Một trong những cải cách quan trọng nhất của Nhật Bản là việc xây dựng hệ thống bảo hiểm chăm sóc dài hạn (Long-Term Care Insurance – LTCI). Trước khi hệ thống này ra đời, việc chăm sóc NCT chủ yếu dựa vào gia đình hoặc các cơ sở y tế, dẫn đến tình trạng sử dụng bệnh viện để thực hiện chức năng chăm sóc xã hội. Năm 1997, Luật Bảo hiểm chăm sóc dài hạn được ban hành và chính thức có hiệu lực từ năm 2000. Đây được xem là cuộc cải cách mang tính bước ngoặt trong lịch sử an sinh xã hội Nhật Bản. Hệ thống này được xây dựng trên ba nguyên tắc cơ bản: Thứ nhất, hỗ trợ tính độc lập của NCT thay vì chỉ chăm sóc thụ động; Thứ hai, lấy người sử dụng dịch vụ làm trung tâm, cho phép người dân lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ phù hợp; Thứ ba, vận hành theo cơ chế bảo hiểm xã hội với mối quan hệ rõ ràng giữa mức đóng góp và quyền lợi được hưởng. Thông qua cơ chế này, trách nhiệm chăm sóc NCT được chuyển từ gia đình sang toàn xã hội. Nguồn tài chính được huy động từ đóng góp bảo hiểm của người dân kết hợp với hỗ trợ từ ngân sách nhà nước.

## ***Quá trình cải cách bảo hiểm chăm sóc dài hạn***

Kể từ khi được triển khai năm 2000, hệ thống bảo hiểm chăm sóc dài hạn liên tục được điều chỉnh để thích ứng với nhu cầu ngày càng gia tăng. Cải cách năm 2005 nhấn mạnh vào phòng ngừa suy giảm chức năng và tăng cường chăm sóc dự phòng. Các trung tâm hỗ trợ cộng đồng được thành lập nhằm cung cấp dịch vụ tư vấn và quản lý chăm sóc. Năm 2011, Nhật Bản thúc đẩy mô hình chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng, tăng cường phối hợp giữa dịch vụ y tế và chăm sóc xã hội. Năm 2014 và 2017, Chính phủ điều chỉnh mức đóng góp và tăng tỷ lệ đồng chi trả đối với nhóm NCT có thu nhập cao nhằm kiểm soát chi phí. Các cải cách gần đây năm 2020 và 2023 tập trung vào số hóa dữ liệu, tích hợp thông tin giữa bảo hiểm y tế và bảo hiểm chăm sóc dài hạn, đồng thời nâng cao hiệu quả quản lý hệ thống.

## ***1.6. Mô hình chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng***

Một trong những sáng kiến nổi bật của Nhật Bản là xây dựng hệ thống chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng (Community-based Integrated Care System). Mô hình này hướng tới việc cung cấp đồng bộ năm nhóm dịch vụ gồm: nhà ở, y tế, chăm sóc dài hạn, phòng ngừa và hỗ trợ sinh hoạt hằng ngày. Mục tiêu là giúp NCT có thể tiếp tục sinh sống

# Nghiên cứu - Trao đổi

trong cộng đồng quen thuộc của mình cho đến cuối đời, ngay cả khi cần chăm sóc ở mức độ cao. Hệ thống được tổ chức ở quy mô khu vực dân cư nhỏ, bảo đảm người dân có thể tiếp cận dịch vụ cần thiết trong vòng khoảng 30 phút di chuyển. Mô hình này kết nối bệnh viện, cơ sở chăm sóc dài hạn, trung tâm hỗ trợ cộng đồng, tổ chức xã hội dân sự và mạng lưới tình nguyện viên địa phương. Cách tiếp cận này phản ánh sự chuyển dịch từ mô hình chăm sóc tập trung vào cơ sở sang mô hình chăm sóc dựa vào cộng đồng.

## ***1.7. Xây dựng xã hội cộng sinh và hỗ trợ đa tầng***

Từ năm 2016, Nhật Bản thúc đẩy khái niệm “xã hội cộng sinh” (Cohesive Society), trong đó mọi cá nhân đều có thể tham gia và đóng góp cho cộng đồng bất kể tuổi tác, tình trạng sức khỏe hay hoàn cảnh xã hội. Các sửa đổi Luật Phúc lợi xã hội năm 2017 và 2020 đã thể chế hóa mục tiêu này. Chính phủ triển khai hệ thống hỗ trợ đa tầng nhằm giải quyết các vấn đề xã hội ngày càng phức tạp như cô lập xã hội, người chăm sóc trẻ em trong gia đình, tình trạng chăm sóc đồng thời người già và trẻ nhỏ, hay các hộ gia đình có nhiều dạng khó khăn chồng lấn. Cách tiếp cận mới không còn phân chia cứng nhắc theo từng nhóm đối tượng như NCT, người khuyết tật hay trẻ em mà hướng tới giải quyết tổng thể các nhu cầu của cá

nhân và cộng đồng.

Thách thức hướng tới năm 2040: Nhật Bản xác định năm 2040 là cột mốc quan trọng khi thế hệ sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số lần thứ hai bước vào tuổi già. Khi đó, nhu cầu chăm sóc và hỗ trợ xã hội dự kiến sẽ tăng mạnh trong khi lực lượng lao động tiếp tục suy giảm. Già hóa và suy giảm dân số diễn ra không đồng đều giữa các địa phương. Một số đô thị lớn tiếp tục chứng kiến số lượng NCT gia tăng, trong khi nhiều khu vực nông thôn đã bắt đầu giảm cả dân số chung lẫn số NCT. Do đó, các chính sách tương lai cần được thiết kế linh hoạt theo đặc điểm từng vùng. Những địa phương suy giảm dân số mạnh cần ưu tiên duy trì dịch vụ thiết yếu với nguồn lực hạn chế; trong khi các đô thị lớn cần mở rộng năng lực cung ứng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng. Các giải pháp được đề xuất bao gồm tăng cường ứng dụng công nghệ số, sử dụng dữ liệu lớn, thúc đẩy hợp tác liên ngành, tái cơ cấu nguồn nhân lực chăm sóc và nâng cao vai trò của cộng đồng địa phương.

Kinh nghiệm của Nhật Bản cho thấy ứng phó với già hóa dân số không chỉ là vấn đề của chính sách hưu trí hay chăm sóc NCT mà là quá trình tái cấu trúc toàn diện hệ thống an sinh xã hội. Thành công của Nhật Bản nằm ở khả năng dự báo sớm các xu hướng nhân khẩu học, xây dựng các thiết chế bảo hiểm xã hội mang

# Nghiên cứu - Trao đổi



tính phổ quát, phát triển hệ thống chăm sóc dài hạn dựa trên bảo hiểm xã hội và chuyển đổi từ mô hình chăm sóc tập trung vào cơ sở sang mô hình chăm sóc dựa vào cộng đồng. Trong bối cảnh già hóa dân số đang trở thành xu hướng toàn cầu, kinh nghiệm của Nhật Bản cung cấp nhiều bài học quan trọng cho các quốc gia đang bước vào giai đoạn già hóa, đặc biệt về thiết kế hệ thống chăm sóc dài hạn, huy động nguồn lực tài chính bền vững, phát triển mạng lưới hỗ trợ cộng đồng và xây dựng xã hội hòa nhập cho mọi thế hệ.

## 2. Chăm sóc sức khỏe, chăm sóc dài hạn và bảo đảm thu nhập và vai trò của cộng đồng trong hỗ trợ người cao tuổi ở Nhật Bản

Nhật Bản tổ chức hệ thống an sinh cho NCT dựa trên bốn chương trình chủ đạo: bảo hiểm y tế xã hội, bảo hiểm chăm sóc dài hạn, bảo hiểm hưu trí và trợ giúp công cộng dành cho nhóm có thu nhập thấp để đáp ứng mức sống tối thiểu. Mỗi chương trình giải quyết một nhóm rủi ro khác

nhau: bệnh tật, nhu cầu chăm sóc, mất thu nhập sau nghỉ hưu và nghèo đói cùng cực. Cấu trúc này phản ánh cách tiếp cận đa tầng, trong đó bảo hiểm xã hội là nền tảng phổ quát còn trợ giúp công cộng là mạng lưới an toàn cuối cùng.

### 2.1 Hệ thống chăm sóc sức khỏe bao phủ phổ quát và lựa chọn linh hoạt

Trong lĩnh vực y tế, Nhật Bản đạt mức bao phủ y tế toàn dân (Universal Health Coverage) thông qua các chương trình bảo hiểm y tế xã hội và trợ giúp công cộng cho hộ nghèo. Gói quyền lợi tương đối toàn diện, bao gồm điều trị cấp tính, phục hồi chức năng, chăm sóc giảm nhẹ và thuốc kê đơn. Dịch vụ được cung cấp bởi cả cơ sở công và tư, ở các hình thức nội trú, ngoại trú và tại nhà.

Từ góc nhìn người bệnh, cơ chế vận hành khá đơn giản: người lao động đóng phí bảo hiểm theo thu nhập; khi ốm đau có thể đến bất kỳ phòng khám hoặc bệnh viện nào; người sử dụng chi trả khoảng 10–30%

# Nghiên cứu - Trao đổi

chi phí dưới dạng đồng chi trả, phần còn lại do quỹ bảo hiểm thanh toán. Đáng chú ý, hệ thống không áp dụng cơ chế “gatekeeper”, tức người dân không bắt buộc phải khám ban đầu tại tuyến cơ sở trước khi đến bệnh viện. Điều này tăng tính linh hoạt nhưng cũng đặt ra yêu cầu quản lý chi phí và sử dụng dịch vụ hợp lý.

Về phía cung ứng, khu vực tư nhân phi lợi nhuận giữ vai trò chủ đạo trong hệ thống bệnh viện. Phần lớn bệnh viện và giường bệnh thuộc các tổ chức y tế phi lợi nhuận, trong khi cơ sở công lập chiếm tỷ trọng nhỏ hơn. Mô hình này tạo ra sự kết hợp giữa điều tiết công và cung ứng tư nhân, góp phần mở rộng năng lực cung cấp dịch vụ y tế.

Cấu trúc tài chính y tế được tổ chức theo nhiều chương trình dành cho các nhóm dân cư khác nhau: bảo hiểm quốc dân cho khu vực phi chính thức, bảo hiểm cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, bảo hiểm cho doanh nghiệp lớn, quỹ tương trợ cho công chức và giáo viên, cùng chương trình dành cho người từ 75 tuổi trở lên. Các cơ chế chuyển giao giữa các quỹ giúp phân bổ gánh nặng tài chính trong bối cảnh dân số già hóa.

## ***2.2 Bảo hiểm chăm sóc dài hạn: chuyển từ chăm sóc gia đình sang trách nhiệm xã hội***

Nhật Bản triển khai bảo hiểm chăm sóc dài hạn như một công cụ trung tâm để ứng phó với sự gia tăng

nhu cầu chăm sóc NCT. Chương trình bao phủ toàn bộ dân số từ 65 tuổi trở lên, với mỗi chính quyền đô thị (municipality) đóng vai trò nhà bảo hiểm. Các dịch vụ được cung cấp chủ yếu bởi khu vực tư nhân, bao gồm doanh nghiệp vì lợi nhuận và tổ chức phi lợi nhuận. Ba giá trị cốt lõi được ghi nhận trong Luật Bảo hiểm chăm sóc dài hạn: bảo đảm phẩm giá và tính độc lập của NCT; tôn trọng quyền lựa chọn của người sử dụng; và hỗ trợ NCT tiếp tục sống tại cộng đồng quen thuộc (“aging in place”). Đây là sự khác biệt quan trọng so với cách tiếp cận coi người già chỉ là đối tượng thụ hưởng thụ động.

Quy trình tiếp cận dịch vụ bắt đầu khi người dân từ 40 tuổi đóng phí bảo hiểm. Khi từ 65 tuổi trở lên và có nhu cầu chăm sóc, họ nộp đơn xin xác định mức độ cần chăm sóc; sau đánh giá chuyên môn sẽ được cấp chứng nhận và xây dựng kế hoạch chăm sóc bởi quản lý chăm sóc (care manager). Người sử dụng trả 10–30% chi phí, phần còn lại do quỹ bảo hiểm và ngân sách nhà nước chi trả.

Gói dịch vụ rất đa dạng, bao gồm hỗ trợ sinh hoạt tại nhà, thăm khám điều dưỡng, phục hồi chức năng, dịch vụ ban ngày, lưu trú ngắn hạn, nhà ở có chăm sóc, cơ sở dưỡng lão và chăm sóc chuyên biệt cho người sa sút trí tuệ. Ngoài ra còn có hỗ trợ cải tạo nhà ở và cho thuê thiết bị chăm sóc. Cách tiếp cận này cho

# Nghiên cứu - Trao đổi

phép NCT nhận dịch vụ phù hợp với nhu cầu và mức độ phụ thuộc khác nhau. Khu vực tư nhân vai trò rất lớn trong cung cấp dịch vụ chăm sóc dài hạn. Nhiều loại hình dịch vụ tại nhà và cộng đồng do doanh nghiệp vì lợi nhuận vận hành, trong khi một số dịch vụ nội trú có sự tham gia đáng kể của các tổ chức phúc lợi xã hội và pháp nhân y tế. Điều này cho thấy Nhật Bản kết hợp tài trợ công với cung ứng dịch vụ đa dạng, tận dụng năng lực của khu vực ngoài nhà nước.

Về tài chính, chi phí dịch vụ được chia sẻ giữa người sử dụng, người đóng phí bảo hiểm và ngân sách nhà nước. Người dùng thường chi trả khoảng 10%; khoảng 50% chi phí được tài trợ từ thuế trung ương, tỉnh và địa phương; phần còn lại đến từ phí bảo hiểm của người từ 40 tuổi trở lên. Nhóm thu nhập cao có thể chịu mức đồng chi trả 20–30%. Cơ chế này giúp phân tán gánh nặng giữa các thế hệ và giữa nhà nước với người dân.

## **2.3 Sáng kiến cộng đồng và chăm sóc tích hợp**

Vai trò của cộng đồng trong hỗ trợ NCT với thiết chế là “Trung tâm hỗ trợ toàn diện cộng đồng” (Community Comprehensive Support Center) do chính quyền địa phương thành lập. Mỗi Trung tâm thường có điều dưỡng y tế công cộng, nhân viên công tác xã hội và quản lý chăm sóc cấp cao. Chức năng của trung tâm

gồm tư vấn và giới thiệu dịch vụ, điều phối các bên liên quan, quản lý chăm sóc cho người có nhu cầu nhẹ hoặc suy yếu chức năng, và bảo vệ quyền lợi NCT. Ngoài các quyền lợi bảo hiểm, chính quyền địa phương còn triển khai “Chương trình Hỗ trợ địa phương” nhằm phòng ngừa suy giảm chức năng và hỗ trợ đời sống cộng đồng. Các hoạt động bao gồm lớp phòng ngừa, tạo không gian sinh hoạt ban ngày cho NCT, hỗ trợ gia đình chăm sóc, theo dõi người sống một mình, hỗ trợ sa sút trí tuệ và phối hợp với cư dân địa phương. Điều này phản ánh cách tiếp cận dựa vào cộng đồng thay vì chỉ dựa vào cơ sở y tế hay viện dưỡng lão.

## **2.4 Bảo đảm thu nhập cho người cao tuổi**

Nhật Bản duy trì bảo hiểm hưu trí phổ quát cho toàn bộ dân số từ 20 tuổi trở lên. Người lao động đóng phí theo tiền lương, trong khi người tự làm và không có việc làm chính thức đóng mức cố định. Sau tối thiểu 10 năm tham gia, người dân có thể nhận lương hưu từ tuổi 65. Hệ thống bao gồm tầng hưu trí quốc gia cơ bản và tầng hưu trí nghề nghiệp, cùng các chương trình hưu trí bổ sung tự nguyện của doanh nghiệp hoặc cá nhân. Lương hưu công cộng đóng vai trò trung tâm trong thu nhập của hộ gia đình NCT: khoảng 63,5% thu nhập đến từ lương hưu công cộng, cao hơn nhiều so với thu nhập lao động,

# Giới thiệu kết quả nghiên cứu

thu nhập tài sản hay các nguồn chuyên giao khác. Đối với phần lớn hộ gia đình nhận lương hưu, lương hưu chiếm tỷ trọng chủ đạo trong tổng thu nhập. Điều này phản ánh tầm quan trọng của hưu trí công cộng trong duy trì đời sống sau nghỉ hưu. Tuy nhiên, vẫn có một bộ phận người dân không đạt mức sống tối thiểu. Đối với nhóm này, chương trình trợ giúp công cộng dựa trên thuế đóng vai trò bảo đảm cuối cùng. Chương trình chi trả các khoản hỗ trợ sinh hoạt, nhà ở, giáo dục, chăm sóc dài hạn và y tế. Chi phí được chia sẻ giữa Chính phủ trung ương và chính quyền địa phương. Đáng chú ý, hơn một nửa số hộ nhận trợ giúp là hộ có NCT, cho thấy nghèo đói ở tuổi già vẫn là vấn đề cần được quan tâm ngay cả trong một hệ thống an sinh phát triển.

Như vậy mô hình Nhật Bản dựa trên sự kết hợp giữa bảo hiểm xã hội phổ quát, tài trợ công và dịch vụ do khu vực tư nhân cung cấp. Hệ thống này hướng tới ba mục tiêu đồng thời: bảo đảm tiếp cận y tế; cung cấp chăm sóc dài hạn phù hợp với nhu cầu; và duy trì an ninh thu nhập sau nghỉ hưu. Điểm đáng chú ý là trọng tâm vào phẩm giá, quyền lựa chọn và khả năng sống tại cộng đồng của NCT. Hệ thống được thiết kế để NCT có nhiều kênh tiếp cận dịch vụ: cơ sở y tế, quản lý chăm sóc, trung tâm hỗ trợ cộng đồng và chương trình hỗ trợ địa phương. Điều này giúp giảm rào cản tiếp cận và tăng khả năng điều phối

nhu cầu đa dạng của NCT. Tuy nhiên, việc duy trì tính bền vững tài chính trong bối cảnh dân số già hóa nhanh, nhu cầu chăm sóc gia tăng và lực lượng lao động thu hẹp tiếp tục là thách thức dài hạn đối với Nhật Bản.

### 3. Mô hình Toyoake: hệ thống chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng ở Nhật Bản

Trong bối cảnh Nhật Bản bước vào giai đoạn siêu già hóa dân số với tốc độ gia tăng nhanh của nhóm người từ 75 tuổi trở lên và sự suy giảm lực lượng lao động trong độ tuổi làm việc, việc xây dựng các mô hình chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng đã trở thành một trong những định hướng cải cách an sinh xã hội quan trọng nhất. Mô hình Toyoake, được phát triển tại thành phố Toyoake thuộc tỉnh Aichi, được xem là một trong những điển hình thành công của Nhật Bản trong việc triển khai hệ thống chăm sóc tích hợp cộng đồng (Community-Based Integrated Care System). Khác với cách tiếp cận truyền thống vốn tập trung chủ yếu vào dịch vụ y tế và chăm sóc dài hạn, mô hình Toyoake hướng tới xây dựng một hệ sinh thái hỗ trợ toàn diện, trong đó y tế, chăm sóc dài hạn, phòng ngừa suy giảm chức năng, hỗ trợ sinh kế, nhà ở, cộng đồng dân cư và khu vực tư nhân được kết nối thành một mạng lưới thống nhất nhằm giúp NCT tiếp tục sống độc lập trong môi trường quen thuộc của mình.

# Nghiên cứu - Trao đổi

Nền tảng tư tưởng của mô hình xuất phát từ quan niệm rằng mục tiêu cuối cùng của chăm sóc NCT không phải là kéo dài việc sử dụng dịch vụ y tế hoặc chăm sóc dài hạn, mà là duy trì chất lượng cuộc sống, khả năng tự chủ và sự tham gia xã hội của NCT. Theo đó, sức khỏe không được hiểu đơn thuần là trạng thái không có bệnh tật mà là khả năng duy trì cuộc sống có ý nghĩa trong cộng đồng. Từ góc nhìn này, hệ thống chăm sóc phải chuyển từ “mô hình y học” (medical model) sang “mô hình đời sống” (lifestyle model), trong đó các hoạt động hằng ngày, quan hệ xã hội, vai trò cộng đồng và khả năng tham gia các hoạt động xã hội có ý nghĩa quan trọng không kém các can thiệp y tế.

Điểm khởi đầu của cải cách tại Toyoake là việc phân tích dữ liệu y tế và chăm sóc dài hạn nhằm xác định những khoảng trống trong quá trình chăm sóc NCT. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhiều trường hợp tái nhập viện, suy giảm chức năng hoặc chuyển nhanh sang tình trạng phụ thuộc không xuất phát từ bệnh lý đơn thuần mà từ sự thiếu liên kết giữa điều trị y tế, phục hồi chức năng và hỗ trợ đời sống sau xuất viện. Nhiều NCT sau khi xuất viện không được hỗ trợ đầy đủ trong sinh hoạt thường ngày, thiếu cơ hội vận động, giao tiếp xã hội và tham gia cộng đồng, dẫn đến tình trạng suy giảm chức năng và gia tăng nhu cầu chăm sóc dài hạn. Từ nhận

thức đó, Toyoake xây dựng hệ thống hội nghị chăm sóc đa ngành (Multidisciplinary Care Conference) như một cơ chế điều phối trung tâm. Các hội nghị này quy tụ bác sĩ, điều dưỡng, chuyên gia phục hồi chức năng, nhân viên công tác xã hội, quản lý chăm sóc, dược sĩ, chuyên gia dinh dưỡng, đại diện các trung tâm hỗ trợ cộng đồng và nhiều bên liên quan khác. Thông qua việc cùng thảo luận các trường hợp cụ thể, các bên không chỉ xây dựng kế hoạch hỗ trợ phù hợp cho từng cá nhân mà còn phát hiện những khoảng trống trong hệ thống dịch vụ, từ đó chuyển hóa các vấn đề thực tiễn thành các sáng kiến và chính sách mới.

Một trong những đóng góp nổi bật của mô hình Toyoake là phát triển Chương trình tích hợp phòng ngừa suy yếu và hỗ trợ đời sống (Integrated Frailty Prevention and Daily Livelihood Support Program). Thay vì chỉ cung cấp các dịch vụ chăm sóc khi NCT đã mất khả năng tự lập, chương trình tập trung vào giai đoạn sớm nhằm ngăn ngừa hoặc làm chậm quá trình suy giảm chức năng. Các hoạt động bao gồm phục hồi chức năng cường độ cao trong thời gian ngắn, hỗ trợ tại nhà bởi chuyên gia phục hồi chức năng, hướng dẫn vận động, dinh dưỡng, chăm sóc răng miệng và các hoạt động tăng cường tham gia xã hội.

Để đưa các hoạt động phòng

# Nghiên cứu - Trao đổi

ngừa đến gần người dân, Toyoake triển khai hệ thống lớp tập luyện cộng đồng mang tên “Machikado Exercise Classes”. Các lớp học được tổ chức ngay tại nhà văn hóa khu dân cư hoặc các địa điểm có thể đi bộ tới, miễn phí tham gia và không yêu cầu đăng ký trước. Chính quyền chịu trách nhiệm cử huấn luyện viên và xây dựng tài liệu hướng dẫn, trong khi cộng đồng địa phương đảm nhận việc chuẩn bị địa điểm và huy động người tham gia. Cách tiếp cận này làm giảm đáng kể các rào cản tiếp cận dịch vụ phòng ngừa và tạo điều kiện để NCT duy trì hoạt động thể chất thường xuyên.

Một sáng kiến đáng chú ý khác là việc xây dựng các bài tập thể dục đặc thù cho NCT Toyoake. Các bài tập được thiết kế bởi đội ngũ chuyên gia phục hồi chức năng, nha sĩ, chuyên gia âm nhạc trị liệu và các tình nguyện viên địa phương. Nội dung không chỉ bao gồm các bài tập tăng cường sức mạnh cơ bắp mà còn tích hợp luyện tập chức năng miệng, hô hấp và vận động nhẹ nhàng nhằm duy trì khả năng sinh hoạt độc lập.

Khác với nhiều mô hình chăm sóc cộng đồng truyền thống vốn chủ yếu dựa vào các tổ chức công hoặc tổ chức phi lợi nhuận, Toyoake đặc biệt nhấn mạnh việc khai thác các nguồn lực sẵn có trong cộng đồng. Thành phố tiến hành lập bản đồ nguồn lực địa phương, xác định tất cả các tài sản xã hội có thể hỗ trợ NCT như quán cà phê, siêu thị, công viên, câu lạc bộ thể

dục, nhà hàng, cửa hàng tạp hóa, trung tâm văn hóa, hợp tác xã, doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức tình nguyện.

Triết lý “Making the Most of What Is There” (Tận dụng tối đa những gì đã có) trở thành nguyên tắc cốt lõi của mô hình. Thay vì đầu tư lớn để xây dựng các thiết chế mới, Toyoake tập trung kết nối và kích hoạt các nguồn lực hiện hữu nhằm đáp ứng nhu cầu của NCT. Cách tiếp cận này giúp giảm chi phí, nâng cao tính bền vững và tăng cường sự tham gia của cộng đồng.

Một ví dụ tiêu biểu là cơ chế hỗ trợ lẫn nhau mang tên OTA-GAISAMA Center “Chatto”. Đây là hệ thống tương trợ cộng đồng do người dân làm chủ, trong đó những người có khả năng hỗ trợ sẽ giúp đỡ những người gặp khó khăn trong các công việc thường nhật như mua sắm, dọn dẹp, nấu ăn, chăm sóc vườn tược, đưa đón đi bệnh viện hoặc hỗ trợ các thủ tục hành chính đơn giản. Hệ thống hoạt động với mức phí tượng trưng và dựa trên nguyên tắc tương trợ lẫn nhau giữa các cư dân trong cộng đồng. Qua đó, nhiều nhu cầu hỗ trợ không thuộc phạm vi bảo hiểm chăm sóc dài hạn vẫn được đáp ứng hiệu quả mà không tạo thêm áp lực cho ngân sách công.

Bên cạnh việc huy động cộng đồng, mô hình Toyoake cũng mở rộng hợp tác với khu vực doanh nghiệp.

# Nghiên cứu - Trao đổi

Thành phố coi doanh nghiệp không chỉ là nhà cung cấp dịch vụ mà còn là đối tác trong việc thúc đẩy sức khỏe và sự tham gia xã hội của NCT. Các chương trình hợp tác được triển khai với cơ sở tắm khoáng, phòng tập thể dục, siêu thị, công ty vận tải và nhiều doanh nghiệp khác. Một ví dụ điển hình là việc tận dụng tuyến xe buýt đưa đón miễn phí của một khu nghỉ dưỡng suối nước nóng. Thông qua hợp tác với chính quyền địa phương, dịch vụ này được quảng bá tới NCT và nhanh chóng trở thành phương tiện hỗ trợ họ tham gia các hoạt động xã hội thường xuyên. Tương tự, chương trình giao hàng tận nhà “Fureai-bin” được phát triển dựa trên nhu cầu của những NCT vẫn muốn trực tiếp lựa chọn hàng hóa tại siêu thị nhưng gặp khó khăn trong việc mang vác hoặc di chuyển. Dịch vụ này vừa hỗ trợ NCT vừa mang lại lợi ích kinh doanh cho doanh nghiệp.

Một sáng kiến đặc biệt sáng tạo là hệ thống giao thông theo nhu cầu “Choisoko”. Đây là dịch vụ vận chuyển chia sẻ cho phép NCT đặt xe để đến bệnh viện, nhà thuốc, siêu thị, câu lạc bộ thể thao hoặc các điểm sinh hoạt cộng đồng. Hệ thống được vận hành thông qua hợp tác giữa chính quyền địa phương, doanh nghiệp tư nhân và các công ty taxi. Mục tiêu không chỉ là giải quyết nhu cầu đi lại mà còn tạo điều kiện để NCT duy trì

các hoạt động xã hội, từ đó góp phần phòng ngừa suy yếu và cô lập xã hội.

Kết quả thực hiện cho thấy mô hình Toyoake đã mang lại nhiều tác động tích cực. Sau khi triển khai các chương trình tích hợp, chi phí dịch vụ chăm sóc tại nhà và dịch vụ ngoại trú giảm đáng kể do nhu cầu được phân tán sang nhiều hình thức hỗ trợ cộng đồng khác nhau. Tỷ lệ NCT chuyển từ mức hỗ trợ nhẹ sang các mức phụ thuộc nặng cũng giảm đáng kể so với giai đoạn trước cải cách. Đồng thời, các chỉ số về duy trì chức năng vận động và khả năng sinh hoạt độc lập có xu hướng được cải thiện.

Thành công của Toyoake không chỉ được ghi nhận trong nước mà còn được đánh giá cao ở cấp khu vực. Mô hình được lựa chọn là một trong những điển hình tiêu biểu của Nhật Bản tại Giải thưởng Sáng kiến vì một Châu Á Già hóa Khỏe mạnh (HAPI)<sup>6</sup> năm 2020. Thành phố cũng trở thành địa điểm tham quan, học tập kinh nghiệm của nhiều chính quyền địa phương khác trong và ngoài Nhật Bản. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số thách thức trong tương lai cần tiếp tục cải thiện. Trước hết là tình trạng NCT bỏ điều trị hoặc không tuân thủ điều trị đối với các bệnh mạn tính. Thứ hai là sự thiếu hụt nhân lực hỗ trợ đời sống và người đồng hành trong cộng đồng. Thứ ba là nhận thức còn hạn

<sup>6</sup> Giải thưởng Sáng kiến vì một Châu Á Già hóa Khỏe mạnh (Healthy Aging Prize for Asian Innovation-Old HAPI) được Quỹ Japan Center for International Exchange (JCIE) và ERIA thành lập năm 2020 nhằm vinh danh các giải pháp, chính sách và sản phẩm xuất sắc giúp giải quyết các thách thức của xã hội già hóa trong khu vực.

# Nghiên cứu - Trao đổi

chế của người dân về vai trò của tự chăm sóc sức khỏe. Cuối cùng là những vấn đề mới phát sinh từ già hóa dân số đơn thân và thu hẹp mạng lưới hỗ trợ gia đình.

Nhìn chung, mô hình Toyoake cho thấy sự chuyển đổi từ cách tiếp cận chăm sóc dựa trên dịch vụ sang cách tiếp cận dựa trên cộng đồng và đời sống. Thành công của mô hình không nằm ở việc mở rộng hệ thống phúc lợi công mà ở khả năng huy động, kết nối và tối ưu hóa các nguồn lực sẵn có trong cộng đồng. Đây là một ví dụ điển hình về đổi mới quản trị an sinh xã hội trong bối cảnh già hóa dân số, cung cấp nhiều bài học giá trị cho các quốc gia đang tìm kiếm các giải pháp phát triển hệ thống chăm sóc tích hợp, lấy người dân làm trung tâm và hướng tới sự bền vững lâu dài.

## **4. Kinh nghiệm thực tiễn của Nhật Bản trong công tác giảm nhẹ rủi ro thiên tai đối với người cao tuổi và các nhóm dân cư dễ bị tổn thương**

Nhật Bản không những là một trong những quốc gia có tỷ lệ già hóa dân số cao nhất thế giới mà còn thường xuyên chịu ảnh hưởng của động đất, sóng thần, bão, lũ lụt và sạt lở đất, việc bảo đảm an toàn cho NCT trong thiên tai đã trở thành một nội dung trọng tâm của quản trị rủi ro thiên tai quốc gia. Nhật Bản đã chuyển từ cách tiếp cận ứng phó sau

thiên tai sang mô hình quản lý rủi ro toàn diện dựa vào cộng đồng, trong đó nhấn mạnh vai trò của chuẩn bị trước thiên tai, lập kế hoạch sơ tán cá nhân hóa, tăng cường phối hợp liên ngành và cải thiện điều kiện sống sau sơ tán.

Già hóa dân số làm thay đổi đáng kể cấu trúc rủi ro trong thiên tai. NCT thường gặp nhiều hạn chế về thể chất, khả năng di chuyển, tiếp cận thông tin, sức khỏe và khả năng tự bảo vệ bản thân khi xảy ra tình huống khẩn cấp. Nhiều nghiên cứu sau các thảm họa lớn tại Nhật Bản như động đất và sóng thần Đông Nhật Bản năm 2011 cho thấy tỷ lệ tử vong của NCT cao hơn đáng kể so với các nhóm tuổi khác. Điều này đặt ra yêu cầu phải thiết kế các cơ chế hỗ trợ chuyên biệt cho những người không thể tự sơ tán hoặc cần hỗ trợ đặc biệt. Trước thực tế đó, Nhật Bản đã tiến hành hàng loạt sửa đổi chính sách trong giai đoạn 2021–2025 nhằm tăng cường bảo vệ các nhóm dễ bị tổn thương. Các nội dung cải cách bao gồm bắt buộc xây dựng kế hoạch sơ tán cá nhân, bổ sung cơ chế cảnh báo dành riêng cho NCT, yêu cầu các cơ sở phúc lợi xây dựng kế hoạch bảo đảm sơ tán, cải thiện điều kiện sống tại nơi sơ tán và mở rộng hỗ trợ y tế – phúc lợi sau thiên tai. Một điểm đáng chú ý là tư duy chính sách của Nhật Bản không chỉ hướng tới “cứu trợ” mà còn nhấn mạnh việc nâng cao nhận thức “tự bảo vệ mạng sống của chính mình”

# Nghiên cứu - Trao đổi

(protecting your own life), đồng thời kết hợp với sự hỗ trợ của gia đình, cộng đồng và chính quyền địa phương.

“Kế hoạch sơ tán cá nhân” (Individual Evacuation Plan) thông qua sửa đổi Luật Quản lý thiên tai năm 2021. Đây là công cụ nhằm hỗ trợ NCT, người khuyết tật và các cá nhân gặp khó khăn trong việc tự sơ tán. Khác với các kế hoạch ứng phó thiên tai mang tính chung chung, kế hoạch sơ tán cá nhân được xây dựng riêng cho từng đối tượng. Nội dung kế hoạch bao gồm thông tin cá nhân, địa chỉ cư trú, nhu cầu hỗ trợ khi sơ tán, người hỗ trợ sơ tán, tuyến đường sơ tán, địa điểm sơ tán an toàn và các yêu cầu đặc biệt liên quan đến sức khỏe hoặc sinh hoạt. Kế hoạch được xây dựng trên cơ sở đồng thuận của người cần hỗ trợ và có sự tham gia của các bên liên quan như nhân viên công tác xã hội, hội đồng phúc lợi xã hội, lực lượng cứu hỏa, cảnh sát và các tổ chức cộng đồng. Một đặc điểm nổi bật là kế hoạch không chỉ xác định “đi đâu” khi có thiên tai mà còn xác định rõ “ai sẽ hỗ trợ”, “hỗ trợ như thế nào” và “trong điều kiện nào”. Thông tin này được chia sẻ có kiểm soát với những người thực hiện hỗ trợ sơ tán nhằm bảo đảm khả năng phản ứng nhanh khi xảy ra tình huống khẩn cấp. Tính đến tháng 4 năm 2025, khoảng 97,1% chính quyền địa phương tại Nhật Bản đã bắt đầu triển khai xây dựng các kế hoạch sơ tán cá

nhân. Điều này cho thấy mức độ thể chế hóa rất cao của công cụ chính sách này trong hệ thống quản lý thiên tai quốc gia.

Trong việc xây dựng khả năng chống chịu, cộng đồng địa phương đóng vai trò trung tâm trong bảo vệ NCT. Các kế hoạch sơ tán cá nhân không được xây dựng đơn thuần bởi cơ quan nhà nước mà thông qua quá trình phối hợp giữa nhiều chủ thể tại địa phương. Kinh nghiệm này cho thấy hiệu quả của cách tiếp cận dựa vào cộng đồng. Nhân viên xã hội tham gia giúp xác định chính xác nhu cầu của từng cá nhân, trong khi các tổ chức địa phương hỗ trợ huy động nguồn lực và người hỗ trợ sơ tán. Việc xây dựng kế hoạch trở thành một quá trình tăng cường gắn kết xã hội và củng cố năng lực cộng đồng thay vì chỉ là một thủ tục hành chính.

Bên cạnh kế hoạch cá nhân, Nhật Bản cũng cải cách hệ thống cảnh báo thiên tai. Năm 2021, nước này chính thức bổ sung loại hình cảnh báo “Sơ tán dành cho NCT và những người dễ bị tổn thương” vào hệ thống thông tin cảnh báo quốc gia. Theo cơ chế mới, khi nguy cơ thiên tai bắt đầu gia tăng, NCT và các nhóm có nguy cơ cao sẽ được khuyến nghị sơ tán sớm hơn so với dân số chung. Điều này phản ánh nhận thức rằng các nhóm dễ bị tổn thương thường cần nhiều thời gian hơn để chuẩn bị và di chuyển đến nơi an toàn. Cách tiếp cận này chuyển trọng tâm từ sơ tán hàng

# Nghiên cứu - Trao đổi

loạt sang sơ tán có phân tầng theo mức độ rủi ro và khả năng tự bảo vệ của từng nhóm dân cư. Đây là một xu hướng ngày càng được nhiều quốc gia áp dụng trong quản lý rủi ro thiên tai hiện đại.

Một nội dung quan trọng khác là tăng cường trách nhiệm của các cơ sở chăm sóc NCT và cơ sở phúc lợi xã hội. Sau sửa đổi năm 2021 đối với Luật Phòng chống lũ lụt và Luật Phòng chống sạt lở đất, các cơ sở này bắt buộc phải xây dựng kế hoạch bảo đảm sơ tán và tổ chức diễn tập định kỳ. Đồng thời, kết quả diễn tập phải được báo cáo cho chính quyền địa phương. Chính quyền địa phương được trao quyền tư vấn và đưa ra khuyến nghị nhằm nâng cao chất lượng các kế hoạch sơ tán. Cơ chế này tạo ra sự giám sát liên tục và giúp bảo đảm rằng các cơ sở phúc lợi có khả năng ứng phó thực tế khi thiên tai xảy ra. Đối với NCT đang sống tại các cơ sở chăm sóc dài hạn, yêu cầu này đặc biệt quan trọng bởi việc sơ tán thường phức tạp hơn nhiều so với dân số thông thường do liên quan đến các nhu cầu chăm sóc y tế, thiết bị hỗ trợ và nhân lực chuyên môn.

Hỗ trợ sau thiên tai và hoàn thiện hệ thống cứu trợ thông qua sự phối hợp giữa chính quyền trung ương, địa phương, các tổ chức xã hội và cộng đồng. Một điểm mới đáng chú ý là từ năm 2025, dịch vụ phúc lợi được chính thức bổ sung vào danh mục cứu

trợ. Bên cạnh hỗ trợ về nhà ở tạm thời, lương thực, nước uống, y tế và vật dụng thiết yếu, các hoạt động phúc lợi như thăm hỏi, hỗ trợ tâm lý và chăm sóc xã hội cho NCT cũng được coi là một phần của hoạt động cứu trợ chính thức. Về tài chính, Chính phủ trung ương chịu từ 50% đến 90% chi phí cứu trợ tùy theo mức độ thiệt hại, qua đó giảm đáng kể gánh nặng cho chính quyền địa phương.

Nâng cao chất lượng môi trường sống tại nơi sơ tán. Các trung tâm sơ tán được trang bị vách ngăn riêng tư, giường các-tông, nhà vệ sinh phù hợp, không gian sinh hoạt tối thiểu và các khu vực dành riêng cho những người cần chăm sóc đặc biệt. Chính phủ nhấn mạnh sự chuyển đổi từ “hỗ trợ không gian” sang “hỗ trợ con người”, coi người sơ tán là chủ thể của quá trình phục hồi chứ không chỉ là đối tượng nhận cứu trợ, nhiều sáng kiến được triển khai sau động đất bán đảo Noto năm 2024 như hệ thống bếp trung tâm cung cấp suất ăn cho nhiều trung tâm sơ tán, nhà vệ sinh lưu động, xe giặt lưu động, hệ thống tắm di động, máy lọc nước và các dịch vụ hỗ trợ sinh hoạt khác. Những giải pháp này đặc biệt quan trọng đối với NCT bởi điều kiện sinh hoạt kém trong thời gian dài có thể làm gia tăng nguy cơ bệnh tật, suy giảm chức năng và tử vong sau thiên tai.

Kinh nghiệm của Nhật Bản cho thấy bảo vệ NCT trong thiên tai

# Nghiên cứu - Trao đổi

không chỉ là vấn đề cứu hộ khẩn cấp mà là một quá trình liên tục bao gồm chuẩn bị trước thiên tai, hỗ trợ trong quá trình sơ tán và phục hồi sau thiên tai. Thành công của mô hình phụ thuộc vào sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà nước, chính quyền địa phương, các cơ sở phúc lợi, nhân viên công tác xã hội, cộng đồng dân cư và chính bản thân NCT.

Trong bối cảnh nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam, đang đồng thời đối mặt với già hóa dân số và gia tăng các hiện tượng thời tiết cực đoan do biến đổi khí hậu, kinh nghiệm của Nhật Bản cung cấp những bài học quan trọng về xây dựng hệ thống quản lý thiên tai bao trùm, lấy cộng đồng làm nền tảng và bảo đảm không ai bị bỏ lại phía sau trong các tình huống khẩn cấp.

## 5. Khái quát bài học kinh nghiệm từ Nhật Bản trong xây dựng cộng đồng già hóa

*Một là, hệ thống chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng:* Chuyển đổi từ mô hình chăm sóc tại cơ sở tập trung sang hỗ trợ tại cộng đồng, đảm bảo NCT có thể sống độc lập trong môi trường quen thuộc. Đối với Việt Nam, bài học quan trọng là cần vượt ra khỏi tư duy “chính sách cho NCT”, chuyển từ cách tiếp cận rời rạc sang cách tiếp cận tích hợp ở cấp cộng đồng, lấy NCT làm trung tâm thay vì lấy cơ sở dịch vụ làm trung tâm để tiến tới xây dựng cộng đồng thân

thiện với mọi lứa tuổi, nơi già hóa được lồng ghép vào phát triển xã hội nói chung.

*Hai là, phá vỡ tư duy “phòng ban dọc”:* Sự hợp tác đa ngành giữa y tế, phúc lợi, nhà ở, lao động, giao thông,... là yếu tố then chốt để giải quyết các nhu cầu của NCT. Nhà nước nên tăng vai trò của chính quyền địa phương cấp cơ sở trong điều phối dịch vụ, kết nối các dịch vụ y tế, chăm sóc, phúc lợi, việc làm và hỗ trợ xã hội, đồng thời phát triển chăm sóc tại nhà và cộng đồng như một trụ cột song song với y tế và bảo trợ xã hội.

*Ba là, hỗ trợ tự lập (Self-reliance):* Chính sách không chỉ là “chăm sóc hộ” mà phải tập trung vào việc hỗ trợ NCT duy trì khả năng tự chủ và năng lực tham gia xã hội. Việt Nam cũng cần thúc đẩy các không gian và cơ chế để NCT tiếp tục tham gia lao động, tình nguyện và sinh hoạt cộng đồng, qua đó vừa giảm gánh nặng chăm sóc, vừa phát huy nguồn lực xã hội trong quá trình già hóa dân số.

*Bốn là, việc làm là phương thức phòng ngừa:* Tham gia hoạt động lao động và tình nguyện giúp ngăn ngừa suy giảm chức năng, giảm cô lập xã hội và tạo ra tình trạng “Win-Win-Win” cho cá nhân và xã hội. Mô hình và bằng chứng từ Nhật Bản cho thấy lao động và tham gia xã hội của NCT mang lại lợi ích đồng thời cho cá nhân, cộng đồng và xã hội. Kinh

# Nghiên cứu - Trao đổi

nghiệm quan trọng mà Việt Nam có thể học tập là cần chuyển trọng tâm chính sách từ “kéo dài tuổi thọ” sang “kéo dài tuổi thọ khỏe mạnh và có vai trò xã hội”, coi “vai trò xã hội” (việc làm bán thời gian, công việc cộng đồng, tình nguyện liên thế hệ) là một biện pháp phòng ngừa y tế – xã hội hiệu quả. Điều này đòi hỏi Việt Nam phát triển các mô hình việc làm linh hoạt, gần nơi cư trú, tạo không gian và cơ chế để NCT tiếp tục cống hiến, đồng thời lồng ghép mục tiêu sức khỏe, việc làm và gắn kết xã hội trong chiến lược ứng phó với già hóa dân số, thay vì tiếp cận NCT chủ yếu như đối tượng cần trợ giúp.

*Năm là, cộng đồng cùng kiến tạo (Co-creation):* Huy động sự tham gia của cư dân địa phương và các bên liên quan để xây dựng mạng lưới an sinh đa lớp (từ công lập đến dân sự). Khuyến khích sự tham gia chủ động của gia đình, cộng đồng và khu vực tư nhân. Việt Nam cần đầu tư vào đội ngũ chăm sóc cộng đồng, quản lý ca, đào tạo người chăm sóc không chuyên, và khuyến khích sự tham gia chủ động của gia đình, cộng đồng và khu vực tư nhân.

## **6. Một số thách thức Việt Nam phải đối mặt và một số khuyến nghị**

Việt Nam hiện đang đối mặt với nhiều thách thức mang tính cấu trúc trong quá trình thích ứng với già hóa dân số. Tốc độ già hóa diễn ra nhanh tạo áp lực ngày càng lớn lên hệ thống

an sinh xã hội, trong khi mức độ bảo đảm an ninh thu nhập và bảo trợ xã hội cho NCT vẫn còn hạn chế. Bên cạnh đó, khoảng cách về kỹ năng số, gánh nặng chăm sóc y tế ngày càng gia tăng và việc chưa hình thành đồng bộ một hệ thống chăm sóc dài hạn chuyên nghiệp tiếp tục đặt ra những yêu cầu cấp thiết đối với hoạch định và thực thi chính sách. Trên nền tảng đó, để hướng tới xây dựng cộng đồng hòa nhập với người cao tuổi, Việt Nam cần nhận diện và giải quyết một số nhóm thách thức chủ yếu sau đây:

*Một là, thách thức về tư duy và cách tiếp cận chính sách:* Chính sách liên quan đến người cao tuổi ở Việt Nam hiện vẫn chủ yếu được xây dựng theo hướng hỗ trợ thụ động, trong khi mức độ phối hợp liên ngành còn hạn chế. Một thách thức đáng kể là chuyển từ cách tiếp cận quản lý dựa trên quy trình hành chính cứng nhắc sang cách tiếp cận dựa trên việc nhận diện và đáp ứng các nhu cầu đa dạng, cụ thể của người cao tuổi tại từng địa phương, từ đó thiết kế chính sách và dịch vụ phù hợp hơn với thực tiễn.

*Hai là, thách thức về nhận thức xã hội và trách nhiệm cộng đồng:* Định kiến về tuổi tác vẫn tồn tại khá phổ biến, khi người cao tuổi thường bị nhìn nhận là nhóm lao động kém linh hoạt, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Đồng thời, việc thay đổi nhận thức xã hội từ chỗ coi già hóa là gánh nặng của cá nhân hoặc gia

# Nghiên cứu - Trao đổi

đình sang coi đó là một vấn đề xã hội đòi hỏi trách nhiệm chung của Nhà nước, cộng đồng và các thế hệ vẫn là một thách thức lớn.

*Ba là, thách thức về suy giảm gắn kết xã hội và hỗ trợ phi chính thức:* Người cao tuổi ngày càng đứng trước nguy cơ bị tách biệt khỏi các hoạt động cộng đồng trong bối cảnh các mối quan hệ gia đình truyền thống dần suy yếu. Xu hướng gia đình hạt nhân gia tăng, cùng với tỷ lệ người cao tuổi sống một mình ngày càng lớn, đang làm suy giảm đáng kể nguồn lực hỗ trợ không chính thức từ gia đình và cộng đồng, vốn từng giữ vai trò quan trọng trong chăm sóc và hỗ trợ đời sống hằng ngày.

*Bốn là, thách thức về nguồn nhân lực và năng lực quản trị ở cấp cơ sở:* Quá trình sắp xếp, tinh gọn bộ máy trong năm 2025 đặt ra yêu cầu chuyển đổi chức năng quản lý từ mô hình hành chính truyền thống sang mô hình Nhà nước kiến tạo phát triển. Trong bối cảnh đó, chính quyền cấp cơ sở phải đồng thời thích ứng với những yêu cầu mới về văn hóa công vụ, năng lực chuyên môn, ứng dụng công nghệ số và tư duy phục vụ lấy người dân làm trung tâm. Tuy nhiên, tình trạng thiếu hụt nhân lực chuyên môn, đặc biệt là đội ngũ nhân viên công tác xã hội, điều dưỡng và chuyên gia quản lý chăm sóc có khả năng đánh giá nhu cầu đa tầng, vẫn là một hạn chế lớn đối với quá trình này.

*Năm là, thách thức về tính liên kết của hệ thống chăm sóc:* Mạng lưới chăm sóc người cao tuổi hiện còn phân tán và thiếu gắn kết giữa các lĩnh vực như y tế, lao động, bảo trợ xã hội, nhà ở và xây dựng. Sự chia cắt này làm giảm hiệu quả điều phối dịch vụ, hạn chế khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của người cao tuổi và cản trở việc hình thành một hệ thống chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng.

*Sáu là, thách thức về tài chính và thiết chế an sinh dài hạn:* Việt Nam hiện chưa có hệ thống bảo hiểm chăm sóc dài hạn. Trong khi đó, hệ thống bảo hiểm xã hội hiện hành mới tập trung vào các chế độ cơ bản như ốm đau, thai sản, tai nạn lao động – bệnh nghề nghiệp, hưu trí và tử tuất, cùng với bảo hiểm thất nghiệp và trợ cấp hưu trí xã hội. Trong điều kiện tỷ lệ người cao tuổi tiếp tục gia tăng, việc phụ thuộc chủ yếu vào ngân sách nhà nước và khả năng tự chi trả của gia đình có thể làm gia tăng đáng kể rủi ro tài chính đối với cả hộ gia đình và hệ thống an sinh xã hội nói chung.

Từ các thách thức nêu trên có thể thấy rằng, yêu cầu đặt ra đối với Việt Nam không chỉ là mở rộng các chính sách hỗ trợ người cao tuổi theo nghĩa truyền thống, mà là từng bước chuyển đổi cách tiếp cận quản trị già hóa dân số theo hướng tích hợp, dựa vào cộng đồng và lấy duy trì năng lực sống độc lập của người cao tuổi làm trung tâm. Theo đó, hệ thống khuyến nghị cần

# Nghiên cứu - Trao đổi

được thiết kế theo lộ trình ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, bảo đảm đồng thời giải quyết các vấn đề về tư duy chính sách, nhận thức xã hội, nguồn lực cộng đồng, năng lực quản trị, liên kết dịch vụ và tính bền vững tài chính của hệ thống an sinh.

*Trong ngắn hạn*, cần ưu tiên rà soát và hoàn thiện chính sách, pháp luật theo hướng chuyển từ cách tiếp cận bảo trợ thụ động sang cách tiếp cận chủ động, tích hợp và dựa vào nhu cầu của người cao tuổi tại cộng đồng. Trọng tâm trước mắt là rà soát các quy định liên quan đến lao động, việc làm, trợ giúp xã hội và tổ chức cung ứng dịch vụ tại địa phương nhằm tạo nền tảng cho việc điều chỉnh tư duy chính sách, tăng cường phối hợp liên ngành và nâng cao vai trò điều phối của chính quyền cơ sở.

Đối với lĩnh vực việc làm, cần nghiên cứu và ban hành các cơ chế làm việc linh hoạt, bao gồm làm việc bán thời gian, làm việc từ xa và chia sẻ công việc, nhằm tạo điều kiện để người cao tuổi tiếp tục tham gia thị trường lao động phù hợp với năng lực và sức khỏe. Giải pháp này không chỉ góp phần giảm định kiến tuổi tác và thúc đẩy nhận thức xã hội tích cực về người cao tuổi, mà còn mở rộng cơ hội duy trì vai trò xã hội, thu nhập và mức độ gắn kết cộng đồng của nhóm dân số này.

Bên cạnh đó, cần nghiên cứu xây dựng và thí điểm các mô hình hỗ trợ

cộng đồng, như “trợ lý chăm sóc cao tuổi” hoặc mạng lưới tình nguyện viên hỗ trợ sinh hoạt hằng ngày, trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm của Nhật Bản. Các mô hình này có ý nghĩa quan trọng trong bối cảnh mạng lưới hỗ trợ phi chính thức từ gia đình đang suy giảm, đồng thời góp phần bổ sung nguồn lực chăm sóc ở cấp cơ sở, hỗ trợ người cao tuổi sống độc lập lâu hơn tại nơi cư trú.

Đối với quá trình sửa đổi Luật Người cao tuổi, cần định hướng lại tư duy lập pháp theo hướng thể chế hóa mô hình chăm sóc dựa vào cộng đồng, bảo đảm quyền lựa chọn dịch vụ và quyền được hỗ trợ duy trì khả năng tự chủ của người cao tuổi. Đồng thời, cần làm rõ trách nhiệm của chính quyền địa phương, đặc biệt ở cấp xã, trong tổ chức không gian sinh hoạt cộng đồng, kết nối các dịch vụ y tế, chăm sóc, trợ giúp xã hội và huy động sự tham gia của gia đình, cộng đồng và khu vực ngoài nhà nước.

Cùng với đó, cần kiện toàn tổ chức bộ máy và quản lý nhân lực theo hướng tăng cường năng lực điều phối liên ngành của chính quyền địa phương. Trong bối cảnh tinh gọn bộ máy và vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp, có thể nghiên cứu bố trí bộ phận hoặc nhân sự chuyên trách về quản lý cộng đồng già hóa tại cấp xã, đồng thời xây dựng cơ chế phối hợp giữa các lĩnh vực y tế, lao động, phúc lợi, nhà ở và công

# Nghiên cứu - Trao đổi

tác xã hội nhằm giảm tình trạng phân mảnh của hệ thống chăm sóc.

*Trong trung hạn*, cần từng bước hoàn thiện khuôn khổ thể chế về việc làm linh hoạt dành cho người cao tuổi trong cả khu vực công và khu vực tư, đồng thời lồng ghép mục tiêu thúc đẩy già hóa tích cực vào chính sách lao động, việc làm và phát triển nguồn nhân lực. Việc này không chỉ tạo thêm cơ hội việc làm phù hợp, mà còn góp phần thay đổi nhận thức xã hội về người cao tuổi như một nguồn lực phát triển thay vì chỉ là nhóm thụ hưởng chính sách. Đồng thời, cần nghiên cứu và thí điểm mô hình “trung tâm hỗ trợ đa tầng” hoặc đầu mối hỗ trợ tích hợp tại địa phương nhằm kết nối các lĩnh vực y tế, lao động, công tác xã hội, nhà ở và phúc lợi. Đây là giải pháp cần thiết để xử lý các nhu cầu chồng lấn của người cao tuổi như nghèo đói, cô đơn, bệnh tật, suy giảm chức năng và khó khăn trong sinh hoạt hằng ngày, qua đó từng bước hình thành hệ thống chăm sóc tích hợp dựa vào cộng đồng.

Một nhiệm vụ quan trọng khác là xây dựng chương trình nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, công chức địa phương, nhân viên công tác xã hội, điều dưỡng và quản lý chăm sóc theo hướng lấy người dân làm trung tâm. Nội dung đào tạo cần chú trọng kỹ năng đánh giá nhu cầu đa tầng, quản lý ca, điều phối dịch vụ, kết nối nguồn lực cộng đồng và ứng dụng dữ liệu

trong quản lý, nhằm khắc phục hạn chế về năng lực quản trị và nhân lực chuyên môn ở cấp cơ sở.

Tiếp tục nghiên cứu khả năng thiết kế và thí điểm từng bước một tầng bảo hiểm chăm sóc dài hạn trong hệ thống bảo hiểm xã hội theo lộ trình phù hợp. Đây là giải pháp có ý nghĩa chiến lược nhằm giảm gánh nặng tài chính cho gia đình, phân tán rủi ro giữa các thế hệ và tạo nền tảng tài chính bền vững cho việc cung ứng dịch vụ chăm sóc dài hạn trong bối cảnh già hóa dân số gia tăng.

*Về dài hạn*, cần thúc đẩy mô hình quản trị địa phương theo hướng “cộng đồng thiết kế”, trong đó chính quyền cấp xã được tăng cường phân cấp và trao quyền để chủ động phối hợp với khu vực tư nhân, các tổ chức xã hội dân sự và cộng đồng dân cư trong tổ chức các dịch vụ và mạng lưới hỗ trợ người cao tuổi. Đây là điều kiện quan trọng để chuyển từ mô hình quản lý hành chính phân tán sang mô hình quản trị tích hợp, linh hoạt và thích ứng với đặc điểm già hóa ở từng địa bàn. Song song với đó, cần xây dựng chiến lược phát huy nguồn lực người cao tuổi thông qua các chương trình hỗ trợ việc làm phù hợp, hoạt động tình nguyện, học tập suốt đời và tham gia quản trị cộng đồng. Cách tiếp cận này không chỉ góp phần giảm cô lập xã hội và tăng cường gắn kết liên thế hệ, mà còn thúc đẩy sự thay đổi nhận thức xã hội về vai trò của người cao

# Nghiên cứu - Trao đổi

tuổi như một chủ thể tích cực trong phát triển cộng đồng.

Cuối cùng, cần từng bước hoàn thiện hệ thống an sinh xã hội đa tầng, trong đó có khung pháp lý cho bảo hiểm chăm sóc dài hạn, cơ chế đồng tài trợ giữa Nhà nước, người dân và cộng đồng, cùng các chính sách hỗ trợ các mô hình tự giúp nhau tại địa phương. Đây là điều kiện then chốt để bảo đảm tính bền vững tài chính, mở rộng khả năng tiếp cận dịch vụ và củng cố nền tảng của một xã hội thích ứng với già hóa trong dài hạn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Mizuno Tadayuki (2026). Community-Based Disaster Preparedness Initiatives for Older People and Other Persons Requiring Assistance.
- Shintaro Nakamura (2025). Ensuring healthy aging with dignity: Healthcare, Long-term care, and Income security in Japan.
- INAGAWA Hidekazu (2026) History and Overview of Japan's Policies for An Aged Society.
- TSUZUKI Akira (2026). The Toyoake Model: A Community-Based Integrated Care System in Japan.

## BÌNH ĐẲNG GIỚI TRONG KHU VỰC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM – THỰC TIỄN VÀ KINH NGHIỆM

*ThS. Đặng Đỗ Quyên, Phó Trưởng phòng - Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động Lê Quỳnh Anh, Học sinh trường THPT Chuyên Hà Nội - Amsterdam*

**Tóm tắt:** Bài viết phân tích vai trò của khu vực doanh nghiệp (DN) trong thúc đẩy bình đẳng giới (BDG) tại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và yêu cầu ngày càng cao về quản trị bền vững. Trên cơ sở tổng hợp số liệu, nghiên cứu và các mô hình thực tiễn tốt của DN Việt Nam, bài viết cho thấy BDG không chỉ góp phần bảo đảm quyền và cơ hội cho phụ nữ mà còn mang lại lợi ích thiết thực cho DN thông qua nâng cao năng suất lao động, khả năng giữ chân nhân lực, đổi mới sáng tạo và uy

tín thương hiệu. Bài viết phân tích bảy nhóm kinh nghiệm nổi bật từ khu vực DN, bao gồm cam kết của lãnh đạo, chính sách nhân sự hòa nhập, phòng ngừa quấy rối tại nơi làm việc, hỗ trợ kinh tế chăm sóc, minh bạch dữ liệu giới, cơ chế ghi nhận DN tiên phong và thúc đẩy BDG trong chuỗi cung ứng.

### Đặt vấn đề

Bình đẳng giới được coi là nền tảng của tiến bộ xã hội và là động lực then chốt cho phát triển bền vững,

# Nghiên cứu - Trao đổi

không chỉ góp phần đảm bảo quyền con người mà còn mang lại những lợi ích cụ thể cho nền kinh tế và cộng đồng. Theo Báo cáo chỉ số khoảng cách giới toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế thế giới năm 2025<sup>7</sup>, Việt Nam đạt mức 71,3%, xếp hạng 74/148 quốc gia, xếp thứ 7 trong khu vực Đông Á và Thái Bình Dương. Đặc biệt, chỉ số thành phần về Tham gia và Cơ hội Kinh tế nằm trong nhóm 25 quốc gia cao nhất thế giới với điểm số 0,759; tỷ lệ BĐG trong tham gia lực lượng lao động đạt 88,6%, xếp thứ 22 thế giới.

Việc thực hiện BĐG không chỉ được coi là một xu hướng toàn cầu tất yếu trong khu vực công mà ngày càng được thúc đẩy mạnh mẽ trong khu vực DN, trở thành một tiêu chuẩn quản trị tiên tiến. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và yêu cầu tuân thủ các tiêu chuẩn lao động toàn cầu, DN không chỉ là đối tượng thực thi chính sách mà còn trở thành chủ thể quan trọng trong việc thúc đẩy BĐG tại nơi làm việc và trong chuỗi giá trị sản xuất. Nhiều DN hiện không còn xem BĐG là một hoạt động “phong trào” hay yêu cầu pháp lý cần tuân thủ, mà coi đó là một chiến lược kinh doanh cốt lõi để phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh. DN ngày nay không chỉ tuân thủ pháp luật mà còn hướng tới môi trường làm việc nơi mọi cá nhân – bất kể giới tính

– đều được trao cơ hội phát huy năng lực và đóng góp tối đa cho tổ chức.

Bài viết tập trung trả lời hai câu hỏi: (i) khu vực DN ở Việt Nam đang có những chuyển biến và thách thức gì trong thúc đẩy BĐG; và (ii) những thực hành tốt nào có thể rút ra để tham khảo cho hoàn thiện chính sách và nâng cao hiệu quả quản trị DN. Về phương pháp, bài viết dựa trên tổng hợp tài liệu thứ cấp, phân tích báo cáo của các tổ chức quốc tế, báo cáo DN và một số mô hình thực tiễn tốt tại Việt Nam.

## 1. Bình đẳng giới trong khu vực doanh nghiệp ở Việt Nam

### 1.1 Sự gia tăng vai trò của phụ nữ và đóng góp của doanh nghiệp trong việc thúc đẩy bình đẳng giới

Việt Nam hiện có hơn 1 triệu DN đang hoạt động, đóng góp trên 60% GDP, trong khi khu vực kinh tế tư nhân đóng góp khoảng 50% - 51% GDP<sup>8</sup>. Khu vực DN hiện là khu vực tạo việc làm quan trọng của nền kinh tế, đặc biệt đối với lao động trong khu vực chính thức. Theo Tổng cục Thống kê, năm 2025 Việt Nam có khoảng 52,4 triệu người có việc làm, trong đó khu vực DN tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trong tạo việc làm tại các ngành công nghiệp, chế biến chế tạo và dịch vụ. Phụ nữ chiếm tỷ lệ đáng kể trong lực lượng lao động của khu vực DN, đặc biệt tại các ngành thâm dụng lao

7 World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025

8 <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2026/01/buc-tranh-phat-trien-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2025/>

# Nghiên cứu - Trao đổi

động như dệt may, da giày, điện tử và dịch vụ, qua đó cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của DN trong thúc đẩy việc làm, nâng cao quyền năng kinh tế và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho phụ nữ.

Vai trò của phụ nữ trong khu vực DN tại Việt Nam ngày càng được khẳng định. Khoảng 20–27% DN tại Việt Nam do phụ nữ làm chủ hoặc điều hành<sup>9</sup>, trong khi hơn 50% DN có phụ nữ tham gia cơ cấu sở hữu<sup>10</sup>. Tỷ lệ nữ giám đốc, chủ DN và hợp tác xã đạt khoảng 28%, thuộc nhóm cao trong khu vực và trên thế giới. Việt Nam thường nằm trong nhóm các quốc gia có tỷ lệ nữ chủ DN cao và có môi trường tương đối thuận lợi cho phát triển DN nữ. Sự gia tăng số lượng DN do phụ nữ làm chủ không chỉ góp phần tạo việc làm, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế mà còn mở rộng cơ hội việc làm cho lao động nữ, nâng cao quyền năng kinh tế của phụ nữ và tăng cường sự tham gia của phụ nữ trong các hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Khu vực DN có vai trò chủ chốt trong việc thu hẹp khoảng cách giới thông qua tạo cơ hội việc làm công bằng cho cả lao động nam và nữ, chuẩn hóa quy trình quản trị nhân sự không định kiến giới trong tuyển

dụng, đào tạo, thăng tiến, trả lương và tham gia quản lý; đồng thời xây dựng môi trường làm việc an toàn, tôn trọng, không phân biệt đối xử.

*Khoảng cách giới trong lãnh đạo DN và gánh nặng chăm sóc vẫn là rào cản đối với sự thăng tiến của phụ nữ*

Theo nghiên cứu của Grant Thornton<sup>11</sup>, tỷ lệ phụ nữ giữ các vị trí quản lý cấp cao trong các DN tầm trung (quy mô vừa) tại Việt Nam thuộc nhóm cao trong khu vực và thế giới và có xu hướng ngày càng tăng (từ 33,4% năm 2024 lên 37,4% năm 2025 và 38,6% năm 2026). Phụ nữ Việt Nam đã có tiến bộ nhanh chóng trong một số vai trò lãnh đạo như các vị trí Giám đốc Tài chính (CFO), Giám đốc Marketing (CMO) và Giám đốc Nhân sự (HRO), với tỷ lệ lần lượt là 68,2%, 48,9% và 46,6% trong số các DN báo cáo có phụ nữ đảm nhiệm các vị trí này.

Tuy nhiên, khoảng cách giới vẫn tồn tại ở các vị trí lãnh đạo cao nhất của DN. Phụ nữ hiện diện tương đối nhiều ở cấp quản lý trung gian và quản lý chức năng, song phụ nữ gặp nhiều áp lực cạnh tranh với nam giới khi tỷ lệ đảm nhiệm các vị trí có quyền ra quyết định chiến lược như Tổng giám đốc, Chủ tịch Hội đồng

9 World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025

10 <https://congthuong.vn/doanh-nghiep-co-phu-nu-trong-co-cau-chu-so-huu-tai-viet-nam-chiem-51-315202.html>

11 Grant Thornton, Báo cáo Phụ nữ trong kinh doanh 2025, <https://www.grantthornton.com.vn/insights/thought-leadership/women-in-business/women-in-business-2025-for-Vietnam->

# Nghiên cứu - Trao đổi

quản trị hoặc lãnh đạo điều hành cấp cao vẫn còn thấp hơn nam giới. Tỷ lệ nữ giới là Giám đốc vận hành (COO) - chỉ chiếm 27,3% năm 2025 (mặc dù đã tăng so với 10,8% năm 2024); tỷ lệ nữ Giám đốc điều hành (CEO) đã giảm từ 22,5% năm 2024 xuống 12,5% năm 2025.

Bên cạnh khoảng cách giới ở các vị trí lãnh đạo cao nhất, sự phân tầng giới trong cơ cấu nghề nghiệp vẫn còn khá rõ nét. Phụ nữ tập trung nhiều hơn ở các vị trí quản lý chức năng như nhân sự và tài chính, trong khi sự hiện diện ở các vị trí điều hành chiến lược hoặc trực tiếp tạo doanh thu còn hạn chế. Theo Women in Business, hai vị trí có tỷ lệ nữ cao nhất tại doanh nghiệp Việt Nam là Giám đốc Nhân sự (61%) và Giám đốc Tài chính (44%).<sup>12</sup>

Một trong những rào cản lớn đối với sự phát triển nghề nghiệp và tham gia lãnh đạo của phụ nữ là khó khăn trong cân bằng giữa công việc và trách nhiệm gia đình. Nhiều nghiên cứu cho thấy phụ nữ vẫn đảm nhận phần lớn công việc chăm sóc không được trả công trong gia đình, làm hạn chế thời gian dành cho phát triển nghề nghiệp, tham gia các hoạt động đào tạo, kết nối kinh doanh và đảm nhiệm các vị trí quản lý có cường độ công việc cao.

## ***1.2. Động lực thúc đẩy doanh nghiệp cải thiện bình đẳng giới***

Cũng theo báo cáo của Grant Thornton, động lực giúp các DN cải thiện BĐG và vị thế của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo chủ chốt không phải đến từ các cơ quan quản lý nhà nước, Chính phủ hay áp lực tuân thủ quy định của pháp luật về thúc đẩy BĐG, mà lại đến từ sự tự nguyện của chính DN. Họ cho rằng kỳ vọng của khách hàng tiềm năng, các nhà đầu tư và các tổ chức đối tác về các cam kết mạnh mẽ hơn mới là động lực và tạo ảnh hưởng lớn nhất thúc đẩy DN bảo đảm BĐG trong đội ngũ quản lý cấp cao. Bên cạnh đó, nhiều DN cũng tạo ra động lực nội bộ nhằm thúc đẩy BĐG bằng cách thiết lập các kế hoạch, chiến lược và cụ thể hóa bằng các mục tiêu có thể đo lường được và coi đó là chìa khóa để bảo đảm tiến bộ và bình đẳng. Chỉ có 9,1% DN quy mô vừa tại Việt Nam không có chiến lược BĐG, cao hơn đáng kể so với mức trung bình toàn cầu (0,2%) hay khu vực châu Á - Thái Bình Dương (0,4%) và ASEAN (3,4%). Các DN ít chú trọng đến phát triển sự nghiệp cho nhân viên nữ, có rất ít DN đặt ra mục tiêu cho các chương trình kết nối hoặc cố vấn trong khi đây là điều kiện cần thiết và là cơ hội để phụ nữ nâng cao kỹ năng, giúp họ không chỉ đạt được mà còn duy trì vị trí lãnh đạo. Tuy nhiên báo cáo cũng cho thấy các DN tại Việt Nam có chiến lược BĐG rõ ràng lại ưu tiên bình đẳng thu nhập và thăng tiến trong quản lý cấp cao.

<sup>12</sup> <https://english.vov.vn/en/society/female-business-leaders-in-vietnam-rising-post1080920.vov>

# Nghiên cứu - Trao đổi

## 1.3. Hiệu quả của việc bảo đảm bình đẳng giới trong doanh nghiệp

Theo các DN, chiến lược thúc đẩy BĐG mang lại nhiều tác động tích cực trên cả phương diện nội bộ và hiệu quả kinh doanh. Trước hết, về môi trường làm việc, việc thực hiện BĐG giúp tạo cảm giác công bằng cho nhân viên, thúc đẩy môi trường làm việc hòa nhập và tăng mức độ gắn kết của người lao động, qua đó góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh lực lượng lao động trẻ (Gen Z, Millennials) ngày càng coi trọng các giá trị về công bằng, đa dạng và bao trùm tại nơi làm việc. Thứ hai, về hiệu quả hoạt động của DN, các DN cam kết BĐG thường đạt kết quả kinh doanh tốt hơn thông qua việc nâng cao năng suất lao động, cải thiện hiệu quả tài chính và tăng khả năng đổi mới sáng tạo. Đồng thời, việc thúc đẩy BĐG cũng góp phần thu hút nhân tài, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, và nâng cao khả năng thu hút nhà đầu tư. Thứ ba, về vị thế và tác động lan tỏa, việc thúc đẩy BĐG giúp cải thiện danh tiếng và uy tín thương hiệu của DN, đồng thời tạo ra tác động lan tỏa tới chuỗi cung ứng và hệ sinh thái kinh tế, góp phần nâng

cao các tiêu chuẩn về quyền năng phụ nữ. Bên cạnh đó, các thực hành này cũng giúp DN đáp ứng tốt hơn các yêu cầu về quản trị bền vững (ESG) trong thương mại quốc tế.

Khảo sát 13 nghìn DN tại 70 quốc gia của Tổ chức Lao động quốc tế cho thấy gần 75% DN theo dõi sự đa dạng giới trong quản lý đã báo cáo lợi nhuận tăng từ 5% đến 20%<sup>13</sup>. Theo phân tích của McKinsey<sup>14</sup>, các công ty có tỷ lệ phụ nữ trong ban điều hành cao có khả năng đạt lợi nhuận cao hơn từ 27% đến 47% so với các công ty không có nữ lãnh đạo. McKinsey và các tổ chức như MSCI giải thích rằng kết quả này đến từ năng lực quản trị rủi ro của lãnh đạo nữ tốt hơn (phụ nữ có xu hướng cân nhắc kỹ lưỡng các rủi ro dài hạn), khả năng thấu hiểu sâu sắc hành vi tiêu dùng của khách hàng từ đó giúp DN nắm bắt thị trường tốt hơn và tư duy đổi mới sáng tạo tốt dẫn đến phá vỡ tư duy lối mòn và đưa ra những quyết định đột phá.

Nghiên cứu cho thấy nếu phụ nữ và nam giới tham gia khởi nghiệp và phát triển DN ở mức độ ngang nhau, GDP toàn cầu có thể tăng từ 3% đến 6%<sup>15</sup>. Còn theo ước tính của Viện Nghiên cứu toàn cầu McKinsey<sup>16</sup>,

<sup>13</sup> ILO, 2019, Women in Business and Management: The Business Case for Change

<sup>14</sup> McKinsey & Company, Báo cáo: Diversity Wins: How Inclusion Matters (2020), Diversity Matters Even More (12/2023), Women in the Workplace 2024&2025

<sup>15</sup> <https://www.bcg.com/publications/2019/boost-global-economy-5-trillion-dollar-support-women-entrepreneurs>

<sup>16</sup> Báo cáo The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth” (Sức mạnh của sự bình đẳng: Thúc đẩy bình đẳng phụ nữ có thể đóng góp thêm 12 nghìn tỷ USD vào tăng trưởng toàn cầu) của Viện Nghiên cứu Toàn cầu McKinsey (McKinsey Global Institute - MGI) phát hành lần đầu vào tháng 9 năm 2015

# Nghiên cứu - Trao đổi

nếu phụ nữ tham gia vào nền kinh tế ở mức độ hoàn toàn ngang bằng với nam giới (về tỷ lệ tham gia, số giờ làm việc và lĩnh vực làm việc), GDP toàn cầu sẽ tăng thêm 28 nghìn tỷ USD (tương đương 26%) vào năm 2025, tạo ra môi trường đầu tư mạnh mẽ và cải thiện tác động xã hội của DN. Một kịch bản thực tế hơn, trong đó mỗi quốc gia cố gắng bắt kịp tốc độ cải thiện BĐG của quốc gia tiên bộ nhất trong khu vực mình, có thể giúp tăng GDP toàn cầu thêm 12 nghìn tỷ USD vào năm 2025.

## 2. Kinh nghiệm và thực hành tốt của doanh nghiệp Việt Nam trong thực hiện bình đẳng giới

### 2.1. Cam kết của lãnh đạo và thể chế hóa bình đẳng giới trong quản trị doanh nghiệp

Nghiên cứu các kinh nghiệm trong khu vực DN cho thấy để đạt kết quả tốt về BĐG thường bắt đầu từ cam kết rõ ràng của cấp lãnh đạo. Trong thực tiễn, cam kết này được thể hiện thông qua việc tham gia các chuẩn mực quốc tế như Women's Empowerment Principles<sup>17</sup> (WEPs), đồng thời lồng ghép mục tiêu BĐG vào chiến lược phát triển, phân bổ

nguồn lực và tích hợp vào hệ thống quản trị, đánh giá của DN.

Một số DN tại Việt Nam đã thể hiện rõ cam kết này. Tổng công ty May 10 và Olam Việt Nam đều được vinh danh tại WEPs Awards 2022<sup>18</sup>, phản ánh sự chủ động của lãnh đạo DN trong việc thúc đẩy BĐG thông qua xây dựng môi trường làm việc không phân biệt đối xử, mở rộng cơ hội thăng tiến cho lao động nữ và tăng cường sự tham gia của phụ nữ trong các vị trí quản lý.

Bên cạnh đó, nhiều DN đã thể chế hóa cam kết BĐG thành các cơ chế quản trị cụ thể. Tập đoàn FPT đã đưa nội dung BĐG vào báo cáo thường niên và các tài liệu quản trị, qua đó xác định rõ trách nhiệm của cấp điều hành trong tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến<sup>19</sup>. Tập đoàn TH Group tích hợp mục tiêu BĐG trong chiến lược phát triển bền vững của DN và theo dõi thông qua các chỉ tiêu về cơ cấu lao động và phát triển nguồn nhân lực, góp phần hình thành hệ thống dữ liệu giới trong quản trị DN<sup>20</sup>.

Những kinh nghiệm này cho thấy cam kết của lãnh đạo và việc thể

17 Bộ nguyên tắc do UN Women và UN Global Compact thúc đẩy nhằm tăng cường vai trò của DN trong thúc đẩy bình đẳng giới.

18 Giải thưởng Nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ (WEPs Awards) năm 2022 do UN Women và Hội đồng Doanh nhân Nữ Việt Nam phối hợp tổ chức. Nguồn: <https://vietnam.un.org/en/206436-15-vietnamese-companies-recognized-champions-un-women-weps-awards-advancing-gender-equality>

19 FPT, Annual Report 2024, <https://fpt.com/-/media/project/fpt-corporation/fpt/ir/information-disclosures/year-report/2025/april/20250402---fpt---annual-report-2024.pdf>

20 TH, Sustainability Report 2021, <https://thgroupglobal.com/storage/attachment/LTGPaBdTX30pCEGmDiT0wqf1azcJ3cfbwxY18Fy.pdf>

# Nghiên cứu - Trao đổi

chế hóa BDG trong hệ thống quản trị đóng vai trò nền tảng trong việc định hướng và duy trì các thực hành BDG một cách bền vững trong DN.

## ***2.2. Chuẩn hóa chính sách nhân sự theo hướng “nơi làm việc hòa nhập giới” giúp thu hẹp khoảng cách giới trong doanh nghiệp***

Nếu cam kết của lãnh đạo và thể chế hóa trong hệ thống quản trị là điều kiện khởi đầu, thì việc chuẩn hóa chính sách nhân sự theo hướng hòa nhập giới chính là bước quan trọng để đưa các cam kết đó vào thực tiễn DN. Theo đó, một số DN đã xây dựng môi trường làm việc hòa nhập và không phân biệt đối xử thông qua việc thiết kế và áp dụng các chính sách nhân sự theo nguyên tắc bình đẳng. Các chính sách này thường bao gồm quy định minh bạch về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá năng lực, thăng tiến và chế độ phúc lợi, đồng thời tích hợp các biện pháp hỗ trợ sự tham gia và phát triển nghề nghiệp của phụ nữ trong DN.

Một số DN tại Việt Nam đã cụ thể hóa cách tiếp cận này thông qua các sáng kiến cụ thể trong quản trị nhân sự. P&G Việt Nam và Intel Products Vietnam đều được ghi nhận trong hệ thống WEPs Awards nhờ triển khai các chương trình thúc đẩy môi trường làm việc hòa nhập giới. Các DN này chú trọng xây dựng môi trường làm việc không phân biệt đối xử, bảo đảm cơ hội thăng tiến bình đẳng, triển khai các chương trình đào

tao và cố vấn phát triển (mentoring) cho nhân viên nữ, đồng thời thúc đẩy văn hóa tổ chức tôn trọng sự đa dạng. Đặc biệt, Intel Products Vietnam còn chú trọng xây dựng môi trường làm việc có “an toàn tâm lý”, khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến và phát huy năng lực cá nhân, đồng thời hình thành các cộng đồng và mạng lưới hỗ trợ nội bộ nhằm thúc đẩy sự tham gia và phát triển nghề nghiệp của lao động nữ trong lĩnh vực công nghệ và sản xuất công nghệ cao – những lĩnh vực vốn có tỷ lệ lao động nữ còn thấp.

Những kinh nghiệm này cho thấy việc chuẩn hóa chính sách nhân sự theo hướng hòa nhập giới không chỉ giúp cụ thể hóa cam kết của DN về BDG mà còn góp phần thu hẹp khoảng cách giới trong môi trường làm việc, đặc biệt trong các ngành có hàm lượng công nghệ cao hoặc có truyền thống nam giới chiếm ưu thế.

## ***2.3. Phòng ngừa và xử lý quấy rối tình dục tại nơi làm việc nhằm xây dựng môi trường lao động an toàn và bình đẳng***

Quấy rối tình dục tại nơi làm việc là một trong những rào cản lớn đối với sự tham gia, gắn bó và thăng tiến nghề nghiệp của phụ nữ trên thị trường lao động. Vì vậy, nhiều DN đã xây dựng hệ thống phòng ngừa và xử lý quấy rối tình dục như một cấu phần quan trọng của chính sách BDG trong DN. Các hệ thống này thường bao gồm ba yếu tố cơ bản: quy tắc ứng xử

# Nghiên cứu - Trao đổi

rõ ràng, cơ chế tiếp nhận và xử lý khiếu nại bảo mật, và các chương trình đào tạo nâng cao nhận thức cho người lao động và cán bộ quản lý.

Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy nhiều sáng kiến đã được triển khai nhằm hỗ trợ DN xây dựng môi trường làm việc an toàn và tôn trọng, đặc biệt trong các ngành sử dụng nhiều lao động nữ.

Chương trình Better Work Việt Nam do Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) triển khai hiện bao phủ khoảng 500 nhà máy với khoảng 800.000 lao động, trong đó khoảng 78% là lao động nữ. Chương trình hỗ trợ DN xây dựng hệ thống phòng ngừa và xử lý quấy rối tình dục thông qua đào tạo nâng cao nhận thức cho người lao động và quản lý; xây dựng bộ quy tắc ứng xử, quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại phù hợp với pháp luật lao động và các tiêu chuẩn quốc tế; đồng thời thiết lập các cơ chế phản ánh an toàn và bảo mật cho người lao động. Thông qua các hoạt động đánh giá tuân thủ, đào tạo và tư vấn cải thiện điều kiện lao động, chương trình đã góp phần giúp nhiều DN thiết lập môi trường làm việc an toàn và tôn trọng hơn.

Bên cạnh đó, sáng kiến WE RISE Together (là một sáng kiến của Liên Hợp Quốc về Bình đẳng giới (UN Women), tập trung vào việc hỗ trợ các DN do phụ nữ làm chủ) do Chính phủ

Úc hỗ trợ và UN Women triển khai, với sự tham gia của các DN đối tác như P&G và các tổ chức phát triển như CARE International, cũng tập trung thúc đẩy môi trường làm việc bình đẳng trong chuỗi cung ứng sản xuất. Chương trình triển khai các hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo, kỹ năng tài chính và nhận thức về quyền tại nơi làm việc cho lao động nữ, đồng thời thúc đẩy đối thoại giữa người lao động và quản lý trong nhà máy. Các hoạt động này góp phần tăng cường tiếng nói, sự tự tin và cơ hội tham gia của phụ nữ vào các vị trí tổ trưởng, quản lý sản xuất hoặc các cơ chế ra quyết định trong DN.

Kinh nghiệm từ các sáng kiến này cho thấy việc thiết lập các cơ chế phòng ngừa quấy rối tại nơi làm việc, kết hợp với các chương trình nâng cao năng lực cho lao động nữ trong chuỗi cung ứng, có thể góp phần xây dựng môi trường lao động an toàn, tôn trọng và bình đẳng hơn, đặc biệt trong các ngành sản xuất có tỷ lệ lao động nữ cao như dệt may và da giày.

## ***2.4. Chính sách của doanh nghiệp hỗ trợ cân bằng công việc – gia đình và kinh tế chăm sóc***

Một số DN đã chủ động triển khai các chính sách nhằm hỗ trợ người lao động cân bằng giữa công việc và trách nhiệm chăm sóc, đặc biệt đối với lao động nữ nuôi con nhỏ. Các chính sách này thường bao gồm việc đầu tư vào các dịch vụ chăm sóc

# Nghiên cứu - Trao đổi

trẻ em, bố trí thời gian làm việc linh hoạt hoặc cung cấp các điều kiện hỗ trợ nuôi con nhỏ tại nơi làm việc. Những sáng kiến này góp phần giảm bớt áp lực chăm sóc đối với người lao động, đồng thời giúp DN duy trì nguồn nhân lực ổn định và nâng cao năng suất lao động.

Tổng Công ty May 10 – với hơn 12.000 lao động, trong đó khoảng 80% là lao động nữ – đã triển khai mô hình “trường học cạnh DN”, cho phép con em người lao động được chăm sóc ngay gần nơi làm việc của cha mẹ. Các cơ sở mầm non của DN tiếp nhận trẻ từ khoảng 6 tháng tuổi, hỗ trợ hiệu quả cho lao động nữ sau thời gian nghỉ thai sản, đồng thời giúp người lao động yên tâm làm việc và giảm áp lực chăm sóc gia đình. Công ty PouYuen Việt Nam đã đầu tư xây dựng trường mầm non “Mặt Trời Nhỏ” gần khuôn viên nhà máy nhằm phục vụ con em công nhân, với phần lớn chi phí vận hành do DN hỗ trợ<sup>21</sup>. Ngoài ra, một số DN trong các khu công nghiệp như Sumidenco Việt Nam, Brother hoặc May Tinh Lợi cũng triển khai các biện pháp hỗ trợ lao động nữ nuôi con nhỏ, bao gồm bố trí phòng vắt và trữ sữa tại nơi làm việc nhằm giúp lao động nữ duy trì việc nuôi con bằng sữa mẹ sau khi quay trở lại làm việc<sup>22</sup>.

Những kinh nghiệm này cho

thấy việc đầu tư vào “hạ tầng chăm sóc” tại nơi làm việc – bao gồm nhà trẻ, dịch vụ chăm sóc trẻ em hoặc các điều kiện hỗ trợ nuôi con nhỏ – có thể mang lại lợi ích cho cả người lao động và DN. Các chính sách này không chỉ giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng mức độ gắn bó của người lao động mà còn góp phần thúc đẩy BĐG thực chất trong thị trường lao động.

## ***2.5. Minh bạch hóa dữ liệu và báo cáo về bình đẳng giới tạo động lực cải thiện trong doanh nghiệp***

Việc công bố dữ liệu về lao động theo giới trong các báo cáo thường niên hoặc báo cáo phát triển bền vững của DN được xem là một công cụ quan trọng để thúc đẩy BĐG trong khu vực DN. Khi các chỉ tiêu về giới được theo dõi và công bố định kỳ, DN sẽ có động lực cải thiện hiệu quả quản trị nhân sự.

Việc xây dựng báo và theo dõi chỉ số BĐG đã trở thành một tiêu chuẩn trong quản trị DN hiện đại. Công ty Deloitte Việt Nam có hệ thống báo cáo minh bạch về đa dạng và bao trùm (D&I), đánh giá sự hài lòng của nhân viên theo giới tính. Hay EVNHCMC & EVNHANOI thực hiện theo dõi định kỳ tỷ lệ nữ giới trong các vị trí kỹ thuật và lãnh đạo cấp cao. Một số DN theo dõi và công bố các chỉ số giới trong báo cáo

<sup>21</sup> Vnexpress, Nhà trẻ “5 sao” cho con công nhân, <https://vnexpress.net/nha-tre-5-sao-cho-con-cong-nhan-4457872.html>

<sup>22</sup> 28 DN bố trí phòng vắt, trữ sữa mẹ cho nữ công nhân, <https://baohaiphong.vn/28-doanh-nghiep-bo-tri-phong-vat-tru-sua-me-cho-nu-cong-nhan-210835.html>

# Nghiên cứu - Trao đổi

thường niên như tỷ lệ nữ lãnh đạo và các chương trình hỗ trợ chuỗi cung ứng do phụ nữ làm chủ (Unilever Việt Nam), chỉ số về khách hàng nữ và nhân sự nữ để phục vụ chiến lược “Ngân hàng ưu tiên phụ nữ” của SeaBank, Vinamilk, TH Group, PNJ, tập đoàn PAN... đều định kỳ công bố các báo cáo phát triển bền vững theo chuẩn quốc tế, trong đó có các chỉ tiêu liên quan đến lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Việc theo dõi và công bố các dữ liệu tách biệt giới trong tuyển dụng, đào tạo, quản lý không chỉ giúp DN theo dõi việc cải thiện các chỉ số, thực thi cam kết, minh bạch hóa thông tin, không chỉ giúp nâng cao uy tín DN mà còn tạo áp lực tích cực từ phía nhà đầu tư, khách hàng và xã hội trong việc cải thiện các thực hành về BĐG.

Do đặc thù thâm dụng lao động nữ (như dệt may, da giày, dịch vụ, bán lẻ), một số DN trong lĩnh vực dệt may thường xuyên phải báo cáo chỉ số giới như sức khỏe, thời gian làm việc và chế độ thai sản cho các đối tác quốc tế để duy trì các tiêu chuẩn tuân thủ xã hội.

## 2.6. Khuyến khích và ghi nhận các doanh nghiệp tiên phong

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy các cơ chế ghi nhận như giải thưởng, xếp hạng hoặc chứng nhận DN BĐG có thể tạo động lực để DN cải thiện

chính sách và thực hành nội bộ. Những cơ chế này không mang tính cưỡng chế nhưng có thể xây dựng hình ảnh và tạo ra cạnh tranh tích cực giữa các DN.

*Giải thưởng WEPs Awards* (là sáng kiến khu vực Châu Á – Thái Bình Dương của UN Women nhằm tôn vinh các DN có những cam kết, chương trình và hành động thiết thực thúc đẩy bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ tại nơi làm việc, thị trường và cộng đồng) do UN Women và các đối tác triển khai từ năm 2020 đã vinh danh các DN và lãnh đạo DN có những nỗ lực và thành tích tiêu biểu trong việc thúc đẩy BĐG và trao quyền cho phụ nữ<sup>23</sup>. Từ năm 2020 đến nay, đã có nhiều DN tiêu biểu được vinh danh và đạt giải thưởng như Unilever Việt Nam, May 10, P&G Việt Nam, Deloitte Việt Nam, tập đoàn PAN, Intel Products Việt Nam, SeaBank, Coca-Cola Việt Nam...

Ngoài WEPs Awards, tại Việt Nam còn có một số giải thưởng và hình thức vinh danh khác dành cho DN và lãnh đạo DN có đóng góp tích cực cho BĐG như:

- *Chứng chỉ BĐG toàn cầu EDGE* (Economic dividends for gender equality), một tiêu chuẩn đánh giá và chứng chỉ hàng đầu thế giới về BĐG tại nơi làm việc. Mạng lưới DN Việt Nam hỗ trợ Phát triển Quyền

23 <https://vietnam.un.org/en/206436-15-vietnamese-companies-recognized-champions-un-women-weps-awards-advancing-gender-equality#:~:text=Breadcrumb,Generation%20Equality%20and%20SMEs%20Champion.>

# Nghiên cứu - Trao đổi

năng Phụ nữ (VBCWE), tổ chức được thành lập với sự hỗ trợ của Chính phủ Úc thông qua chương trình Investing in Women (Đầu tư cho Phụ nữ) là đơn vị thúc đẩy việc đánh giá và cấp chứng chỉ này cho các DN Việt Nam từ năm 2018. Chứng chỉ thường có giá trị trong vòng 2 năm, sau mỗi 2 năm, DN cần thực hiện quy trình tái đánh giá để gia hạn hoặc nâng cấp cấp độ chứng chỉ nhằm chứng minh những cải thiện liên tục trong chính sách BĐG. Tổng Công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh (EVN-HCMC) trở thành DN Việt Nam đầu tiên nhận chứng chỉ. Đến nay đã có DN sở hữu chứng chỉ này như Deloitte Việt Nam, Maritime bank, EVN Hà Nội, ALphanam, Sasco, tập đoàn PAN. Ngoài ra, còn nhiều DN khác dù không hoàn tất chứng chỉ EDGE nhưng cũng cam kết thực hiện các nguyên tắc trao quyền cho phụ nữ WEPs<sup>24</sup>.

- *Giải thưởng Quốc tế về BĐG trong thương mại*: là một sáng kiến toàn cầu do Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) khởi xướng nhằm vinh danh các chính sách và sáng kiến thúc đẩy sự tham gia của phụ nữ trong thương mại quốc tế và các tổ chức tại Việt Nam có thể tham gia. Giải thưởng công nhận các chính sách thương mại quốc gia, chương trình xuất khẩu hoặc dự án hỗ trợ thương

mại có tác động tích cực đến BĐG và trao quyền kinh tế cho phụ nữ. Ra mắt lần đầu tiên vào tháng 3 năm 2024 nhân ngày Quốc tế Phụ nữ và được trao hằng năm với 4 hạng mục chính (phụ nữ làm chủ DN, bao gồm cả nông dân nữ; Phát triển bền vững và giới; Tạo thuận lợi thương mại và Thương mại dịch vụ), chương trình WTO Chairs tại Đại học Ngoại thương là đơn vị đầu tiên đã nhận giải Vinh danh đặc biệt từ giải thưởng này bằng Dự án “Tư kiến thức đến tác động: Tăng cường ảnh hưởng của phụ nữ trong thương mại thông qua WCP-FTU”, tập trung vào việc đào tạo, nghiên cứu và cung cấp các công cụ giúp nữ doanh nhân Việt Nam tận dụng tốt hơn các hiệp định thương mại tự do<sup>25</sup>.

Bên cạnh đó, nhiều giải thưởng uy tín tại Việt Nam cũng đã đưa tiêu chí BĐG vào cơ cấu xét duyệt hoặc có các hạng mục phụ như Giải thưởng “Cống hiến vì cộng đồng” (thuộc Top 100 DN bền vững - CSI) do VCCI tổ chức, Giải thưởng “Sao Đỏ & Sao Vàng đất Việt” vinh danh các doanh nhân trẻ và thương hiệu tiêu biểu, Giải thưởng Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam do Anphabe tổ chức.

Các giải thưởng dành riêng cho nữ doanh nhân nhằm tôn vinh vai trò lãnh đạo của phụ nữ qua đó gián tiếp thúc đẩy BĐG như “Cúp Bông hồng

24 <https://baochinhphu.vn/doanh-nghiep-viet-dau-tien-co-chung-chi-binh-dang-gioi-toan-cau-102248108.htm>

25 <https://newbusinessethiopia.com/trade/wto-launches-prize-for-gender-equality-in-trade/?amp=1#:~:text=The%20International%20Prize%20for%20Gender,in%20tradeWTO%20prize>

# Nghiên cứu - Trao đổi

vàng” vinh danh các nữ doanh nhân tiêu biểu có thành tích xuất sắc trong sản xuất kinh doanh và đóng góp xã hội; giải thưởng “Phụ nữ Việt Nam” dành cho các cá nhân và tập thể phụ nữ có đóng góp đặc biệt trên mọi lĩnh vực, bao gồm cả kinh tế.

Việc khuyến khích và ghi nhận các DN tiên phong trong thúc đẩy BĐG đã góp phần lan tỏa các thực hành tốt và khuyến khích nhiều DN khác tham gia các sáng kiến thúc đẩy BĐG.

## ***2.7. Tiếp cận ở cấp chuỗi cung ứng và cấp ngành giúp mở rộng tác động của các sáng kiến bình đẳng giới***

Trong các ngành sử dụng nhiều lao động nữ như dệt may, da giày hoặc điện tử, việc thúc đẩy BĐG không chỉ phụ thuộc vào chính sách của từng DN riêng lẻ mà còn chịu ảnh hưởng từ các tiêu chuẩn lao động và cơ chế giám sát trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Do đó, nhiều sáng kiến quốc tế hiện nay được triển khai ở cấp ngành hoặc cấp chuỗi cung ứng, nhằm thiết lập các tiêu chuẩn chung về điều kiện làm việc, BĐG và quyền của người lao động, đồng thời hỗ trợ DN thực hiện và giám sát việc tuân thủ các tiêu chuẩn này.

Chương trình Better Work Việt Nam do Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) triển khai cung cấp các hoạt

động đánh giá tuân thủ, đào tạo và tư vấn cho hàng trăm nhà máy trong ngành dệt may tại Việt Nam nhằm cải thiện điều kiện lao động, trong đó có các nội dung liên quan đến BĐG, phòng ngừa quấy rối tại nơi làm việc và nâng cao tiếng nói của lao động nữ. Theo chương trình, hàng trăm nhà máy với hàng trăm nghìn lao động – phần lớn là lao động nữ – đã được tiếp cận các chương trình đào tạo và hỗ trợ cải thiện môi trường làm việc<sup>26</sup>.

Bên cạnh đó, nhiều tập đoàn đa quốc gia cũng áp dụng cơ chế minh bạch hóa chuỗi cung ứng nhằm tăng cường trách nhiệm giải trình của các DN trong hệ thống sản xuất. Ví dụ, hãng Nike công bố công khai thông tin về các nhà máy sản xuất và nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng toàn cầu thông qua công cụ Bản đồ chuỗi cung ứng (Manufacturing Map). Đây là một nền tảng trực tuyến cho phép tra cứu danh sách các nhà máy sản xuất và nhà cung cấp vật liệu của Nike trên toàn thế giới, bao gồm tên DN, địa điểm nhà máy, loại sản phẩm và vai trò trong chuỗi cung ứng. Tại Việt Nam, nơi sản xuất khoảng 50% giày dép toàn cầu của Nike với hơn 160 nhà máy và gần 500.000 lao động<sup>27</sup>, hệ thống này hiển thị nhiều nhà máy đối tác trong các ngành giày thể thao, may mặc và linh kiện, phần lớn nằm tại các tỉnh công nghiệp như

26 <https://www.betterwork.org/vietnam/>

27 <https://baodautu.vn/viet-nam-san-xuat-50-san-luong-toan-cau-cho-hang-giay-my-d302873.html>

# Nghiên cứu - Trao đổi

tỉnh Đồng Nai, tỉnh Bình Dương, thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Trung. Việc công khai danh sách nhà máy giúp tăng cường tính minh bạch của chuỗi cung ứng, cho phép các tổ chức quốc tế, nhà nghiên cứu và các chương trình cải thiện điều kiện lao động như Better Work Việt Nam (là chương trình hợp tác giữa Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)) theo dõi và đánh giá việc tuân thủ các tiêu chuẩn lao động tại các cơ sở sản xuất. Bên cạnh đó, các nhà máy trong chuỗi cung ứng của Nike phải tuân thủ Bộ Quy tắc ứng xử của Nike (Nike Code of Conduct), trong đó có các quy định về không phân biệt đối xử, bảo đảm cơ hội việc làm bình đẳng, phòng chống quấy rối tại nơi làm việc và cải thiện điều kiện làm việc của lao động nữ.

Tiếp cận ở cấp chuỗi cung ứng và cấp ngành giúp mở rộng tác động của các sáng kiến BĐG bằng cách lan tỏa các tiêu chuẩn lao động và thực hành quản trị tốt từ các DN dẫn đầu hoặc các nhà mua hàng quốc tế đến các DN cung ứng trong chuỗi. Thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn chung, cơ chế đánh giá tuân thủ và các chương trình hỗ trợ kỹ thuật ở cấp ngành, cách tiếp cận này giúp nâng cao điều kiện làm việc, giảm rủi ro lao động và cải thiện năng suất của DN, đặc biệt trong các ngành có quy mô lao động lớn và tỷ lệ lao động nữ cao. Đồng thời, việc áp dụng các tiêu chuẩn trong chuỗi cung

ứng cũng góp phần thúc đẩy các hình thức mua sắm có trách nhiệm giới, tạo cơ hội tham gia bình đẳng hơn cho các DN do phụ nữ làm chủ và tăng cường sự tham gia của phụ nữ trong các hoạt động kinh tế.

## Kết luận:

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi mô hình phát triển, BĐG trong khu vực DN không chỉ là vấn đề xã hội mà còn là yếu tố quan trọng của năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Thúc đẩy BĐG trong khu vực DN không chỉ là hoạt động trách nhiệm xã hội mang tính tự nguyện, mà đang dần trở thành một thành tố của quản trị DN hiện đại và phát triển bền vững. Các thực tiễn tại Việt Nam cho thấy những DN đạt kết quả tích cực về BĐG thường có cách tiếp cận mang tính hệ thống, bao gồm cam kết rõ ràng của lãnh đạo, thể chế hóa trong quản trị DN, chuẩn hóa chính sách nhân sự theo hướng hòa nhập, xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầu tư vào hạ tầng chăm sóc, minh bạch hóa dữ liệu giới và thúc đẩy các tiêu chuẩn lao động trong chuỗi cung ứng... Thúc đẩy BĐG trong DN không chỉ mang lại lợi ích xã hội mà còn tạo ra giá trị kinh tế thông qua nâng cao năng suất lao động, khả năng giữ chân nhân lực, đổi mới sáng tạo và uy tín thương hiệu. Đồng thời, các mô hình thực tiễn tốt của DN cho thấy vai trò quan trọng của các cơ chế khuyến khích như cam kết chiến lược, thiết kế chính sách

# Nghiên cứu - Trao đổi

nhân sự, xây dựng môi trường làm việc an toàn đến việc đầu tư vào hạ tầng chăm sóc, đo lường dữ liệu, báo cáo, chứng nhận, giải thưởng, tiêu chuẩn và yêu cầu từ chuỗi cung ứng toàn cầu trong việc tạo động lực cho DN cải thiện thực hành BDG.

Từ những kinh nghiệm này, Việt

Nam cần tiếp tục hoàn thiện khung chính sách theo hướng khuyến khích DN chủ động thực hiện BDG; tăng cường các cơ chế ghi nhận, minh bạch và đánh giá thực hành tốt; đồng thời thúc đẩy nhân rộng các mô hình hiệu Bùi Thái Quyên quả trong các ngành sử dụng nhiều lao động nữ và trong chuỗi cung ứng sản xuất.

## NĂNG LỰC VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC CƠ SỞ TRONG BỐI CẢNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ QUỐC GIA: VAI TRÒ CỦA BỘ NỘI VỤ TRONG PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC CƠ SỞ

*TS. Đào Thị Lanh, Nghiên cứu viên chính - Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

### Tóm tắt

Việc triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp và đẩy mạnh chuyển đổi số quốc gia đang đặt ra những yêu cầu mới đối với đội ngũ công chức cơ sở - lực lượng trực tiếp tổ chức thực hiện chính sách và cung ứng dịch vụ hành chính công cho người dân, doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích các quy định của pháp luật, các báo cáo chính thức về tình hình vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp, kết hợp với các chỉ số quản trị công như PAR INDEX 2025, SIPAS 2025 và PAPI 2024, bài viết làm rõ những yêu cầu mới đối với

năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở trong bối cảnh hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cùng với việc mở rộng phân cấp, phân quyền và tăng cường ứng dụng công nghệ số, công chức cơ sở phải đáp ứng yêu cầu cao hơn về năng lực thực thi công vụ, năng lực số, năng lực phối hợp, khả năng thích ứng và tinh thần phục vụ nhân dân. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn bộc lộ những hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực, năng lực thực thi và cơ chế tạo động lực làm việc. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số định hướng nhằm phát triển đội ngũ công chức cơ

# Nghiên cứu - Trao đổi

sở, đồng thời làm rõ vai trò của Bộ Nội vụ trong hoàn thiện thể chế, xây dựng khung năng lực, đổi mới công tác đào tạo, đánh giá và tạo động lực làm việc, góp phần xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, hiện đại và đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong giai đoạn mới.

## 1. Đặt vấn đề

Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có đủ phẩm chất, năng lực và uy tín luôn được Đảng và Nhà nước xác định là một trong những yếu tố quyết định hiệu lực, hiệu quả của nền hành chính nhà nước. Khi Việt Nam chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp (từ 01/7/2025) kết hợp với chuyển đổi số, chính quyền cấp xã được phân cấp nhiều nhiệm vụ hơn, dẫn đến yêu cầu cao hơn đối với công chức cơ sở về cả chuyên môn, năng lực số lẫn tinh thần phục vụ.

Sau một năm triển khai mô hình hai cấp, bộ máy cơ bản vận hành ổn định và việc phân cấp giúp tăng tính chủ động, hiệu quả phục vụ. Tuy nhiên, theo Báo cáo sơ kết, khối lượng công việc và áp lực quản lý gia tăng đang đặt ra thử thách lớn cho công chức cơ sở về năng lực thực thi, khả năng thích ứng và động lực làm việc.

Các chỉ số PAR INDEX, SIPAS, và PAPI gần đây cho thấy chất lượng quản trị và dịch vụ công địa phương được cải thiện. Đây là những căn cứ

gián tiếp nhưng quan trọng để đánh giá môi trường công vụ và các yêu cầu mới đối với đội ngũ công chức trong bối cảnh cải cách.

Dù đã có nhiều nghiên cứu về chất lượng và động lực của công chức, nhưng hầu hết đều thực hiện trước khi có mô hình hai cấp hoặc chỉ tiếp cận đơn lẻ. Hiện tại vẫn thiếu các nghiên cứu tổng thể kết hợp cả hai yếu tố (năng lực và động lực) trong bối cảnh cải cách tổ chức lần chuyển đổi số, cũng như chưa làm rõ vai trò của Bộ Nội vụ.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, bài viết tập trung phân tích cơ sở lý luận về năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở; đánh giá những yêu cầu mới đặt ra đối với đội ngũ công chức từ thực tiễn vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp và chuyển đổi số quốc gia; trên cơ sở đó đề xuất các định hướng nhằm phát triển đội ngũ công chức cơ sở, góp phần xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, hiện đại và làm rõ vai trò của Bộ Nội vụ trong quá trình này.

## 2. Cơ sở lý luận và khung phân tích

### 2.1. Cơ sở lý luận về năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở

Trong khoa học quản trị công, năng lực (competency) được hiểu là

# Nghiên cứu - Trao đổi

sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng, thái độ và các đặc điểm cá nhân giúp một cá nhân thực hiện hiệu quả nhiệm vụ được giao (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Khác với cách tiếp cận truyền thống chủ yếu dựa vào trình độ đào tạo hoặc tiêu chuẩn chức danh, tiếp cận dựa trên năng lực nhấn mạnh khả năng vận dụng tổng hợp các nguồn lực để tạo ra kết quả thực thi công vụ trong những điều kiện cụ thể.

Đối với khu vực công, năng lực của công chức không chỉ được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành nhiệm vụ mà còn thể hiện ở khả năng tổ chức thực hiện chính sách, giải quyết vấn đề, phối hợp liên ngành, thích ứng với sự thay đổi và tạo ra giá trị công cho xã hội. Theo OECD (2023), xây dựng đội ngũ công chức có năng lực là điều kiện nền tảng để nâng cao chất lượng quản trị công, tăng cường khả năng thích ứng của bộ máy hành chính và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong khu vực công.

Bên cạnh năng lực, động lực làm việc là yếu tố quyết định mức độ nỗ lực, tinh thần trách nhiệm và sự gắn kết của công chức trong quá trình thực thi công vụ. Perry và Wise (1990) cho rằng động lực của công chức chịu ảnh hưởng mạnh bởi động lực phụng sự công (Public Service Motivation - PSM), phản ánh mong

muôn công hiến cho xã hội và phục vụ lợi ích công. Đồng thời, Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) của Deci và Ryan (2000) chỉ ra rằng động lực làm việc bền vững được hình thành khi người lao động được trao quyền chủ động, có cơ hội phát huy năng lực và được ghi nhận thông qua cơ chế đánh giá, đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp phù hợp.

Trong bối cảnh thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, năng lực và động lực làm việc có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau. Việc mở rộng phân cấp, phân quyền và chuyển đổi phương thức quản trị từ quản lý hành chính truyền thống sang quản trị dựa trên dữ liệu đòi hỏi đội ngũ công chức cơ sở không chỉ có năng lực thực thi công vụ mà còn phải có tinh thần đổi mới, khả năng thích ứng và động lực phục vụ nhân dân. Vì vậy, phát triển đội ngũ công chức cơ sở cần được tiếp cận đồng thời từ hai phương diện: nâng cao năng lực và tạo lập động lực làm việc.

## 2.2. Khung phân tích

Sau khi thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, phạm vi nhiệm vụ, phương thức tổ chức thực hiện và yêu cầu phối hợp của chính quyền cấp xã có nhiều thay đổi. Nhiều nhiệm vụ quản lý nhà nước được phân cấp, phân quyền cho địa

# Nghiên cứu - Trao đổi

phương và cấp xã; đồng thời việc giải quyết thủ tục hành chính, cung ứng dịch vụ công và vận hành chính quyền số ngày càng đòi hỏi sự chủ động, chuyên nghiệp và trách nhiệm cao hơn của đội ngũ công chức cơ sở. Những thay đổi này đặt ra yêu cầu phải đánh giá năng lực và động lực làm việc của công chức trong mối quan hệ với bối cảnh cải cách hành chính, chuyển đổi số và đổi mới tổ chức chính quyền địa phương.

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu quốc tế về quản trị nguồn nhân lực công và yêu cầu thực tiễn ở Việt Nam, bài viết xây dựng khung phân tích gồm bốn nhóm năng lực và một nhóm động lực.

*Thứ nhất*, Năng lực thực thi công vụ, bao gồm khả năng vận dụng pháp luật, tham mưu, tổ chức thực hiện chính sách và giải quyết công việc theo vị trí việc làm.

*Thứ hai*, Năng lực số, thể hiện ở khả năng sử dụng nền tảng số, khai thác dữ liệu, ứng dụng công nghệ thông tin và giải quyết công việc trên môi trường điện tử.

*Thứ ba*, Năng lực phối hợp và thích ứng, phản ánh khả năng phối hợp giữa các cơ quan, xử lý các vấn đề liên ngành và thích ứng với sự thay đổi của tổ chức bộ máy, phương thức quản trị và yêu cầu phân cấp, phân quyền.

*Thứ tư*, Năng lực phục vụ người dân và doanh nghiệp, thể hiện ở kỹ năng giao tiếp, hướng dẫn, giải quyết thủ tục hành chính, trách nhiệm giải trình và lấy người dân, doanh nghiệp làm trung tâm trong thực thi công vụ.

Bên cạnh đó, động lực làm việc được xem xét trên cả phương diện động lực phụng sự công và các yếu tố tạo động lực từ tổ chức như môi trường làm việc, cơ chế đánh giá, cơ hội phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ.

Trên cơ sở khung phân tích này, bài viết tập trung đánh giá những yêu cầu mới đối với đội ngũ công chức cơ sở từ thực tiễn triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp; phân tích những hạn chế, nguyên nhân và đề xuất các định hướng phát triển đội ngũ công chức cơ sở, đồng thời làm rõ vai trò của Bộ Nội vụ trong hoàn thiện thể chế và phát triển nguồn nhân lực công đáp ứng yêu cầu xây dựng nền hành chính hiện đại.

## **3. Thực trạng và những yêu cầu mới đối với năng lực, động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở**

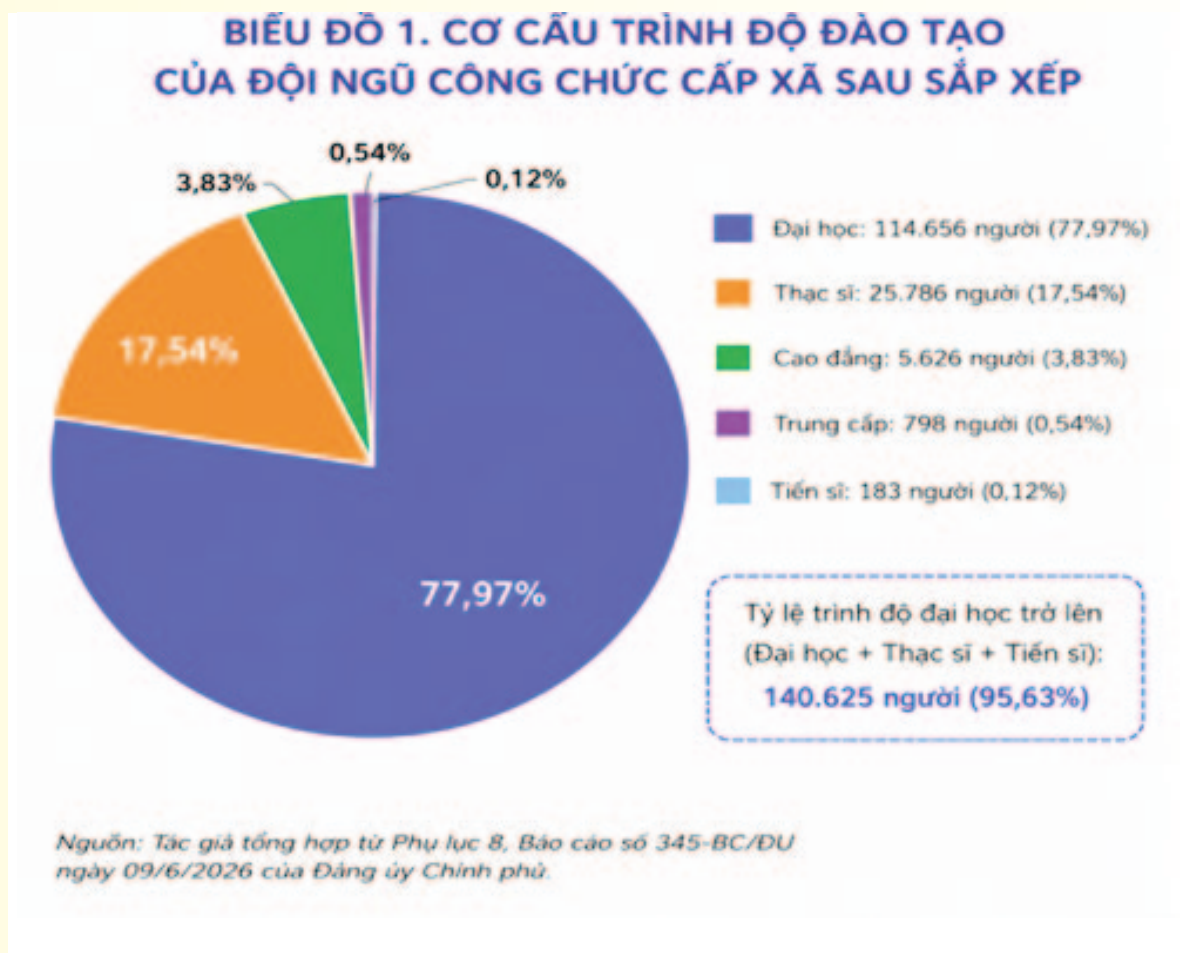
### ***3.1. Bối cảnh thực thi công vụ sau một năm thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp***

Việc thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp đã làm thay đổi căn bản môi trường thực thi công

# Nghiên cứu - Trao đổi

vụ ở cơ sở. Chính quyền cấp xã không chỉ là cấp gần dân nhất mà còn trực tiếp đảm nhận nhiều nhiệm vụ quản lý nhà nước, giải quyết thủ tục hành chính và cung ứng dịch vụ công trước đây thuộc thẩm quyền hoặc có sự tham gia của cấp huyện. Điều này làm cho yêu cầu đối với đội ngũ công chức cơ sở không còn dừng ở việc thực hiện nhiệm vụ hành chính thông thường, mà chuyển sang yêu cầu về năng lực thực thi tổng hợp, năng lực phối hợp, năng lực số và khả năng thích ứng với mô hình quản trị mới.

Theo Phụ lục 8 kèm theo Báo cáo số 345-BC/ĐU ngày 09/6/2026 của Đảng ủy Chính phủ, tổng số công chức cấp xã sau sắp xếp là 147.049 người. Trong đó, số công chức có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 114.656 người, tương đương 77,97%; trình độ thạc sĩ là 25.786 người, chiếm 17,54%; trình độ tiến sĩ là 183 người, chiếm 0,12%; trình độ cao đẳng là 5.626 người, chiếm 3,83%; trình độ trung cấp là 798 người, chiếm 0,54% (Đảng ủy Chính phủ, 2026).

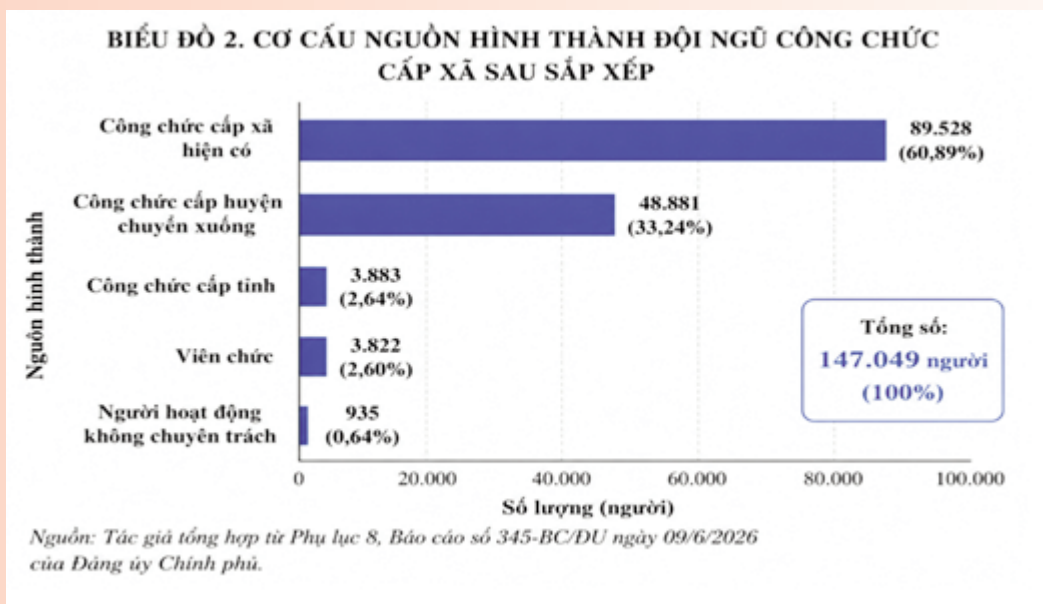


# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Số liệu trên cho thấy đội ngũ công chức cấp xã cơ bản đã được chuẩn hóa về trình độ đào tạo, trong đó nhóm có trình độ đại học và sau đại học chiếm tỷ lệ rất lớn. Đây là điều kiện quan trọng để chính quyền cấp xã tiếp nhận và thực hiện các nhiệm vụ mới trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Tuy nhiên, trình độ đào tạo mới chỉ phản ánh điều kiện đầu vào, chưa đủ để khẳng định năng lực thực thi công vụ trong bối cảnh mới. Khi nhiệm vụ của cấp xã ngày càng mở rộng, yêu cầu quan trọng hơn là khả năng vận dụng kiến thức vào xử lý công việc thực tiễn, tham mưu chính sách, phối hợp liên ngành, phục vụ người dân và vận

hành hệ thống số. Vì vậy, vấn đề đặt ra không chỉ là tiếp tục chuẩn hóa đội ngũ, mà phải chuyển mạnh sang quản trị công chức theo năng lực và kết quả thực thi công vụ.

Cơ cấu nguồn hình thành đội ngũ công chức cấp xã sau sắp xếp cũng cho thấy sự thay đổi lớn về tổ chức nhân sự. Trong tổng số 147.049 công chức cấp xã, có 89.528 người là công chức cấp xã hiện có; 48.881 người từ cấp huyện; 3.883 người từ cấp tỉnh; 3.822 viên chức và 935 người hoạt động không chuyên trách cấp xã được bố trí vào đội ngũ công chức cấp xã (Đảng ủy Chính phủ, 2026).



Biểu đồ 2 cho thấy đội ngũ công chức cấp xã sau sắp xếp được hình thành từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó số lượng công chức từ cấp huyện chuyển về cấp xã chiếm tỷ

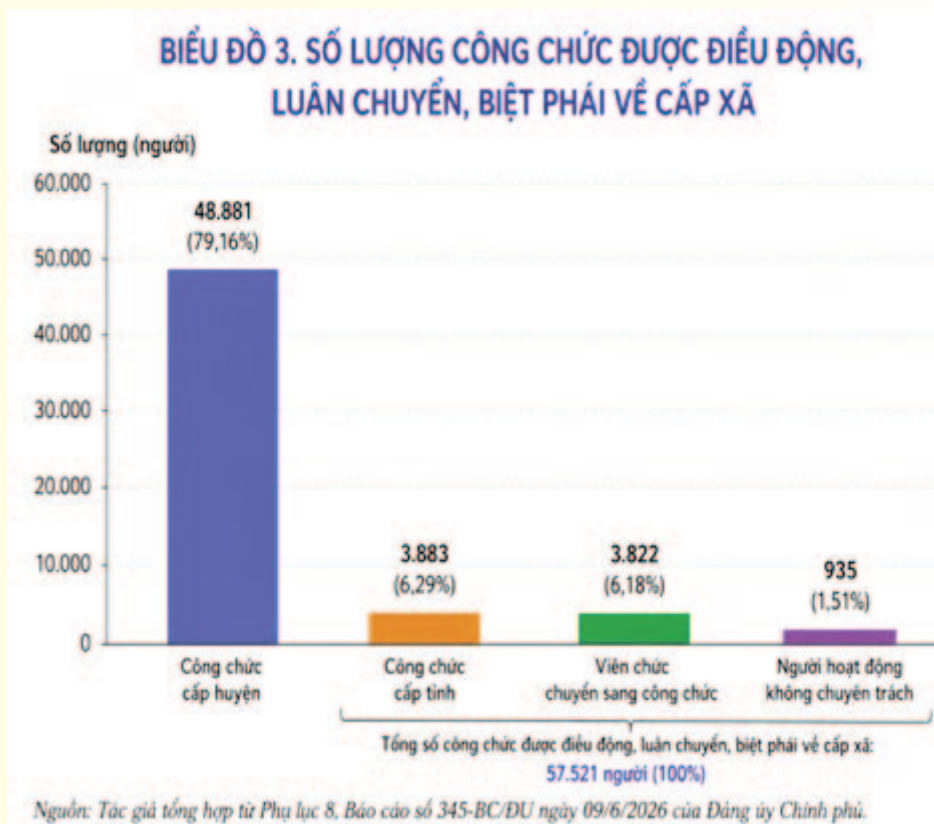
trọng đáng kể. Đây là điểm rất đáng chú ý về mặt quản trị nhân sự công. Một mặt, việc bổ sung công chức từ cấp huyện có thể giúp tăng cường năng lực chuyên môn, kinh nghiệm

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

quản lý và khả năng xử lý công việc cho cấp xã. Mặt khác, sự đa dạng về nguồn hình thành đội ngũ cũng đặt ra yêu cầu phải thống nhất văn hóa công vụ, quy trình làm việc, phương thức phối hợp và cơ chế đánh giá. Nếu không có khung năng lực và cơ chế quản trị phù hợp, sự khác biệt về kinh nghiệm, vị trí việc làm và thói quen hành chính giữa các nhóm công chức có thể dẫn đến khó khăn trong

phối hợp và tổ chức thực thi nhiệm vụ ở cơ sở.

Bên cạnh việc sắp xếp lại đội ngũ, nhiều địa phương còn thực hiện biệt phái, điều động, luân chuyển công chức để tăng cường cho cấp xã. Theo số liệu của Phụ lục 8, có 1.752 công chức khỏi chính quyền được biệt phái để tăng cường hỗ trợ cấp xã và 8.977 công chức được điều động, luân chuyển (Đảng ủy Chính phủ, 2026).



Số liệu này phản ánh áp lực nhân sự và nhu cầu hỗ trợ thực thi công vụ ở cấp xã trong giai đoạn đầu vận hành mô hình mới. Việc phải biệt phái, điều động, luân chuyển hơn 10 nghìn công chức cho thấy nhiều địa phương cần bổ sung nguồn lực để bảo đảm hoạt

động của chính quyền cơ sở không bị gián đoạn. Về mặt tích cực, đây là giải pháp kịp thời để hỗ trợ cấp xã xử lý khối lượng công việc mới. Tuy nhiên, về dài hạn, giải pháp tăng cường nhân lực chỉ có ý nghĩa tạm thời nếu không đi kèm với tái thiết kế vị trí việc làm,

# Nghiên cứu - Trao đổi

chuẩn hóa quy trình, đào tạo lại đội ngũ và xây dựng cơ chế tạo động lực phù hợp.

### 3.2. Những yêu cầu mới đối với năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở

Từ các số liệu trên có thể thấy, mô hình chính quyền địa phương hai

cấp đã tạo ra ba thay đổi lớn đối với đội ngũ công chức cơ sở: thay đổi về phạm vi nhiệm vụ, thay đổi về cơ cấu đội ngũ và thay đổi về phương thức thực thi công vụ. Những thay đổi này làm phát sinh yêu cầu mới đối với năng lực và động lực làm việc của công chức cấp xã.



Thứ nhất, yêu cầu về năng lực thực thi công vụ ngày càng cao hơn. Công chức cơ sở hiện nay không chỉ thực hiện các nhiệm vụ hành chính theo quy trình có sẵn, mà còn phải tham gia xử lý các vấn đề phát sinh trực tiếp từ đời sống dân cư, kinh tế - xã hội và quản trị địa phương. Trong bối cảnh nhiều nhiệm vụ được phân cấp, phân quyền cho cấp xã, năng lực

thực thi công vụ cần được hiểu là khả năng vận dụng pháp luật, tham mưu, xử lý tình huống, tổ chức thực hiện chính sách và chịu trách nhiệm về kết quả công việc.

Thứ hai, năng lực phối hợp và thích ứng trở thành yêu cầu đặc biệt quan trọng. Cơ cấu đội ngũ công chức cấp xã sau sắp xếp gồm nhiều nhóm khác nhau: công chức cấp xã hiện có,

# Nghiên cứu - Trao đổi

công chức từ cấp huyện, công chức từ cấp tỉnh, viên chức và người hoạt động không chuyên trách được bố trí lại. Điều này làm phong phú nguồn lực cho cấp xã nhưng cũng làm tăng yêu cầu về phối hợp, chia sẻ thông tin và thống nhất phương thức làm việc. Công chức cơ sở phải thích ứng với môi trường tổ chức mới, nhiệm vụ mới và cơ chế phối hợp mới.

Thứ ba, năng lực số trở thành điều kiện bắt buộc trong thực thi công vụ. Chuyển đổi số làm thay đổi phương thức giải quyết thủ tục hành chính, quản lý hồ sơ, khai thác dữ liệu và cung ứng dịch vụ công. Trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp, cấp xã là nơi tiếp xúc trực tiếp với người dân, doanh nghiệp, đồng thời là điểm cuối của nhiều quy trình hành chính liên thông. Do đó, nếu công chức cơ sở thiếu năng lực số, quá trình chuyển đổi số sẽ khó đi vào thực chất.

Thứ tư, năng lực phục vụ người dân và doanh nghiệp cần được đặt ở vị trí trung tâm. Khi nhiều thủ tục hành chính được giải quyết trực tiếp tại cấp xã, chất lượng phục vụ của công chức cơ sở tác động trực tiếp đến cảm nhận của người dân về hiệu quả hoạt động của chính quyền. Vì vậy, kỹ năng giao tiếp, hướng dẫn, tiếp nhận phản ánh, xử lý kiến nghị và trách nhiệm giải trình phải trở thành

thành tố quan trọng trong khung năng lực công chức cấp xã.

Thứ năm, động lực làm việc của công chức cơ sở cần được quan tâm đúng mức. Việc gia tăng khối lượng công việc, mở rộng trách nhiệm và thay đổi phương thức thực thi công vụ có thể tạo ra áp lực lớn đối với đội ngũ công chức. Nếu cơ chế đánh giá, đãi ngộ, đào tạo và phát triển nghề nghiệp không được điều chỉnh tương ứng, động lực làm việc có thể suy giảm. Theo cách tiếp cận của Perry và Wise (1990), động lực phục vụ công là yếu tố quan trọng thúc đẩy công chức cống hiến cho lợi ích chung; tuy nhiên, động lực này cần được duy trì thông qua môi trường làm việc phù hợp, cơ chế ghi nhận công bằng và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

### *3.3. Một số hạn chế và nguyên nhân*

Mặc dù đội ngũ công chức cấp xã sau sắp xếp có trình độ đào tạo tương đối cao, thực tiễn vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp vẫn cho thấy một số hạn chế đáng chú ý.

Trước hết, năng lực thực thi công vụ chưa đồng đều giữa các địa phương và giữa các nhóm công chức. Số liệu về cơ cấu nguồn hình thành đội ngũ cho thấy công chức cấp xã sau sắp xếp được bổ sung từ nhiều nguồn khác nhau. Đây là lợi thế về

# Nghiên cứu - Trao đổi

mặt nguồn lực, nhưng đồng thời cũng tạo ra sự khác biệt về kinh nghiệm, kỹ năng, văn hóa công vụ và mức độ thích ứng với nhiệm vụ mới. Một bộ phận công chức có thể có trình độ đào tạo phù hợp nhưng chưa có đủ kỹ năng xử lý công việc trong môi trường chính quyền hai cấp, nhất là các nhiệm vụ đòi hỏi phối hợp liên ngành, xử lý dữ liệu và giải quyết hồ sơ theo quy trình điện tử.

Hai là, năng lực số vẫn là điểm nghẽn cần được khắc phục. Trong bối cảnh đẩy mạnh chính quyền số và dịch vụ công trực tuyến, công chức cơ sở phải sử dụng thành thạo các hệ thống thông tin, nền tảng dữ liệu và quy trình giải quyết thủ tục hành chính trên môi trường điện tử. Tuy nhiên, trình độ đào tạo chung không đồng nghĩa với năng lực số. Vì vậy, nếu đào tạo, bồi dưỡng vẫn chủ yếu theo hướng cập nhật văn bản, quy định mà chưa chú trọng kỹ năng số và xử lý công việc thực tiễn thì sẽ khó đáp ứng yêu cầu mới.

Ba là, áp lực công việc gia tăng có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc. Việc phải biệt phái, điều động, luân chuyển hơn 10 nghìn công chức để tăng cường cho cấp xã cho thấy nhu cầu nhân lực trong giai đoạn đầu vận hành mô hình mới là rất lớn. Điều này phản ánh thực tế rằng cấp xã đang chịu áp lực đáng kể về khối lượng

công việc và yêu cầu xử lý hồ sơ, nhất là ở các địa bàn đông dân cư, có tốc độ đô thị hóa cao hoặc phạm vi quản lý rộng. Nếu không có cơ chế phân bổ nguồn lực, đánh giá kết quả và đãi ngộ phù hợp, áp lực này có thể làm giảm động lực phụng sự công và chất lượng phục vụ.

Bốn là, cơ chế quản trị công chức vẫn cần tiếp tục đổi mới theo hướng dựa trên năng lực và kết quả thực thi. Trong thời gian dài, quản lý công chức chủ yếu dựa vào tiêu chuẩn chức danh, trình độ đào tạo và quy trình hành chính. Tuy nhiên, bối cảnh mới đòi hỏi quản trị công chức phải chuyển sang tiếp cận theo năng lực, vị trí việc làm và kết quả đầu ra. Điều này đặc biệt quan trọng đối với cấp xã, nơi công chức trực tiếp tạo ra chất lượng phục vụ mà người dân và doanh nghiệp cảm nhận được hàng ngày.

Từ những phân tích trên có thể thấy, thách thức lớn nhất hiện nay không phải là thiếu đội ngũ công chức về số lượng tuyệt đối, mà là yêu cầu nâng cao chất lượng thực thi công vụ trong bối cảnh nhiệm vụ, phương thức làm việc và kỳ vọng xã hội đều thay đổi nhanh chóng. Do đó, phát triển đội ngũ công chức cơ sở cần được đặt trong tổng thể đổi mới quản trị nguồn nhân lực công, gắn với khung năng lực, đào tạo theo nhu cầu vị trí việc làm, đánh giá theo kết quả thực thi và

# Nghiên cứu - Trao đổi

cơ chế tạo động lực phù hợp.

#### 4. Vai trò của Bộ Nội vụ và một số giải pháp nâng cao năng lực, động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở

Kết quả phân tích cho thấy năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở chịu tác động đồng thời từ nhiều yếu tố, bao gồm chất lượng thể chế, cơ chế quản trị nguồn nhân lực công, chính sách tiền lương, môi trường làm việc, mức độ phân quyền và yêu cầu chuyển đổi số. Trong bối cảnh thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, công chức cấp xã không chỉ thực hiện nhiều nhiệm vụ hơn mà còn trực tiếp quyết định chất lượng cung ứng dịch vụ công và mức độ hài lòng của người dân. Vì vậy, việc nâng cao năng lực

và tạo động lực cho đội ngũ này cần được triển khai đồng bộ ở tầm quốc gia, trong đó Bộ Nội vụ giữ vai trò cơ quan tham mưu chiến lược của Chính phủ về tổ chức bộ máy, công vụ, công chức và cải cách hành chính.

*Thứ nhất*, hoàn thiện thể chế quản lý công chức cơ sở theo hướng quản trị nguồn nhân lực công hiện đại.

Bộ Nội vụ cần tiếp tục rà soát, hoàn thiện hệ thống pháp luật về cán bộ, công chức, bảo đảm phù hợp với Luật Cán bộ, công chức năm 2025 và Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025. Trọng tâm là xây dựng hệ thống quản trị nguồn nhân lực công dựa trên vị trí việc làm, năng lực và kết quả thực thi công vụ thay cho phương thức quản lý chủ yếu dựa vào thâm niên hoặc ngạch bậc.



# Nghiên cứu - Trao đổi

Đồng thời, hoàn thiện khung năng lực đối với từng nhóm chức danh công chức cấp xã trong điều kiện chính quyền địa phương hai cấp, tạo cơ sở thống nhất cho tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, quy hoạch và sử dụng đội ngũ công chức trên phạm vi cả nước.

*Thứ hai*, đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu chuyển đổi số và quản trị hiện đại.

Trong điều kiện công chức cơ sở phải thực hiện ngày càng nhiều nhiệm vụ liên quan đến chính quyền số và dịch vụ công trực tuyến, nội dung đào tạo cần chuyển mạnh từ trang bị kiến thức sang phát triển năng lực thực hành. Bộ Nội vụ cần xây dựng chương trình bồi dưỡng thống nhất về kỹ năng số, phân tích dữ liệu, sử dụng trí tuệ nhân tạo trong xử lý công việc, kỹ năng giao tiếp với công dân và giải quyết các tình huống hành chính phức tạp. Đồng thời, tăng cường hình thức đào tạo trực tuyến, học tập suốt đời và bồi dưỡng theo nhu cầu vị trí việc làm nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực đào tạo.

*Thứ ba*, hoàn thiện cơ chế đánh giá và tạo động lực làm việc dựa trên kết quả thực thi công vụ.

Động lực làm việc của công chức cơ sở sẽ được cải thiện khi hệ thống đánh giá bảo đảm công khai,

minh bạch và phản ánh đúng chất lượng thực hiện nhiệm vụ. Bộ Nội vụ cần tiếp tục hoàn thiện bộ chỉ số đánh giá công chức gắn với sản phẩm đầu ra, tiến độ giải quyết công việc, mức độ hài lòng của người dân và kết quả chuyển đổi số tại địa phương. Đồng thời, kết quả đánh giá cần được sử dụng thực chất trong bố trí, sử dụng, đào tạo, bổ nhiệm, khen thưởng và trả lương theo vị trí việc làm, góp phần hình thành môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích đổi mới, sáng tạo trong thực thi công vụ.

*Thứ tư*, xây dựng môi trường làm việc hiện đại và nâng cao chất lượng quản trị công vụ.

Cùng với việc hoàn thiện thể chế, Bộ Nội vụ cần thúc đẩy xây dựng môi trường làm việc số tại chính quyền cơ sở thông qua chuẩn hóa quy trình xử lý công việc trên nền tảng điện tử, giảm thủ tục hành chính nội bộ và tăng cường chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan. Việc ứng dụng công nghệ số không chỉ nâng cao năng suất lao động mà còn giảm áp lực hành chính, tạo điều kiện để công chức tập trung vào các hoạt động phục vụ người dân và doanh nghiệp. Đồng thời, cần chú trọng xây dựng văn hóa công vụ chuyên nghiệp, liêm chính, trách nhiệm và lấy người dân làm trung tâm của hoạt động hành chính.

# Nghiên cứu - Trao đổi

*Thứ năm*, hoàn thiện chính sách đãi ngộ và phát triển đội ngũ công chức cơ sở chất lượng cao.

Trong điều kiện khối lượng công việc ngày càng tăng sau khi thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, chính sách tiền lương, phụ cấp và các chế độ khuyến khích cần được nghiên cứu điều chỉnh theo hướng phản ánh đúng mức độ phức tạp của công việc và kết quả thực hiện nhiệm vụ. Bộ Nội vụ cần nghiên cứu cơ chế thu hút, trọng dụng nhân lực chất lượng cao làm việc tại cấp cơ sở, đặc biệt ở các địa bàn khó khăn; đồng thời xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tạo cơ hội thăng tiến công bằng và môi trường làm việc ổn định để giữ chân đội ngũ có năng lực.

Có thể thấy, việc nâng cao năng lực và động lực làm việc của đội ngũ công chức cơ sở không chỉ là giải pháp quản trị nguồn nhân lực mà còn là điều kiện quyết định để nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền địa phương hai cấp. Với vai trò là cơ quan tham mưu chiến lược về tổ chức bộ máy và quản lý đội ngũ cán bộ, công chức, Bộ Nội vụ cần tiếp tục dẫn dắt quá trình đổi mới thể chế công vụ theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, số hóa và lấy kết quả phục vụ người dân làm thước đo chủ yếu của chất lượng nền hành chính.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIV*, tập I, Nxb CTQG-ST, H.2026.

2. Bộ Nội vụ (2026), *Báo cáo PAR INDEX 2025: Chỉ số cải cách hành chính của các bộ, cơ quan ngang bộ, Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương*.

3. Bộ Nội vụ (2026), *Báo cáo SIPAS 2025: Chỉ số hài lòng của người dân đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước năm 2025*.

4. Đảng ủy Chính phủ (2026), *Báo cáo số 345-BC/ĐU ngày 09 tháng 6 năm 2026 về kết quả sắp xếp tổ chức bộ máy, đơn vị hành chính và bố trí đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức*.

5. United Nations Development Programme & Vietnam Fatherland Front (UNDP & VFF), (2025), *Báo cáo PAPI 2024: Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam*.

6. <https://suckhoedoisong.vn/sap-nhap-tinh-thanh-sap-xep-don-vi-hanh-chinh-cong-chuc-phai-pha-bo-loi-mon-an-phan-169250404212751958>.

7. <https://dantri.com.vn/noi-vu/ca-nuoc-co-bao-nhieu-cong-chuc-xa-phuong-chua-dat-trinh-do-yeu-cau-20260130183005050.htm>

8. <https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/hoat-ong-cua-lanh-ao-ang-nha-nuoc/-/2018/1224802/tong-bi-thu-to-lam-lam-viec-voi-ban-to-chuc-trung-uong.aspx>

# Nghiên cứu - Trao đổi

## NHỮNG THÁCH THỨC TRONG ĐỔI MỚI TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ TRONG BỐI CẢNH TỔ CHỨC CHÍNH QUYỀN 2 CẤP Ở VIỆT NAM

*TS. Đào Mạnh Hoàn, Chuyên viên chính  
CN. Hồ Trần Sỹ, Nghiên cứu viên  
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động*

### Tóm tắt:

Bài viết phân tích những thách thức đặt ra đối với tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp ở Việt Nam. Trên cơ sở sử dụng các phương pháp phân tích chính sách, phân tích văn bản pháp luật và tổng hợp tài liệu thứ cấp, nghiên cứu chỉ ra những bất cập về thể chế, đặc biệt là sự thiếu đồng bộ giữa Luật Tổ chức chính quyền địa phương và các luật chuyên ngành, dẫn đến những khoảng trống pháp lý trong quản lý nhà nước ở cấp cơ sở. Bên cạnh đó, việc tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn tuy góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhưng cũng làm gia tăng áp lực công việc đối với đội ngũ cán bộ, công chức ở cấp xã, nhất là trong các lĩnh vực có tính chuyên môn cao như đất đai, xây dựng và tài chính. Nghiên cứu đồng thời nhận diện những hạn chế về nguồn nhân lực, cơ chế phân cấp, điều kiện bảo đảm nguồn lực và chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các giải pháp

nhằm hoàn thiện thể chế, nâng cao năng lực quản trị và bảo đảm hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã trong giai đoạn mới.

### 1. Bối cảnh đặt ra cho tiến trình đổi mới tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã ở Việt Nam

Trong tiến trình tiếp tục xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam, việc đổi mới tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã đang trở thành một yêu cầu khách quan, gắn liền với chủ trương sắp xếp tổ chức bộ máy theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Đây không chỉ là giải pháp nhằm tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước mà còn là yêu cầu tất yếu để đáp ứng mục tiêu phát triển đất nước trong giai đoạn mới, khi chính quyền địa phương phải chuyển từ tư duy quản lý hành chính truyền thống sang tư duy quản trị phát triển và phục vụ người dân.

Theo định hướng cải cách tổ chức bộ máy của Đảng và Nhà nước, mô hình chính quyền địa phương hai

# Nghiên cứu - Trao đổi

cấp được thiết kế theo hướng giảm bớt tầng nấc trung gian, tăng cường phân cấp, phân quyền và nâng cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của chính quyền cơ sở. Trong mô hình này, chính quyền cấp xã không còn giữ vai trò chủ yếu là đơn vị hành chính thực hiện các nhiệm vụ được giao từ cấp trên, mà từng bước trở thành cấp chính quyền trực tiếp tổ chức thực thi chính sách, cung ứng dịch vụ công và giải quyết phần lớn các vấn đề phát sinh trong đời sống kinh tế - xã hội của người dân. Điều đó đồng nghĩa với việc phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của chính quyền cấp xã được mở rộng đáng kể, đòi hỏi sự thay đổi toàn diện về tổ chức bộ máy, phương thức hoạt động và năng lực quản trị.

Đổi mới tổ chức chính quyền cấp xã trước hết thể hiện ở việc cơ cấu lại bộ máy theo hướng tinh gọn, giảm đầu mối trung gian nhưng vẫn bảo đảm thực hiện đầy đủ chức năng quản lý nhà nước trên địa bàn. Cùng với đó, hoạt động của chính quyền cấp xã cần được đổi mới theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ. Việc ứng dụng công nghệ số, cải cách thủ tục hành chính, nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công trực tuyến và tăng cường công khai, minh bạch trong hoạt động công vụ trở thành những yêu cầu cấp thiết nhằm

nâng cao hiệu quả quản trị địa phương.

Tuy nhiên, quá trình đổi mới này cũng đặt ra nhiều thách thức. Khi tiếp nhận thêm nhiệm vụ từ cấp huyện, chính quyền cấp xã phải đối mặt với áp lực gia tăng về khối lượng công việc, trong khi nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, ngân sách và năng lực quản lý ở nhiều địa phương còn hạn chế. Vì vậy, để mô hình chính quyền địa phương hai cấp vận hành hiệu quả, cần triển khai đồng bộ các giải pháp về hoàn thiện thể chế, phân định rõ thẩm quyền, tăng cường phân cấp gắn với kiểm tra, giám sát, đồng thời chú trọng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức cấp xã đáp ứng yêu cầu quản trị trong giai đoạn phát triển mới của đất nước.

## 2. Những thách thức đặt ra trong công cuộc đổi mới tổ chức và hoạt động của chính quyền cấp xã

*Thứ nhất, vướng mắc về thể chế và quy trình thực thi*

Việc ban hành đồng bộ Luật Tổ chức Chính quyền địa phương (sửa đổi) cùng các nghị định phân cấp, phân quyền là một nỗ lực lập pháp quan trọng. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn bộc lộ nhiều “điểm nghẽn” về thể chế và quy trình, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của chính quyền xã. Trong lĩnh vực xử phạt vi phạm hành chính, Nghị định số 189/2025/NĐ-CND ngày

# Nghiên cứu - Trao đổi

01/7/2025 của Chính phủ đã nâng thẩm quyền xử phạt của Chủ tịch UBND xã lên tới 50% mức phạt tối đa, cao hơn nhiều so với mức 5 triệu đồng trước đây. Quy định này tăng tính răn đe nhưng lại thiếu sự thống nhất với luật chuyên ngành, đặt ra yêu cầu cao về năng lực pháp lý và dễ phát sinh khiếu kiện nếu áp dụng sai. Trong quản lý đất đai, Nghị định số 151/2025/NĐ-CP ngày 12/6/2025 của Chính phủ giao cho Chủ tịch UBND cấp xã quyền cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất lần đầu, thu hồi đất, phê duyệt phương án bồi thường. Đây là lĩnh vực phức tạp, nhạy cảm, tiềm ẩn rủi ro, nếu thiếu quy trình kiểm soát và giám sát chặt chẽ sẽ gây rủi ro lớn. Bên cạnh đó, việc giải thể cấp huyện tạo ra khoảng trống trong cơ chế phối hợp và giám sát. Cấp tỉnh khó có thể giám sát thường xuyên đối với nhiều cấp xã, điều này có thể làm gia tăng nguy cơ lạm quyền hoặc né tránh trách nhiệm ở chính quyền cấp xã. Đặc biệt, trong giải quyết khiếu nại, tố cáo, thiếu vắng cơ quan thanh tra trung gian dẫn đến xã gặp hạn chế về chuyên môn, còn cấp tỉnh có nguy cơ quá tải đơn thư, làm giảm hiệu quả quản trị nếu thiếu cơ chế kiểm soát phù hợp.

*Thứ hai, mô hình “Ba phòng chuyên môn” là một cấu trúc tinh gọn nhưng quá tải*

Nghị định số 150/2025/NĐ-CP

ngày 12/6/2025 của Chính phủ với mục tiêu tinh gọn bộ máy đã quy định cơ cấu tổ chức của UBND cấp xã chỉ còn ba cơ quan chuyên môn: Văn phòng HĐND và UBND, Phòng Kinh tế và Phòng Văn hóa – Xã hội. Tuy nhiên, mô hình này tuy đơn giản trên sơ đồ tổ chức lại tạo ra gánh nặng quá tải về chức năng trong thực tiễn vận hành. Khác với cấp huyện trước đây có nhiều phòng chuyên môn riêng biệt (Tài chính, Tài nguyên – Môi trường, Quản lý đô thị, Công Thương...), UBND cấp xã nay áp dụng mô hình “một kích cỡ cho tất cả”, hợp nhất nhiều lĩnh vực rất khác biệt, thậm chí mâu thuẫn, vào cùng một phòng. Phòng Kinh tế là minh chứng rõ ràng nhất cho tình trạng này. Theo quy định, phòng phải đảm nhiệm nhiều lĩnh vực phức tạp như tài chính, đất đai, môi trường, công thương, xây dựng và hạ tầng. Việc dồn toàn bộ nhiệm vụ từ cấp huyện về một đơn vị có nhân lực hạn chế đã biến Phòng Kinh tế thành một “siêu phòng”, vừa chịu khối lượng công việc khổng lồ, vừa đòi hỏi năng lực chuyên môn sâu rộng khó đáp ứng. Thực tiễn cho thấy, các yêu cầu của người dân như xin cấp phép xây dựng kết hợp chuyển đổi mục đích sử dụng đất nay được xử lý tại một đầu mối duy nhất. Điều này buộc cán bộ, công chức ở cấp xã phải đồng thời am hiểu luật đất đai, quy chuẩn xây dựng và quy hoạch – một yêu cầu vượt quá

# Nghiên cứu - Trao đổi

năng lực thực tế. Kết quả là nguy cơ chậm trễ, sai sót và phát sinh tiêu cực gia tăng, làm suy yếu mục tiêu hiệu lực, hiệu quả của cải cách, biến “phòng ban tinh gọn” thành những “phòng ban bất khả thi”.

*Thứ ba, thách thức về năng lực đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức với áp lực công việc và chế độ đãi ngộ*

Việc sáp nhập các đơn vị hành chính cấp xã và giải thể cấp huyện đã tạo ra áp lực công việc chưa từng có đối với chính quyền cơ sở. Quy mô dân số và diện tích quản lý gia tăng, trong khi hầu hết nhiệm vụ từ cấp huyện được chuyển giao xuống cấp xã, dẫn tới tình trạng quá tải, hồ sơ ứ ứ và nguy cơ chậm trễ trong giải quyết thủ tục, ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của người dân và doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ, công chức ở cấp xã thiếu nhân sự dự phòng, chỉ cần một trường hợp nghỉ phép hoặc ốm đau đã dễ xảy ra gián đoạn công việc. Trách nhiệm của Chủ tịch UBND cũng nặng nề hơn, phải chịu trách nhiệm toàn diện trước cấp tỉnh và nhân dân. Yêu cầu cán bộ, công chức ở cấp xã trở thành “nhà tổng hợp” am hiểu nhiều lĩnh vực chuyên môn sâu đã làm giảm chất lượng quản lý, tăng rủi ro pháp lý và gây bức xúc xã hội. Trên thực tế, nhiều công chức không đủ chuyên môn để xử lý vụ việc phức tạp, dễ dẫn đến tình trạng né tránh trách nhiệm hoặc ban hành

quyết định sai, kéo theo khiếu nại, khiếu kiện. Hệ quả là quyền lực thực tế lại tập trung về các sở, ngành cấp tỉnh, khiến chính quyền cấp xã chỉ còn là đơn vị thực thi. Bên cạnh đó, công tác nhân sự bộc lộ nghịch lý: vừa dư thừa do sắp xếp, vừa thiếu hụt nhân sự chuyên môn sâu, đặc biệt trong các lĩnh vực quản lý đất đai, tài chính, xây dựng và pháp chế. Việc điều chuyển cán bộ, công chức từ cấp huyện về cấp xã chỉ giải quyết tình thế nhưng lại thiếu “kinh nghiệm cơ sở”, gây khoảng trống năng lực. Cùng với chế độ đãi ngộ, đào tạo và đánh giá chưa phù hợp, nguy cơ “chảy máu chất xám” ở cấp xã là hiện hữu, đòi hỏi phải có giải pháp căn cơ hơn.

*Thứ tư, quy định về phân cấp, phân quyền còn chung chung, khó thực hiện*

Luật Tổ chức Chính quyền địa phương được Quốc hội thông qua ngày 16/6/2025, đã xác định rõ nguyên tắc và cơ cấu tổ chức chính quyền địa phương theo mô hình hai cấp (tỉnh và xã), đồng thời mở rộng thẩm quyền phân cấp, phân quyền cho UBND và Chủ tịch UBND cấp xã (Điều 22, 23, 25, 26, ...). Để triển khai, Chính phủ đã ban hành trên 30 Nghị định nhằm cụ thể hóa thẩm quyền. Tuy nhiên, trong thực tiễn, quá trình dẫn chiếu và áp dụng còn gặp nhiều vướng mắc. Một số văn bản hướng dẫn vẫn dựa trên quy định cũ

# Nghiên cứu - Trao đổi

của mô hình ba cấp (tỉnh – huyện – xã), dẫn đến tình trạng chồng chéo, thiếu thống nhất và gây lúng túng trong thực thi. Nhìn chung, các quy định phân cấp, phân quyền còn thiếu cụ thể, chưa đồng bộ, thậm chí mâu thuẫn, làm giảm hiệu quả triển khai, đặc biệt trong giai đoạn đầu áp dụng mô hình mới. Mặc dù UBND và Chủ tịch UBND cấp xã đã được giao thẩm quyền và trách nhiệm rộng hơn, song hiệu quả thực thi vẫn bị hạn chế do hệ thống pháp luật chưa kịp sửa đổi, bổ sung. Khoản 1 Điều 54 của Luật quy định: các văn bản quy phạm pháp luật liên quan phải được điều chỉnh trước ngày 1/3/2027. Điều này đồng nghĩa, trong giai đoạn chuyển tiếp, chính quyền cấp xã vẫn phải áp dụng các quy định cũ không còn phù hợp, ảnh hưởng đến công tác quản trị và hiệu lực điều hành.

*Thứ năm, thách thức về nguồn lực đảm bảo*

Việc trao quyền lực và trách nhiệm cho chính quyền xã nhưng chưa bảo đảm nguồn lực tương xứng đang trở thành thách thức lớn, tiềm ẩn nguy cơ làm suy giảm hiệu quả cải cách

*Một là, cơ chế phân bổ ngân sách còn thiếu minh bạch và chưa rõ ràng. Hiện nay, nguồn thu và nhiệm vụ chi của cấp huyện được chuyển lên ngân sách cấp tỉnh, sau đó HĐND tỉnh quyết định phân bổ cho các cấp*

xã. Cơ chế này tuy tăng tính linh hoạt cho cấp tỉnh, nhưng lại đặt chính quyền cấp xã vào thế bị động, phụ thuộc, khó chủ động trong lập kế hoạch chi tiêu, đặc biệt là cho đầu tư phát triển dài hạn. Sự thiếu đồng bộ giữa cải cách thể chế và cải cách tài chính công đã tạo ra rào cản cấu trúc. Chính quyền cấp xã được giao nhiều nhiệm vụ nhưng thiếu nguồn lực để thực hiện, dẫn đến tình trạng “có tiếng mà không có miếng”.

*Hai là, hạ tầng cơ sở bộc lộ nghịch lý vừa “lãng phí” vừa “thiếu thốn”. Một mặt, việc sáp nhập đơn vị hành chính và giải thể cấp huyện để lại nhiều trụ sở, tài sản công dôi dư, nhưng khó xử lý do thủ tục phức tạp, gây lãng phí và xuống cấp. Mặt khác, các xã mới sáp nhập lại thiếu nghiêm trọng cơ sở vật chất, nhiều trụ sở quá tải so với quy mô biên chế, đặc biệt ở miền núi, vùng sâu, vùng xa. Nhiều xã buộc phải cải tạo tạm thời để bố trí chỗ làm việc.*

*Thứ sáu, rào cản trong chuyển đổi số và hiện đại hóa hành chính*

Chuyển đổi số được xác định là công cụ trọng yếu nhằm khắc phục khoảng trống chức năng sau khi giải thể cấp huyện, hướng tới xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu quả. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai còn gặp nhiều rào cản cả về hạ tầng, công cụ và con người. Trước hết, khoảng cách số vẫn tồn tại rõ rệt, đặc biệt tại

# Nghiên cứu - Trao đổi

vùng nông thôn, miền núi, nơi hạ tầng viễn thông, mạng 5G và băng thông tốc độ cao còn hạn chế, dẫn đến sự chênh lệch trong khả năng tiếp cận dịch vụ công trực tuyến. Tiếp theo, phần mềm nghiệp vụ còn nhiều bất cập, thường xuyên phát sinh lỗi kỹ thuật như không đồng bộ dữ liệu, không truyền tải hồ sơ, gây ách tắc quy trình và buộc cán bộ, công chức, người dân quay lại xử lý thủ công, làm giảm niềm tin vào dịch vụ công số. Bên cạnh đó, mức độ sẵn sàng số của người dân còn thấp, đặc biệt trong triển khai chữ ký số và ứng dụng hóa đơn điện tử đối với hộ kinh doanh cá thể. Đội ngũ cán bộ, công chức cơ sở cũng còn hạn chế về năng lực số, gặp khó khăn trong vận hành phần mềm và hỗ trợ người dân. Nếu không khắc phục kịp thời, tình trạng này có thể tạo ra “tắc nghẽn 4.0”, đi ngược mục tiêu hiện đại hóa nền hành chính.

### 3. Giải pháp đổi mới tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương ở cấp xã trong thời gian tới

*Một là, hoàn thiện khung pháp lý và thể chế về tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương ở cấp xã*

Hệ thống pháp luật cần bảo đảm tính đồng bộ, thống nhất và rõ ràng giữa Luật Tổ chức Chính quyền địa phương và các luật chuyên ngành. Do đó, cần khẩn trương rà soát, sửa đổi, bổ sung các văn bản quy phạm pháp luật, đặc biệt là Luật Đất đai, Luật

Xây dựng và các quy định liên quan. Mục tiêu là khắc phục tình trạng chồng chéo, mâu thuẫn, thiếu cụ thể, qua đó tạo hành lang pháp lý vững chắc, bảo đảm hoạt động hiệu lực, hiệu quả, minh bạch và giảm rủi ro pháp lý cho cán bộ, công chức cơ sở. Chính phủ và các Bộ cần ban hành hướng dẫn chi tiết, thống nhất, dễ áp dụng đối với các nhiệm vụ được phân cấp, ủy quyền, nhất là trong các lĩnh vực phức tạp như đất đai, xây dựng, tư pháp. Văn bản hướng dẫn rõ ràng sẽ giúp chính quyền cấp xã thực hiện công vụ thuận lợi, hạn chế sai sót, đồng thời tạo thuận lợi cho người dân và doanh nghiệp trong tiếp cận thủ tục hành chính. Thiết lập cơ chế rà soát, điều chỉnh thường xuyên dựa trên phản hồi từ thực tiễn cơ sở. Việc tiếp nhận, phân tích ý kiến từ cán bộ, công chức và nhân dân sẽ giúp kịp thời phát hiện, khắc phục “lỗi hồng pháp lý”, qua đó bảo đảm hệ thống pháp luật phù hợp với thực tiễn, nâng cao năng lực quản trị và củng cố niềm tin vào chính quyền địa phương.

*Hai là, tăng cường phân cấp, phân quyền, ủy quyền cho chính quyền cấp xã*

Cơ quan có thẩm quyền quy định rõ ràng nội dung, đối tượng và phạm vi phân cấp, ủy quyền, gắn với bảo đảm nguồn lực, nhân lực và điều kiện thực hiện. Các nhiệm vụ giao cho cấp xã phải đi kèm ngân sách, cơ sở vật

# Nghiên cứu - Trao đổi

chất và đội ngũ phù hợp, tránh tình trạng “trao quyền nhưng không trao lực”. Cơ chế phân bổ ngân sách cần minh bạch, công bằng, có thể dự đoán trước, đồng thời cho phép xã chủ động xử lý tình huống phát sinh. Bên cạnh đó, phải đề cao trách nhiệm giải trình, bảo đảm chính quyền cấp xã vừa có quyền tự chủ, vừa chịu trách nhiệm trước nhân dân và cấp trên. Bảo đảm nguyên tắc “cấp nào giải quyết sát thực tiễn, hiệu quả hơn thì giao cấp đó thực hiện”. Nguyên tắc này giúp phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, khắc phục tình trạng chồng chéo, né tránh trách nhiệm, đồng thời nâng cao tính chủ động và hiệu quả của chính quyền cơ sở. Bên cạnh đó, cần khắc phục tình trạng xin ý kiến, chờ phê duyệt của cấp trên đối với những nhiệm vụ đã thuộc thẩm quyền xã. Giải pháp là hoàn thiện thể chế phân cấp và tăng cường đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn, bản lĩnh cho đội ngũ cán bộ, công chức ở cấp xã. Ngoài ra, cần sửa đổi, bổ sung quy định về giao quyền, phụ trách điều hành UBND khi khuyết Chủ tịch UBND cấp xã, nhằm bảo đảm tính liên tục, ổn định và hiệu quả quản trị trong bối cảnh mới.

*Ba là, xây dựng cơ chế xử lý văn bản trái pháp luật*

Một trong những giải pháp cần thiết nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền địa

phương cấp xã là xây dựng cơ chế xử lý văn bản trái pháp luật. Thực tiễn cho thấy, một số văn bản do Chủ tịch UBND cấp xã ban hành có thể phát sinh sai sót về nội dung, hình thức hoặc thẩm quyền, gây ảnh hưởng đến tính hợp pháp và hiệu lực thi hành. Do đó, cần bổ sung quy định về thẩm quyền tự bãi bỏ văn bản sai do chính Chủ tịch UBND cấp xã ban hành, đồng thời đa dạng hóa các hình thức xử lý như thu hồi, hủy bỏ hoặc sửa đổi, bổ sung. Việc hoàn thiện cơ chế này không chỉ góp phần bảo đảm sự thống nhất, minh bạch trong hệ thống pháp luật mà còn nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu, tăng cường tính kỷ cương, kỷ luật hành chính và phù hợp với yêu cầu quản lý nhà nước trong giai đoạn mới.

*Bốn là, tổ chức linh hoạt các phòng chuyên môn theo đặc thù của từng địa phương và kiện toàn đội ngũ cán bộ, công chức*

Thực tiễn đa dạng của các địa phương đòi hỏi một cơ chế tổ chức linh hoạt, không nên áp đặt một mô hình cứng nhắc cho tất cả các cấp xã. Cần có quy định khung của Trung ương và giao quyền cho cấp tỉnh quyết định mô hình cụ thể cho từng cấp xã trên địa bàn. Với các cấp xã có quy mô dân số lớn ví dụ: trên 60.000 người, cần cho phép thành lập thêm các phòng chuyên môn để giảm tải. Chính phủ và các địa phương cần

# Nghiên cứu - Trao đổi

nghiên cứu thí điểm việc tách các lĩnh vực nóng, phức tạp và có khối lượng công việc lớn ra thành một phòng riêng. Ví dụ, tại các xã đang có tốc độ đô thị hóa cao, việc tách mảng “Quản lý đất đai - Xây dựng - Đô thị” ra khỏi Phòng Kinh tế thành một phòng độc lập là hết sức cần thiết để quản lý hiệu quả. Các đô thị lớn như thành phố Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh có thể nghiên cứu các mô hình tổ chức đặc thù như “phân khu đô thị” thay cho mô hình phường truyền thống. Các đặc khu kinh tế như Phú Quốc có thể được tổ chức tới 5 phòng chuyên môn để đáp ứng yêu cầu quản lý đặc biệt. Những xã giữ nguyên trạng, có quy mô nhỏ có thể không cần thiết phải tổ chức các phòng chuyên môn công kênh. Thay vào đó, có thể áp dụng mô hình tăng cường (*Nghị định số 300/2025/NĐ-CP đã trao quyền này cho UBND cấp tỉnh*) công chức chuyên trách để đảm nhiệm các lĩnh vực công tác, do cấp tỉnh quyết định cụ thể.

Theo quy định hiện hành, UBND cấp xã chỉ được thành lập tối đa ba phòng chuyên môn, mỗi phòng có một phó trưởng phòng. Tuy nhiên, trong thực tiễn, UBND xã phải đảm nhiệm tới trên 1.000 nhiệm vụ quản lý nhà nước trên nhiều lĩnh vực, khối lượng công việc ngày càng gia tăng và phức tạp, dẫn đến tình trạng quá tải, hạn chế về chuyên môn sâu và ảnh

hưởng đến chất lượng, hiệu quả quản lý. So sánh với cấp huyện, các phòng chuyên môn tại đây có số lượng nhiều hơn và được bố trí thêm cấp phó tùy theo quy mô biên chế, tạo điều kiện thuận lợi cho phân công nhiệm vụ, chuyên môn hóa và nâng cao hiệu quả điều hành. Ngược lại, ở cấp xã, cơ cấu nhân sự còn thiếu hụt, chưa đáp ứng yêu cầu quản lý toàn diện, kịp thời. Do đó, việc bổ sung phó trưởng phòng và công chức chuyên môn cho các phòng của UBND cấp xã là nhu cầu khách quan, cấp thiết. Giải pháp này vừa giúp tăng cường năng lực chuyên môn, giảm tải cho lãnh đạo phòng, vừa nâng cao chất lượng quyết định hành chính, bảo đảm tính kịp thời, hiệu quả trong thực thi công vụ. Đặc biệt, cần ưu tiên bổ sung nhân sự cho các lĩnh vực khối lượng công việc lớn và đặc thù cao như Văn phòng – Thống kê, Tư pháp – Hộ tịch, Văn hóa – Xã hội.

*Năm là, xây dựng và áp dụng khung năng lực theo vị trí việc làm*

Trong bối cảnh chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của UBND cấp xã ngày càng được mở rộng, việc xây dựng và sắp xếp lại vị trí việc làm của công chức ở cấp xã trở thành yêu cầu cấp thiết, nhằm bảo đảm tổ chức bộ máy tinh gọn, hợp lý nhưng vẫn đủ năng lực đáp ứng khối lượng công việc ngày càng đa dạng và phức tạp. Vị trí việc làm cần được coi là trụ cột

# Nghiên cứu - Trao đổi

trong quản trị nhân sự công, định hướng toàn bộ các khâu từ tuyển dụng, bố trí, sử dụng đến đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và trả lương. Mỗi vị trí phải gắn với bản mô tả công việc cụ thể và khung năng lực chi tiết, không chỉ dựa trên bằng cấp, chứng chỉ mà còn xác định rõ các nhóm năng lực thiết yếu. Bao gồm: năng lực chuyên môn theo lĩnh vực phụ trách; năng lực cốt lõi như tham mưu, phân tích, soạn thảo văn bản, xử lý tình huống và giao tiếp hành chính; năng lực số trong ứng dụng công nghệ thông tin, khai thác dữ liệu, cung cấp dịch vụ công trực tuyến; cùng các phẩm chất cá nhân như tinh thần trách nhiệm, liêm chính, tận tụy và khả năng chịu áp lực. Đồng thời, việc xác định số lượng và cơ cấu vị trí việc làm cần dựa trên tiêu chí khoa học, khách quan như chức năng nhiệm vụ, quy mô dân số, diện tích địa bàn, trình độ phát triển kinh tế - xã hội, tốc độ đô thị hóa và tình hình an ninh, trật tự.

*Sáu là, xây dựng và tổ chức thực hiện chiến lược đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức ở cấp xã*

Trước hết, cần thiết lập lộ trình đào tạo bắt buộc, thường xuyên và có hệ thống, gắn chặt với chuẩn năng lực của từng vị trí việc làm, bảo đảm tính thực tiễn và khả thi. Việc đào tạo không chỉ dừng ở các khóa ngắn hạn mà phải diễn ra liên tục, giúp đội ngũ

cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng và tăng cường tính chuyên nghiệp trong thực thi công vụ. Thứ hai, chương trình đào tạo cần được thiết kế lại theo hướng thực chất, tập trung vào các nội dung cốt lõi như: kỹ năng số và ứng dụng công nghệ trong hành chính; kỹ năng quản lý, chuyển đổi số; đạo đức và văn hóa công vụ; kiến thức pháp luật mới; kỹ năng quản trị dự án, xử lý khủng hoảng và giải quyết xung đột. Thứ ba, cần phân biệt rõ đối tượng đào tạo: cán bộ tập trung vào năng lực lãnh đạo, điều hành; công chức nhấn mạnh nghiệp vụ, kỹ năng hành chính và phục vụ nhân dân; riêng cán bộ điều chuyển từ cấp huyện xuống cấp xã cần bồi dưỡng kỹ năng quản lý cơ sở, tiếp công dân và xử lý công việc thường nhật.

*Bảy là, cải cách chính sách tiền lương và đãi ngộ gắn với hiệu suất làm việc*

Trước hết, cần tiến hành rà soát, điều chỉnh hệ thống tiền lương và phụ cấp theo hướng phù hợp với tính chất công việc, trách nhiệm và vị trí đảm nhiệm. Cần xây dựng các chính sách phụ cấp đặc thù, như phụ cấp trách nhiệm đối với công chức xử lý hồ sơ đất đai, xây dựng; phụ cấp rủi ro cho công chức quản lý trật tự đô thị, an ninh. Trong giai đoạn chuyển tiếp, nên áp dụng cơ chế bảo lưu lương và phụ cấp hiện có nhằm ổn định tâm lý, tạo sự yên tâm công tác. Song song,

# Nghiên cứu - Trao đổi

cần triển khai thí điểm cơ chế trả lương theo hiệu suất làm việc, dựa trên hệ thống chỉ số đánh giá KPIs định lượng, khách quan và gắn với kết quả đầu ra, như tỷ lệ giải quyết hồ sơ đúng hạn, mức độ hài lòng của người dân, số sáng kiến cải tiến. Kết quả này sẽ là căn cứ quan trọng để xét nâng lương, khen thưởng, bổ nhiệm, điều chỉnh vị trí. Đồng thời, cần hoàn thiện cơ chế pháp lý và chế độ đãi ngộ để thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng cao, đặc biệt ở vùng sâu, vùng xa, gắn với xây dựng khung KPIs tổng thể cho toàn UBND cấp xã, bảo đảm minh bạch và khả thi.

*Tóm lại, đơn giản hóa thủ tục hành chính và thúc đẩy dịch vụ công trực tuyến và nâng cao kiến thức số*

Trước hết, cần đơn giản hóa, chuẩn hóa quy trình thủ tục, đặc biệt trong các lĩnh vực trực tiếp tác động đến người dân và doanh nghiệp như đất đai, đầu tư, xây dựng, tư pháp và môi trường. Việc cắt giảm giấy tờ, thủ tục không cần thiết sẽ góp phần giảm phiền hà, tăng minh bạch, tạo môi trường thuận lợi cho phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương. Đồng thời, chính quyền cấp xã cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, đầu tư hạ tầng số đồng bộ, nâng cấp kết nối internet, trang thiết bị và phần mềm tích hợp. Bên cạnh đó, việc mở rộng dịch vụ công trực tuyến, bảo đảm hồ

sơ được xử lý qua hệ thống một cửa điện tử, kết hợp đào tạo kỹ năng số cho cán bộ, công chức và hỗ trợ người dân tiếp cận công nghệ, là điều kiện cần thiết. Cuối cùng, thúc đẩy quản lý nội bộ số hóa và phát triển kinh tế số, đặc biệt qua thương mại điện tử và thanh toán không dùng tiền mặt, sẽ góp phần xây dựng chính quyền cơ sở hiện đại, minh bạch, phục vụ nhân dân hiệu quả./.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam đã được sửa đổi, bổ sung một số điều theo Nghị quyết số 203/2025/QH15; Luật Tổ chức Chính quyền địa phương số 72/2025/QH15 ngày 16 tháng 6 năm 2025.
2. Nghị định số 189/2025/NĐ-CP ngày 01/7/2025 của Chính phủ quy định chi tiết luật xử lý vi phạm hành chính về thẩm quyền xử phạt vi phạm hành chính.
3. Nghị định số 151/2025/NĐ-CP ngày 12/6/2025 của Chính phủ quy định về phân định thẩm quyền của chính quyền địa phương 02 cấp, phân quyền, phân cấp trong lĩnh vực đất đai.
4. Việt An (2025), Thanh tra Chính phủ hướng dẫn giải quyết tố cáo tại UBND cấp xã, Báo Công lý.
5. Hoa Lê (2025), Bỏ huyện, giảm xã, thêm nhiệm vụ với công chức cơ sở: Trả lương thỏa đáng, Báo điện tử Dân trí.

# Nghiên cứu - Trao đổi

## ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ THỰC THI NHIỆM VỤ TRONG CÁC CƠ QUAN NHÀ NƯỚC: TIẾP CẬN TỪ LÝ LUẬN THI ĐUA, KHEN THƯỞNG ĐẾN THỰC TIỄN ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT TRÊN NỀN TẢNG SỐ VÀ THÚC ĐẨY VĂN HÓA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

ThS. Nguyễn Thị Trang, Nghiên cứu viên  
Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

### Tóm tắt:

Bài viết phân tích sự chuyển dịch của công tác thi đua, khen thưởng (TĐKT) từ mô hình truyền thống sang quản trị hiệu suất hiện đại trong bối cảnh chuyển đổi số. Sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu và phân tích chính sách, nghiên cứu lập luận rằng việc tích hợp KPI/OKR trên nền tảng số là giải pháp then chốt để xóa bỏ tính hình thức. Bài viết đề xuất định hướng xây dựng hệ sinh thái quản trị hiệu suất số (PMIS), nhấn mạnh việc liên thông dữ liệu và thiết lập cơ chế bảo vệ đổi mới sáng tạo nhằm tạo động lực thực chất cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức.

### 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và yêu cầu xây dựng Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số theo Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng, khu vực công tại Việt Nam đang đối mặt với áp lực cải cách toàn diện, đặc biệt trong quản trị nhân sự và quản trị hiệu suất. Thi đua, khen thưởng (TĐKT) vốn là động lực quan trọng, nhưng thực tiễn

cho thấy nhiều hạn chế như tính hình thức, hành chính hóa và thiếu tiêu chí định lượng rõ ràng, tạo ra mâu thuẫn với yêu cầu quản trị hiện đại dựa trên dữ liệu.

Bằng phương pháp nghiên cứu định tính - kết hợp giữa tổng quan tài liệu lý thuyết và phân tích văn bản quy phạm pháp luật hiện hành tại Việt Nam - bài viết này tập trung nghiên cứu sự cần thiết và lộ trình đổi mới công tác TĐKT theo hướng gắn chặt với đo lường hiệu suất trên nền tảng số. Tiếp cận từ các học thuyết quản trị hiện đại như Quản trị công mới (NPM), Quản trị dựa trên kết quả (RBM), Giá trị công và Lý thuyết thiết lập mục tiêu, đồng thời đối chiếu với thực tiễn chuyển đổi số tại Việt Nam, nghiên cứu đề xuất một khung giải pháp đồng bộ nhằm biến TĐKT thành công cụ quản trị chiến lược, thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo, từ đó nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính nhà nước trong kỷ nguyên số.

# Nghiên cứu - Trao đổi

## 2. Cơ sở lý luận và khung phân tích về đổi mới thi đua, khen thưởng

### 2.1. Sự tiến hóa của các học thuyết quản trị công và vai trò của TĐKT

Lý luận về quản trị công đã trải qua những bước tiến dài, từ mô hình quản trị hành chính truyền thống (Bureaucracy) của Max Weber<sup>28</sup>, vốn nhấn mạnh tính quy trình, thứ bậc và sự tuân thủ, sang các mô hình hiện đại hơn. Trong mô hình truyền thống, TĐKT thường tập trung vào việc tuân thủ quy trình, thâm niên công tác và các tiêu chí định tính. Tuy nhiên, từ những năm 1980, học thuyết Quản trị công mới (New Public Management - NPM<sup>29</sup>) đã xuất hiện, đưa các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp vào khu vực công, nhấn mạnh tính hiệu quả, tính kinh tế, sự cạnh tranh lành mạnh và định hướng khách hàng (người dân). NPM đã đặt nền móng cho việc sử dụng các công cụ đo lường hiệu suất và khuyến khích TĐKT dựa trên kết quả.

Tiếp nối NPM, mô hình Quản trị dựa trên kết quả (Results-Based Management - RBM<sup>30</sup>) đã chuyển trọng tâm đánh giá từ “đầu vào” (nguồn lực, thời gian) và “quy trình” sang “đầu ra” (sản phẩm cụ thể) và “tác động” (giá trị tạo ra cho xã hội).

Trong khung khổ RBM, TĐKT không còn là một hoạt động tách rời mà trở thành một mắt xích quan trọng trong chu trình quản trị hiệu suất (Performance Management Cycle). Việc khen thưởng phải dựa trên những bằng chứng xác thực về kết quả công việc, tạo ra một mối liên kết trực tiếp giữa thành tích và sự công nhận. Điều này giúp xóa bỏ tình trạng “cào bằng” và tạo ra động lực thực chất để cá nhân và tổ chức không ngừng nâng cao hiệu năng hoạt động. Hơn nữa, lý thuyết về Giá trị công (Public Value Theory) của Mark Moore<sup>31</sup> cũng chỉ ra rằng, TĐKT không chỉ nên hướng đến việc ghi nhận thành tích cá nhân mà còn phải góp phần tạo ra và gia tăng giá trị cho cộng đồng, xã hội, thông qua các dịch vụ công chất lượng cao và sự hài lòng của người dân.

### 2.2. Khung lý thuyết về đo lường hiệu suất: Sự kết hợp giữa KPI và OKR

Để cụ thể hóa các mục tiêu quản trị và đo lường hiệu suất một cách khách quan, việc áp dụng các bộ chỉ số là điều kiện tiên quyết. Trong khu vực công hiện đại, sự kết hợp giữa KPI (Key Performance Indicators) và OKR (Objectives and Key Results) đang trở thành một xu hướng tất yếu, tạo nên một hệ thống đo lường toàn diện.

<sup>28</sup> Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

<sup>29</sup> Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3-19.

<sup>30</sup> Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. World Bank.

<sup>31</sup> Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press

# Nghiên cứu - Trao đổi

Công cụ	Đặc điểm cốt lõi	Vai trò trong TĐKT	Cơ chế tác động	Ví dụ trong khu vực công
KPI	Tập trung vào các chỉ số đo lường hiệu suất then chốt, mang tính ổn định, định lượng và thường xuyên.	Đảm bảo duy trì hiệu suất công việc thường xuyên, là căn cứ để xét các danh hiệu thi đua định kỳ, ghi nhận sự đóng góp bền bỉ.	Duy trì sự ổn định, kiểm soát chất lượng và tiến độ công việc theo các tiêu chuẩn đã định.	Tỷ lệ hồ sơ giải quyết đúng hạn, mức độ hài lòng của người dân, số lượng văn bản được xử lý.
OKR	Tập trung vào các mục tiêu tham vọng (Objectives) và kết quả then chốt (Key Results) mang tính đột phá, linh hoạt và có thời hạn.	Thúc đẩy các sáng kiến, giải pháp đổi mới sáng tạo, khuyến khích vượt ra ngoài nhiệm vụ thường xuyên và là căn cứ cho khen thưởng đột xuất.	Kích thích sự sáng tạo, thử nghiệm, chấp nhận rủi ro có kiểm soát để đạt được những bước tiến mới.	Giảm thời gian chờ đợi dịch vụ công xuống X%, tăng số lượng dịch vụ công trực tuyến mức độ 4 lên Y%.

Tuy nhiên, việc áp dụng KPI/OKR trong khu vực công cũng đối mặt với những giới hạn nhất định. Khác với khu vực tư nhân, nhiều mục tiêu trong cơ quan nhà nước mang tính chính trị, xã hội khó định lượng hóa hoàn toàn. Nếu quá chú trọng vào các chỉ số định lượng, tổ chức có thể rơi vào cái bẫy “quản trị theo con số”, dẫn đến việc cán bộ chỉ tập trung vào những việc dễ đo lường mà bỏ qua các giá trị cốt lõi như đạo đức công vụ hay sự tận tụy phục vụ nhân dân. Do đó, điều kiện tiên quyết để áp dụng thành công là phải xây dựng được bộ chỉ số cân bằng, kết hợp hài hòa giữa

kết quả định lượng và đánh giá định tính đa chiều.

Sự giao thoa giữa KPI và OKR tạo ra một hệ thống quản trị “lưỡng tính” (Ambidextrous Management), vừa đảm bảo tính kỷ cương, ổn định trong thực thi nhiệm vụ, vừa kích thích sự linh hoạt và sáng tạo. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh khu vực công cần vừa duy trì hoạt động thường xuyên, vừa phải đổi mới để thích ứng với các thách thức mới. Lý thuyết thiết lập mục tiêu (Goal Setting Theory) của Edwin Locke và Gary Latham<sup>32</sup> cũng chỉ ra

<sup>32</sup> Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*.

# Nghiên cứu - Trao đổi

rằng, các mục tiêu cụ thể và đầy thách thức (như OKR) có khả năng thúc đẩy hiệu suất cao hơn so với các mục tiêu chung chung, đặc biệt khi có cơ chế phản hồi và công nhận rõ ràng. Đây chính là nền tảng lý luận quan trọng nhất để đổi mới công tác TĐKT trong kỷ nguyên số.

## **2.3. Nền tảng số và lý thuyết về Trách nhiệm giải trình dựa trên dữ liệu**

Sự phát triển vượt bậc của công nghệ số đã làm thay đổi bản chất của việc đo lường và quản lý hiệu suất. Lý thuyết về “Trách nhiệm giải trình dựa trên dữ liệu” (Data-driven Accountability) khẳng định rằng, khi các hoạt động thực thi nhiệm vụ được số hóa, dữ liệu sẽ trở thành “trọng tài” khách quan nhất trong việc đánh giá hiệu suất. Nền tảng số không chỉ là công cụ lưu trữ mà là một hệ sinh thái cho phép theo dõi tiến độ công việc theo thời gian thực (Real-time monitoring), thu thập bằng chứng về kết quả đầu ra và tác động. Việc tích hợp TĐKT vào nền tảng số giúp quy trình bình xét trở nên minh bạch, giảm thiểu sự can thiệp chủ quan và cảm tính của người quản lý, từ đó củng cố niềm tin của cán bộ, công chức vào sự công bằng của tổ chức.

Mặc dù quản trị dựa trên dữ liệu mang lại tính khách quan cao, nhưng cũng tiềm ẩn những rủi ro về an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu cá nhân của cán bộ. Ngoài ra, nguy cơ “thao

túng dữ liệu” để làm đẹp thành tích là một thách thức lớn đối với các nhà quản lý. Nếu thuật toán đánh giá của AI thiếu tính minh bạch hoặc bị cài đặt thiên kiến, nó có thể dẫn đến những quyết định khen thưởng sai lệch, gây mất đoàn kết nội bộ. Vì vậy, quản trị dựa trên dữ liệu cần đi kèm với cơ chế kiểm soát chéo và tính minh bạch trong thuật toán đánh giá.

Một nền tảng số hiệu quả còn tạo điều kiện cho việc áp dụng các phương pháp phân tích nâng cao như Trí tuệ nhân tạo (AI) và Học máy (Machine Learning) để phát hiện các xu hướng hiệu suất, nhận diện các nhân tố xuất sắc một cách tự động và khách quan. Điều này không chỉ nâng cao tính chính xác mà còn đảm bảo tính kịp thời của công tác khen thưởng, vốn là một yếu tố then chốt để duy trì động lực làm việc.

## **3. Thực trạng và những “điểm nghẽn” mang tính hệ thống trong công tác thi đua, khen thưởng tại Việt Nam**

### **3.1. Thể chế về thi đua, khen thưởng - Những nỗ lực hoàn thiện và khoảng cách giữa quy định với thực tiễn triển khai**

Tại Việt Nam, Luật Thi đua, Khen thưởng năm 2022 đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng về mặt thể chế, thay thế Luật TĐKT năm 2003 và các luật sửa đổi, bổ sung trước đó. Luật 2022 đã bổ sung nhiều quy định nhằm khắc phục tính hình thức, chú

# Nghiên cứu - Trao đổi

trọng khen thưởng cho người lao động trực tiếp, công nhân, nông dân, người có thành tích đột xuất và có đóng góp vào đổi mới sáng tạo. Đặc biệt, Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ về Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021-2030 đã xác định rõ việc “đổi mới phương pháp đánh giá cán bộ, công chức, viên chức dựa trên kết quả công việc và sự hài lòng của người dân”.

Tuy nhiên, việc chuyển hóa các quy định pháp lý vào thực tiễn vẫn gặp nhiều khó khăn. Theo Báo cáo chỉ số đánh giá chuyển đổi số (DTI) quốc gia năm 2024, mặc dù chỉ số chung đạt 0,7955 (tăng 8,6% so với năm 2023), nhưng mức độ trưởng thành số giữa các bộ, ngành và địa phương vẫn còn khoảng cách lớn. Mặc dù một số địa phương như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh đã bắt đầu thí điểm các hệ thống đánh giá hằng tháng gắn với KPI/OKR (ví dụ: Quy định 11-QĐ/TU năm 2026 của Thành ủy Hà Nội), nhưng nhìn chung, sự liên kết giữa kết quả đánh giá này với các danh hiệu thi đua cuối năm vẫn còn lỏng lẻo. Quy trình xét khen thưởng vẫn mang nặng tính “hậu kiểm” và dựa trên các báo cáo thành tích tự thuật và thủ công thay vì dựa trên dữ liệu thực tế từ các hệ thống quản lý công việc. Điều này dẫn đến tình

trạng chậm trễ, thiếu minh bạch và đôi khi là sự thiếu công bằng trong việc công nhận thành tích.

## 3.2. Rào cản về văn hóa tổ chức và tâm lý “ngại đổi mới”

Một trong những “điểm nghẽn” lớn nhất hiện nay chính là văn hóa tổ chức trong khu vực công. Tâm lý “an phận thủ thường”, sợ sai, sợ trách nhiệm vẫn còn phổ biến trong một bộ phận cán bộ, công chức. Điều này xuất phát từ cơ chế quản lý truyền thống, nơi sự ổn định và tuân thủ quy trình được đề cao hơn sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro. Bản chất của các tổ chức hành chính nhà nước theo mô hình Weber truyền thống luôn ưu tiên tính thứ bậc và giảm thiểu rủi ro hành chính. Theo nghiên cứu của OECD<sup>33</sup> (2017) về đổi mới sáng tạo trong khu vực công, xu hướng bảo thủ này vô hình trung tạo ra một cơ chế phòng vệ tự nhiên trước các ý tưởng thay đổi.

Hệ thống TĐKT hiện tại, dù đã có nhiều cải tiến, nhưng vẫn chưa tạo ra một “lưới an toàn” đủ mạnh để bảo vệ những người dám nghĩ, dám làm. Nghiên cứu của Borins<sup>34</sup> (2001) chỉ ra rằng, việc thúc đẩy các sáng kiến đột phá trong khu vực công đòi hỏi một môi trường chấp nhận rủi ro có kiểm soát. Khi một sáng kiến đổi mới gặp rủi ro hoặc thất bại trong quá trình thử nghiệm, cá nhân đó thường phải đối mặt với việc bị hạ bậc thi đua

<sup>33</sup> OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing.

<sup>34</sup> Borins, S. (2001), “Encouraging innovation in the public sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-320

# Nghiên cứu - Trao đổi

hoặc ảnh hưởng đến lộ trình thăng tiến. Trách nhiệm hành chính đè nặng trong khi thiếu cơ chế bảo vệ pháp lý khiến “chi phí rủi ro cho sự thất bại” lớn hơn nhiều so với “lợi ích nhận được từ sự công nhận thành tích”. Điều này vô hình trung đã triệt tiêu động lực sáng tạo ngay từ khi ý tưởng mới được hình thành, tạo ra một vòng luẩn quẩn của sự trì trệ trong bộ máy.

### 3.3. Thách thức về hạ tầng dữ liệu và năng lực số

Về mặt kỹ thuật, tình trạng “Silos dữ liệu” (dữ liệu rời rạc, không liên thông) giữa các phòng, ban và giữa các cơ quan nhà nước đang là rào cản lớn cho việc đo lường hiệu suất tự động và toàn diện. Hiện nay, mỗi cơ quan thường sử dụng nhiều phần mềm quản lý khác nhau (quản lý văn bản, quản lý cán bộ, quản lý chuyên ngành, dịch vụ công trực tuyến), nhưng các hệ thống này chưa được tích hợp để đưa ra một bức tranh tổng thể về hiệu suất của từng cá nhân, tập thể. Khoảng trống công nghệ này được minh chứng rõ qua Báo cáo chỉ số đánh giá chuyển đổi số (DTI) quốc gia năm 2024, thể hiện khoảng cách lớn và sự bất đồng bộ trong mức độ trưởng thành số giữa các bộ, ngành và địa phương. Việc thiếu chuẩn hóa dữ liệu và khả năng liên thông giữa các hệ thống khiến cho việc tổng hợp, phân tích và đánh giá hiệu suất trở nên thủ công, tốn kém thời gian và dễ

phát sinh sai sót, làm suy giảm tính minh bạch khách quan của lý thuyết giải trình dựa trên dữ liệu.

Bên cạnh đó, năng lực số của đội ngũ cán bộ làm công tác TĐKT còn hạn chế. Mặc dù trong năm 2024, Bộ Nội vụ ghi nhận cả nước có 642.049 lượt CBCCV<sup>35</sup> đi đào tạo, bồi dưỡng (tăng đáng kể so với năm 2023), nhưng nội dung đào tạo về kỹ năng số chuyên sâu trong quản trị hiệu suất vẫn chưa thực sự phổ biến. Nhiều cán bộ chưa được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng để ứng dụng các công nghệ mới như AI, Big Data hay các nền tảng quản trị hiệu suất số vào công việc. Việc thiếu hụt năng lực số chuyên trách này dẫn đến sự lúng túng trong việc khai thác tiềm năng của công nghệ để phân tích và đánh giá thành tích một cách khách quan, kịp thời, làm giảm hiệu quả của các nỗ lực chuyển đổi số trong lĩnh vực TĐKT.

### 4. Giải pháp đột phá xây dựng hệ sinh thái quản trị hiệu suất số và thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo

Để khắc phục những “điểm nghẽn” trên và biến TĐKT thành động lực thực chất cho sự phát triển, cần triển khai một hệ thống giải pháp đồng bộ, lấy nền tảng số làm hạt nhân và văn hóa đổi mới sáng tạo làm mục tiêu cuối cùng.

#### 4.1. Hoàn thiện khung tiêu chí đo lường đa chiều và định lượng

Bước đầu tiên và quan trọng

<sup>35</sup> Báo cáo số 8584/BC-BNV ngày 30/12/2024 của Bộ Nội vụ về kết quả công tác năm 2024 và phương hướng, nhiệm vụ công tác năm 2025 của ngành Nội vụ.

# Nghiên cứu - Trao đổi

nhất là phải xây dựng được bộ chỉ số đo lường hiệu suất (KPI/OKR) khoa học, phù hợp với đặc thù của từng nhóm vị trí việc làm và có khả năng định lượng cao. Vận dụng Lý thuyết thiết lập mục tiêu (Goal Setting Theory) của Locke & Latham (2002)<sup>36</sup>, các mục tiêu phải cụ thể, có tính thách thức cao và đi kèm phản hồi rõ ràng. Tiêu chí cần được xây dựng đa chiều, bao gồm:

- *Đối với nhóm lãnh đạo, quản lý*: Chỉ số cần tập trung vào khả năng điều hành, tỷ lệ hoàn thành mục tiêu chiến lược của đơn vị, mức độ hài lòng của cấp dưới, người dân và doanh nghiệp đối với chất lượng dịch vụ công. Ví dụ: Tỷ lệ hoàn thành các nhiệm vụ trọng tâm của Chính phủ, chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI), chỉ số hài lòng của người dân (SIPAS).

- *Đối với nhóm chuyên môn, nghiệp vụ*: Chỉ số cần tập trung vào chất lượng, tiến độ xử lý hồ sơ, văn bản, số lượng và chất lượng các sáng kiến cải tiến quy trình nghiệp vụ, mức độ tuân thủ quy định và đóng góp vào các dự án chuyển đổi số.

- *Tích hợp chỉ số “Sáng kiến số” và “Mức độ thích ứng công nghệ”*: Cần đưa việc ứng dụng công nghệ thông tin, tham gia vào các dự án chuyển đổi số và khả năng thích ứng với các công cụ số mới vào thành một

tiêu chí bắt buộc trong đánh giá thi đua. Điều này nhằm thúc đẩy cán bộ, công chức, viên chức chủ động tham gia vào tiến trình số hóa của cơ quan, không chỉ là người sử dụng mà còn là người kiến tạo.

## 4.2. Phát triển nền tảng quản trị thực thi nhiệm vụ tích hợp (PMIS)

Cơ quan nhà nước cần đầu tư xây dựng hoặc ứng dụng một Hệ thống thông tin quản lý hiệu suất (Performance Management Information System - PMIS) đóng vai trò là “trái tim” của công tác TĐKT. Nền tảng này cần có các tính năng đột phá để đảm bảo tính minh bạch, khách quan và kịp thời:

- *Kết nối dữ liệu thực (Real-time Integration) và liên thông đa hệ thống*: PMIS phải có khả năng tự động lấy dữ liệu từ các hệ thống quản lý văn bản điện tử, hệ thống dịch vụ công trực tuyến, hệ thống quản lý hồ sơ điện tử và các phần mềm chuyên ngành khác. Điều này cho phép tính toán điểm KPI/OKR hằng ngày, hằng tuần một cách tự động, loại bỏ hoàn toàn việc báo cáo thủ công và giảm thiểu sai sót.

- *Ứng dụng Trí tuệ nhân tạo (AI) và Big Data trong phân tích hiệu suất*: Sử dụng các thuật toán AI để phân tích khối lượng, độ phức tạp của công việc, thời gian xử lý trung bình

<sup>36</sup> Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002), “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 20-year odyssey”, *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

# Nghiên cứu - Trao đổi

và chất lượng đầu ra. AI có thể giúp phát hiện các nhân tố xuất sắc, các đóng góp thầm lặng hoặc các sáng kiến đột phá mà phương pháp đánh giá truyền thống khó nhận diện. Đồng thời, AI cũng có thể đưa ra các gợi ý khen thưởng khách quan, tránh tình trạng “người làm nhiều, người làm ít” nhưng hưởng khen thưởng như nhau.

- *Bảng điều khiển hiệu suất (Performance Dashboard) cá nhân và tập thể:* Cung cấp giao diện trực quan, cho phép mỗi cán bộ, công chức, viên chức theo dõi được tiến độ hoàn thành mục tiêu của mình, so sánh với mức trung bình của đơn vị và các đồng nghiệp (trong phạm vi cho phép). Điều này tạo ra một môi trường thi đua lành mạnh, thúc đẩy tính tự giác và trách nhiệm giải trình cá nhân.

### 4.3. *Đổi mới phương thức TĐKT và thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo*

Để TĐKT thực sự là động lực cho đổi mới sáng tạo, cần triển khai các cơ chế đặc thù và thay đổi tư duy về khen thưởng:

- *Cơ chế “Khen thưởng nóng” và Khen thưởng đột xuất dựa trên dữ liệu:* Thay vì chờ đến cuối năm, hệ thống PMIS sẽ tự động phát hiện các cá nhân hoặc tập thể có thành tích vượt trội trong một dự án hoặc một giai đoạn ngắn (ví dụ: hoàn thành xuất sắc một nhiệm vụ đột xuất, có

sáng kiến giải quyết vấn đề cấp bách) để lãnh đạo thực hiện khen thưởng ngay lập tức. Điều này tạo ra hiệu ứng tâm lý tích cực, lan tỏa tinh thần làm việc hiệu quả và khuyến khích sự chủ động.

- *Xây dựng “Sandbox cho đổi mới sáng tạo” (Innovation Sandbox):* Cần có quy định về việc bảo lưu danh hiệu thi đua, không hạ bậc đánh giá đối với các cá nhân, tập thể đang thực hiện các dự án thí điểm đổi mới sáng tạo, ngay cả khi dự án đó chưa mang lại kết quả ngay lập tức hoặc gặp thất bại khách quan (nhưng có bài học kinh nghiệm). Điều này giúp cán bộ, công chức yên tâm cống hiến, dám thử nghiệm các ý tưởng mới mà không sợ rủi ro cá nhân.

- *Đa dạng hóa hình thức khen thưởng phi vật chất và gắn với phát triển sự nghiệp:* Chú trọng việc sử dụng kết quả TĐKT dựa trên hiệu suất số làm căn cứ ưu tiên trong quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo nâng cao tại các cơ sở uy tín trong và ngoài nước, hoặc giao các nhiệm vụ quan trọng, có tính thách thức cao. Các hình thức công nhận như “Cá nhân xuất sắc của tháng/quý”, “Sáng kiến tiêu biểu” được công bố rộng rãi trên các kênh truyền thông nội bộ cũng góp phần tạo động lực mạnh mẽ.

- *Khen thưởng theo dự án và nhóm liên ngành:* Thay vì chỉ khen

# Nghiên cứu - Trao đổi

thường theo đơn vị chuyên môn truyền thống, cần chú trọng khen thưởng các nhóm dự án đột phá, đặc biệt là các nhóm liên ngành đã phá vỡ rào cản cục bộ giữa các phòng, ban để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ công mới có giá trị.

## 5. Kết luận và kiến nghị

Đổi mới công tác TĐKT gắn với đo lường hiệu suất trên nền tảng số không đơn thuần là việc thay đổi một quy trình hành chính hay ứng dụng một phần mềm mới. Đó là một cuộc cách mạng về tư duy quản trị: chuyển từ quản trị dựa trên định tính và kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu; từ thi đua hình thức sang thi đua thực chất; từ văn hóa “ngại sai” sang văn hóa “dám đổi mới”. Việc xây dựng một hệ sinh thái quản trị hiệu suất số minh bạch, công bằng sẽ là chìa khóa để khơi dậy lòng nhiệt huyết và sức sáng tạo vô tận của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, góp phần quan trọng vào sự thành công của công cuộc chuyển đổi số quốc gia và xây dựng một nền hành chính công hiện đại, phục vụ nhân dân.

Để những định hướng mang tính chiến lược này không chỉ dừng lại ở mức độ lý luận mà thực sự trở thành xung lực mạnh mẽ xoay chuyển thực tiễn, việc thiết lập một lộ trình thực thi bài bản với những cam kết chính trị và hành động quyết liệt là yêu cầu cấp thiết. Trên tinh thần đó, nhằm khơi

thông các điểm nghẽn và kiến tạo nền tảng vững chắc cho một hệ sinh thái quản trị hiệu suất số, bài viết đề xuất các nhóm giải pháp trọng tâm sau:

*Đối với Chính phủ và Quốc hội:* Cần sớm ban hành Nghị định hướng dẫn chi tiết Luật TĐKT 2022, trong đó quy định rõ ràng, cụ thể về việc sử dụng kết quả đo lường hiệu suất (KPI/OKR) làm căn cứ bắt buộc và có trọng số cao trong xét tặng các danh hiệu thi đua cấp Nhà nước. Đồng thời, cần có cơ chế pháp lý để bảo vệ và khuyến khích các sáng kiến đổi mới sáng tạo trong khu vực công.

*Đối với Bộ Nội vụ:* Chủ trì xây dựng “Khung năng lực số và tiêu chí đánh giá hiệu suất mẫu” cho các nhóm vị trí việc làm trong khu vực công để các địa phương, bộ ngành áp dụng thống nhất. Đồng thời, cần đẩy mạnh việc xây dựng và triển khai một nền tảng PMIS quốc gia tích hợp, có khả năng liên thông dữ liệu giữa các bộ, ngành, địa phương, đảm bảo tính bảo mật và khả năng mở rộng.

*Đối với lãnh đạo các cơ quan nhà nước:* Cần tiên phong trong việc thay đổi tư duy quản lý, coi dữ liệu hiệu suất là thước đo duy nhất cho sự cống hiến và xây dựng môi trường làm việc khuyến khích sự khác biệt và sáng tạo. Cần đầu tư vào đào tạo nâng cao năng lực số cho cán bộ, công chức và tạo điều kiện để họ tham gia tích cực vào quá trình chuyển đổi số của cơ quan.

# Nghiên cứu - Trao đổi

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

2. Quốc hội (2022), Luật Thi đua, Khen thưởng số 06/2022/QH15 ngày 15/6/2022.

3. 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.

4. Thành ủy Hà Nội (2026), Quy định số 11-QĐ/TU ngày 25/3/2026 về đánh giá, xếp loại hằng tháng với cán bộ, công chức, viên chức, lao động hợp đồng gắn với phương pháp đánh giá, đo lường bằng OKR/KPI trong hệ thống chính trị thành phố Hà Nội.

5. Borins, S. (2001), “Encouraging innovation in the public sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-320 (Cơ sở cho phần phân tích văn hóa đổi mới sáng tạo và sandbox trong khu vực công).

6. Doerr, J. (2018), *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*, Portfolio (Cơ sở lý luận về ứng dụng OKR).

7. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002), “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 20-year odyssey”, *American Psychologist*, 57(9), 705–717 (Lý thuyết thiết lập mục tiêu cho mô hình KPI/OKR).

8. Moore, M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press (Lý thuyết về Giá trị công).

9. Moynihan, D. P. (2006), “Managing for results in an era of tough choices: The case of performance management”, *Public Administration Review*, 66(s1), 116-127 (Học thuyết Quản trị dựa trên kết quả - RBM).

10. OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing (Cơ sở thực tiễn quốc tế về rào cản văn hóa tổ chức và đổi mới khu vực công).

## **Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Hoạt động lợi dụng tôn giáo – Thực trạng những vấn đề đặt ra và giải pháp” TS. Lê Thị Liên- Ban Tôn giáo Chính phủ.**

### **+ Mục tiêu nghiên cứu**

Đề tài nhằm làm rõ thực trạng hoạt động lợi dụng tôn giáo ở Việt Nam, phân tích những vấn đề đặt ra trong công tác phòng ngừa, đấu tranh và quản lý nhà nước đối với hoạt động này, đồng thời đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả phòng, chống hoạt động lợi dụng tôn giáo trong tình hình mới.

### **+ Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động lợi dụng tôn giáo, những vấn đề phát sinh trong quá trình phòng ngừa, đấu tranh và quản lý đối với các hoạt động này, cùng các giải pháp nhằm bảo đảm ổn định xã hội, an ninh tôn giáo và khối đại đoàn kết dân tộc ở Việt Nam.

### **+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

Đề tài đã xây dựng và làm rõ cơ sở lý luận về hoạt động lợi dụng tôn giáo; nhận diện các chủ thể, mục đích, phương thức và nội dung lợi dụng tôn giáo; phân tích thực trạng hoạt động của các cá nhân, tổ chức trong và ngoài nước lợi dụng tôn giáo thông qua các hình thức như thành lập tổ chức bình phong, lợi dụng mạng xã hội, kích động tụ tập đông người và khai thác những khó khăn kinh tế - xã hội để chống phá, gây mất ổn định xã hội. Trên cơ sở đó, đề tài đánh giá thực trạng công tác phòng, chống hoạt động lợi dụng tôn giáo, dự báo xu hướng diễn biến trong thời gian tới, đặc biệt trên không gian mạng và tại vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở khoa học cho việc nhận diện, phân loại và xử lý các hành vi lợi dụng tôn giáo, cung cấp luận cứ phục vụ hoàn thiện chính sách, pháp luật về tín ngưỡng, tôn giáo, đồng thời đưa ra các giải pháp, kiến nghị có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước và công tác phòng ngừa, đấu tranh với hoạt động lợi dụng tôn giáo ở Việt Nam.

### **+ Khuyến nghị chính sách**

Đề tài kiến nghị tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật về tín ngưỡng, tôn giáo; cụ thể hóa các quy định liên quan đến xử lý hoạt động lợi dụng tôn giáo;

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cơ quan chức năng; tăng cường tuyên truyền, đối thoại với các tổ chức tôn giáo; củng cố đội ngũ cán bộ làm công tác tôn giáo; đẩy mạnh phát triển kinh tế - xã hội, nhất là ở vùng đồng bào dân tộc thiểu số; đồng thời tăng cường đấu tranh trên không gian mạng và xử lý nghiêm các hành vi lợi dụng tôn giáo để vi phạm pháp luật, gây mất ổn định xã hội.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: Lê Thị Liên, Ban Tôn giáo Chính phủ, Bộ Nội vụ.

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Tổ chức và hoạt động của Chính phủ đáp ứng yêu cầu của nhà nước pháp quyền đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045” – TS. Phan Đăng Sơn, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động.**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về tổ chức và hoạt động của Chính phủ trong bối cảnh xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam, đề tài đề xuất các quan điểm và giải pháp tiếp tục hoàn thiện tổ chức, hoạt động của Chính phủ đáp ứng yêu cầu Nhà nước pháp quyền đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

## + Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn về tổ chức và hoạt động của Chính phủ trong điều kiện xây dựng, hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam; bao gồm vị trí, chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động, cơ chế kiểm soát quyền lực và yêu cầu đổi mới quản trị quốc gia trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về tổ chức và hoạt động của Chính phủ trong Nhà nước pháp quyền; phân tích các yêu cầu mới của quản trị quốc gia hiện đại, chuyển đổi từ tư duy quản lý nhà nước sang quản trị quốc gia. Nghiên cứu đánh giá thực trạng tổ chức và hoạt động của Chính phủ, chỉ ra những hạn chế về phân công, phối hợp và kiểm soát quyền lực, trách nhiệm

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

giải trình, phân cấp, phân quyền và chuyên đổi số. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất khung lý luận về mô hình hành pháp hiện đại, làm rõ mối quan hệ giữa hiệu lực quản trị và kiểm soát quyền lực nhà nước; đồng thời xây dựng hệ thống giải pháp hoàn thiện tổ chức và hoạt động của Chính phủ đến năm 2030, tầm nhìn 2045. Kết quả nghiên cứu cung cấp luận cứ khoa học phục vụ quá trình hoàn thiện thể chế Nhà nước pháp quyền, cải cách hành chính và xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu lực, hiệu quả.

## + Khuyến nghị chính sách

Tiếp tục hoàn thiện thể chế về tổ chức và hoạt động của Chính phủ theo yêu cầu xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa.

Phân định rõ thẩm quyền, trách nhiệm và cơ chế giải trình giữa tập thể Chính phủ với cá nhân Thủ tướng, Bộ trưởng.

Hoàn thiện cơ chế phân cấp, phân quyền gắn với kiểm soát quyền lực và trách nhiệm giải trình.

Xây dựng Chính phủ số, đẩy mạnh ứng dụng dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI) và các công cụ số nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và tăng cường tính minh bạch.

Thiết lập các cơ chế kiểm soát quyền lực dựa trên dữ liệu số; hoàn thiện quy trình hành pháp theo các tiêu chuẩn quản trị quốc gia hiện đại.

Tiếp tục tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của Chính phủ, đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước đến năm 2045.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Phan Đăng Sơn, Nghiên cứu viên chính, Phòng Tổ chức bộ máy, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động.

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Nâng cao năng lực đội ngũ công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh, cấp xã các tỉnh miền Trung”**  
**TS. Nguyễn Văn Sơn, Học viện Hành chính và Quản trị công**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn, đề xuất quan điểm, giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh, cấp xã các tỉnh miền Trung đáp ứng yêu cầu bối cảnh mới.

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

## + **Đối tượng nghiên cứu**

Nâng cao năng lực đội ngũ công chức tại cơ quan hành chính nhà nước cấp tỉnh, cấp xã các tỉnh miền Trung.

## + **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

Đề tài góp phần bổ sung và làm rõ cơ sở khoa học của cách tiếp cận năng lực trong quản trị nhân lực khu vực công, đặc biệt trong điều kiện chuyển từ mô hình quản lý truyền thống sang quản lý theo vị trí việc làm, khung năng lực và kết quả thực thi công vụ. Đề tài cung cấp luận cứ khoa học để đánh giá đúng thực trạng năng lực công chức cấp tỉnh, cấp xã ở 10 tỉnh/thành phố miền Trung (từ Quảng Bình đến Ninh Thuận) giai đoạn 2020 - 2025. Chỉ ra các điểm nghẽn (đặc biệt là năng lực số và năng lực đổi mới sáng tạo còn ở mức trung bình; hơn 57% công chức không được đào tạo bồi dưỡng trong giai đoạn khảo sát) để làm cơ sở đề xuất giải pháp. Ngoài ra, đề tài còn xây dựng và kiểm định thành công mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực công chức (gồm 5 giả thuyết tác động tích cực: Đào tạo bồi dưỡng, Cơ chế quản lý sử dụng, Môi trường làm việc, Chính sách đãi ngộ động lực, Chuyển đổi số); Khái quát hóa được chu trình quản trị mới thông qua “Mô hình quản trị năng lực công chức theo vị trí việc làm gồm 4 bước”.

## + **Khuyến nghị chính sách**

*Đối với Trung ương:* Hoàn thiện khung pháp lý về quản lý, phát triển năng lực công chức trong môi trường số; chuẩn hóa khung năng lực theo vị trí việc làm trên phạm vi cả nước nhưng bảo đảm tính linh hoạt để địa phương cụ thể hóa; đẩy mạnh phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình; đồng thời hoàn thiện cơ chế tài chính, tiền lương theo năng lực và hiệu quả công tác, có chính sách hỗ trợ phù hợp đối với công chức cấp xã ở vùng khó khăn.

*Đối với địa phương:* Chủ động cụ thể hóa các chính sách của Trung ương phù hợp với điều kiện thực tiễn của địa phương và cấp xã; nâng cao trách nhiệm người đứng đầu trong phát triển chất lượng đội ngũ, coi kết quả nâng cao năng lực công chức là tiêu chí đánh giá; sử dụng hiệu quả nguồn lực, ưu tiên đào tạo theo vị trí việc làm và năng lực số, tăng cường liên kết với các cơ sở đào tạo và doanh nghiệp; đồng thời đẩy mạnh giám sát, đánh giá định kỳ dựa trên các chỉ số đầu ra như mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng giải quyết thủ tục hành chính và sự hài lòng của người dân.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Nguyễn Văn Sơn – Giảng viên, Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị Công tại TP. Đà Nẵng.

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Hoàn thiện tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương”**  
**TS. Trần Thị Minh Châu, Văn phòng Bộ Nội vụ**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của Ủy ban nhân dân cấp tỉnh và cấp xã, đề tài đề xuất các quan điểm, giải pháp và xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của các cơ quan này phù hợp với mô hình chính quyền địa phương 2 cấp hiện nay.

## + Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn về tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của cơ quan hành chính nhà nước ở địa phương, trong đó tập trung vào Ủy ban nhân dân cấp tỉnh và Ủy ban nhân dân cấp xã theo mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về hiệu quả hoạt động và tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của UBND cấp tỉnh, cấp xã; nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và đánh giá thực trạng các bộ chỉ số, tiêu chí đánh giá đang được áp dụng ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất hệ thống quan điểm, giải pháp hoàn thiện tiêu chí đánh giá và xây dựng 02 Bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của UBND cấp tỉnh và UBND cấp xã, mỗi bộ gồm 100 tiêu chí, phù hợp với yêu cầu vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về đánh giá hiệu quả hoạt động của chính quyền địa phương, đồng thời cung cấp luận cứ khoa học và thực tiễn để các cơ quan có thẩm quyền tham khảo trong việc xây dựng cơ chế đánh giá thực chất, khách quan, minh bạch đối với hoạt động của UBND các cấp.

## + Khuyến nghị chính sách

Đề tài kiến nghị xây dựng và ban hành thống nhất Bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của UBND cấp tỉnh và cấp xã trên phạm vi cả nước; bảo đảm các tiêu chí phản ánh đầy đủ hiệu quả phát triển kinh tế - xã hội, chất lượng cung ứng dịch vụ công, mức độ hài lòng của người dân và yêu cầu chuyển đổi

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

số. Đồng thời, đề xuất ban hành bằng Nghị định của Chính phủ để bảo đảm tính pháp lý, tính thống nhất và khả năng áp dụng trong thực tiễn; tăng cường các điều kiện bảo đảm về nguồn lực, công nghệ, dữ liệu, công khai minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quá trình đánh giá.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Trần Thị Minh Châu, Văn phòng Bộ Nội vụ.

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Cơ sở khoa học và thực tiễn trong việc thúc đẩy tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý đảm bảo bình đẳng giới trong cơ quan hành chính nhà nước” – TS. Phan Thị Thanh Huyền, Vụ Công tác Thanh niên và Bình đẳng giới, Bộ Nội vụ**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài tập trung làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về thúc đẩy tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý để bảo đảm bình đẳng giới trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam; trên cơ sở đó đề xuất giải pháp thúc đẩy tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý bảo đảm bình đẳng giới trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam.

## + Đối tượng nghiên cứu

Cơ sở lý luận, thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến việc thúc đẩy tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước, tập trung vào đội ngũ cán bộ, công chức nữ giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý từ cấp phòng trở lên nhằm đảm bảo nguyên tắc bình đẳng giới ở các cơ quan hành chính nhà nước Trung ương và cấp tỉnh giai đoạn 2015–2025.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về bình đẳng giới và thúc đẩy tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước; xác định các ngưỡng tham chiếu về sự tham gia của phụ nữ trong lãnh đạo (30–35% “khối lượng tối hạn” và 45–55% hướng tới bình đẳng giới thực chất). Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và đánh giá thực trạng giai đoạn 2015–2025, đề tài chỉ ra khoảng cách giữa mục tiêu chính sách và kết quả thực hiện, đồng thời phân tích các nguyên nhân chủ yếu như định kiến giới, gánh nặng gia đình,

## GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

bất cập về thể chế và cơ chế thực thi. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung luận cứ khoa học cho việc hoàn thiện chính sách cán bộ nữ, đồng thời cung cấp cơ sở thực tiễn để xây dựng các giải pháp nâng cao tỷ lệ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý trong khu vực công, góp phần xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu quả và bao trùm.

### + Khuyến nghị chính sách

Đề tài kiến nghị hoàn thiện thể chế theo hướng luật hóa các chỉ tiêu về tỷ lệ nữ lãnh đạo, quản lý gắn với cơ chế giám sát và chế tài thực hiện; đồng bộ hóa các quy định pháp luật liên quan đến bình đẳng giới và công tác cán bộ, trong đó nghiên cứu tiến tới bình đẳng hóa tuổi nghỉ hưu. Đồng thời, cần ban hành các chính sách đặc thù về quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển và tạo nguồn cán bộ nữ; nâng cao trách nhiệm của người đứng đầu trong thực hiện các mục tiêu về bình đẳng giới. Bên cạnh đó, cần đẩy mạnh truyền thông, đào tạo về bình đẳng giới và phòng ngừa định kiến giới trong môi trường công vụ; phát triển các chương trình cố vấn (mentorship), hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo nữ; xây dựng các chính sách làm việc linh hoạt, hỗ trợ chăm sóc trẻ em nhằm giảm gánh nặng kép cho phụ nữ và tạo điều kiện thuận lợi để phụ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: ThS. Phan Thị Thanh Huyền, Chuyên viên chính, Vụ Công tác Thanh niên và Bình đẳng giới.

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Nghiên cứu mô hình cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số” – ThS. Đỗ Thị Thu Hằng, nguyên Trưởng phòng Tổ chức bộ máy, Viện Khoa học tổ chức nhà nước và Lao động**

### + Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ những vấn đề lý luận và thực tiễn về mô hình cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh; đánh giá thực trạng tổ chức và hoạt động của các mô hình hiện nay, từ đó đề xuất mô hình cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số trong giai đoạn mới.

### + Đối tượng nghiên cứu

Mô hình cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, bao gồm các nội dung về vị trí, vai trò, chức năng, nhiệm vụ, cơ

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

cấu tổ chức và phương thức hoạt động của cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh.

## + **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận, pháp lý về mô hình cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh trong bối cảnh chuyển đổi số; xác lập các khái niệm mới như “thực thể quản trị số độc lập” và “hệ sinh thái phục vụ liên thông đa cấp”. Trên cơ sở khảo sát, đánh giá thực trạng mô hình trung tâm phục vụ hành chính công tại một số địa phương, đề tài đã nhận diện những hạn chế về thể chế, tổ chức, nhân sự và hạ tầng số. Kết quả nổi bật của đề tài là đề xuất mô hình Trung tâm Phục vụ hành chính công cấp tỉnh trực thuộc UBND cấp tỉnh, có địa vị pháp lý độc lập, hoạt động dựa trên dữ liệu, tích hợp công nghệ số và cơ chế liên thông đa cấp, phi địa giới hành chính. Đề tài đồng thời đề xuất hệ thống giải pháp về thể chế, tổ chức bộ máy, tài chính, nhân sự, công nghệ và lộ trình triển khai giai đoạn 2026–2030. Kết quả nghiên cứu cung cấp luận cứ khoa học phục vụ hoàn thiện mô hình tổ chức cung cấp dịch vụ hành chính công, góp phần xây dựng chính quyền số, nâng cao chất lượng phục vụ người dân và doanh nghiệp.

## + **Khuyến nghị chính sách**

Ban hành Nghị định riêng của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của cơ quan phục vụ hành chính công cấp tỉnh nhằm tạo cơ sở pháp lý thống nhất trên phạm vi cả nước.

Tổ chức mô hình Trung tâm Phục vụ hành chính công cấp tỉnh trực thuộc UBND cấp tỉnh với thẩm quyền điều phối, giám sát và liên thông dữ liệu giữa các cơ quan chuyên môn.

Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính, cơ chế thuê dịch vụ công nghệ thông tin, thu hút nhân lực số chất lượng cao.

Đẩy mạnh ứng dụng AI, dữ liệu lớn, nền tảng số, hệ thống giám sát thời gian thực và cơ chế cung cấp dịch vụ công phi địa giới hành chính.

Xây dựng lộ trình triển khai mô hình giai đoạn 2026–2030 gắn với thực hiện chuyển đổi số quốc gia và Đề án 06.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: ThS. Đỗ Thị Thu Hằng, nguyên Trưởng phòng Tổ chức bộ máy, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động.

## **Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “Xây dựng chính sách ứng phó với an ninh phi truyền thống ở Việt Nam hiện nay” – PGS. TS. Đặng Khắc Ánh, Học viện Hành chính và Quản trị công**

### **+ Mục tiêu nghiên cứu:**

Phân tích làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn, từ đó đề xuất hệ thống quan điểm, giải pháp và kiến nghị nhằm xây dựng, hoàn thiện chính sách ứng phó với các nguy cơ an ninh phi truyền thống (ANPTT) tại Việt Nam hiện nay, góp phần bảo vệ an ninh quốc gia và phát triển bền vững đất nước.

### **+ Đối tượng nghiên cứu:**

Chính sách ứng phó với an ninh phi truyền thống ở Việt Nam (bao gồm các quy trình, công cụ, chủ thể và cơ chế xây dựng, thực thi, đánh giá chính sách).

### **+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn:**

Đề tài xây dựng một khung phân tích toàn diện mang tính đa ngành, liên ngành về chính sách ứng phó ANPTT. Làm rõ sự khác biệt và mối liên hệ biện chứng giữa chính sách an ninh truyền thống và an ninh phi truyền thống, đồng thời bổ sung các tiêu chí đánh giá hiệu quả của chính sách này trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyên đổi số. Khảo sát và đánh giá đa chiều thực trạng ứng phó ANPTT tại Việt Nam giai đoạn vừa qua; chỉ ra những khoảng trống pháp lý, sự chông chéo giữa các cơ quan ban ngành và sự thiếu hụt nguồn lực đầu tư cho hạ tầng dự phòng. Các mô hình dự báo và kịch bản ứng phó (đặc biệt là khủng hoảng an ninh mạng và thảm họa môi trường) có giá trị ứng dụng cao cho các cơ quan hoạch định chiến lược.

### **+ Khuyến nghị chính sách:**

*Hoàn thiện khung pháp lý:* Đẩy nhanh việc ban hành và sửa đổi các luật chuyên ngành liên quan đến ANPTT; ban hành chiến lược tổng thể quốc gia về ứng phó ANPTT thay vì các chính sách đơn lẻ của từng ngành.

*Kiện toàn bộ máy tổ chức:* Xây dựng cơ chế phối hợp liên ngành (Dân sự - Vũ trang) và phân định rõ vai trò chủ trì, điều phối tối cao khi xảy ra các tình trạng khẩn cấp do ANPTT gây ra.

*Nguồn lực và hợp tác:* Tăng cường ngân sách quốc gia cho việc nghiên

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

cứu, làm chủ công nghệ lõi (trong an ninh mạng, y tế, sinh học) và thiết lập hệ thống cảnh báo sớm. Mở rộng hợp tác quốc tế, chia sẻ thông tin tình báo an ninh mạng và dữ liệu xuyên biên giới để giải quyết các vấn đề chung.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: PGS. TS. Đặng Khắc Ánh, Học viện Hành chính và Quản trị công thuộc Học viện Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Cơ sở khoa học chuyển giao một số dịch vụ hành chính công cho xã hội” – TS. Hà Quang Trường, nguyên Trưởng phòng Nghiên cứu Tổng hợp, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về việc chuyển giao một số dịch vụ hành chính công (DVHCC) từ Nhà nước cho xã hội; đánh giá thực trạng, tác động, những thuận lợi, khó khăn và các điều kiện bảo đảm cho quá trình chuyển giao; trên cơ sở đó đề xuất quan điểm, tiêu chí và hệ thống giải pháp nhằm thực hiện hiệu quả việc chuyển giao một số DVHCC cho xã hội trong bối cảnh đổi mới quản trị quốc gia và chuyển đổi số.

## + Đối tượng nghiên cứu

Việc chuyển giao một số dịch vụ hành chính công do Nhà nước đang thực hiện cho các tổ chức xã hội, hiệp hội nghề nghiệp, doanh nghiệp và các chủ thể ngoài nhà nước; tập trung vào cơ chế, chính sách, quy trình, tiêu chí chuyển giao, phương thức quản lý, giám sát và đánh giá hiệu quả chuyển giao.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về chuyển giao dịch vụ hành chính công cho xã hội trên nền tảng các lý thuyết quản lý công hiện đại; xác định rõ phạm vi các dịch vụ có thể chuyển giao và những lĩnh vực Nhà nước cần tiếp tục giữ vai trò độc quyền. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và đánh giá thực trạng ở Việt Nam, đề tài đã phân tích những kết quả đạt được, các hạn chế về thể chế, cơ chế giám sát, năng lực của các tổ chức tiếp nhận và hạ tầng dữ liệu số. Đề tài đề xuất hệ thống tiêu chí, nguyên tắc chuyển giao; bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả, hiệu lực của việc chuyển giao; đồng thời xây dựng các giải pháp hoàn thiện thể chế, cơ chế tài chính, giám sát, chuyển

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

đổi số và nâng cao năng lực của các tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ công. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận về xã hội hóa dịch vụ công và cung cấp luận cứ khoa học phục vụ quá trình đổi mới quản trị nhà nước, xây dựng nền hành chính phục vụ, tinh gọn và hiện đại.

## + **Khuyến nghị chính sách**

Xây dựng và trình Quốc hội ban hành Luật Dịch vụ công nhằm tạo khung pháp lý thống nhất cho việc chuyển giao DVHCC cho xã hội.

Xác định rõ danh mục dịch vụ Nhà nước phải trực tiếp thực hiện và danh mục dịch vụ có thể chuyển giao cho các tổ chức xã hội, doanh nghiệp.

Hoàn thiện các quy định về bảo vệ dữ liệu cá nhân, giao dịch điện tử và kết nối dữ liệu phục vụ quản lý, giám sát sau chuyển giao.

Ban hành hệ thống tiêu chí, định mức kinh tế - kỹ thuật và cơ chế đấu thầu, đặt hàng dịch vụ công minh bạch.

Thiết lập cơ chế hậu kiểm, giám sát đa tầng dựa trên dữ liệu số, định danh điện tử và trách nhiệm giải trình của các tổ chức tiếp nhận.

Nâng cao năng lực quản trị, nguồn nhân lực, tài chính và chuyển đổi số cho các tổ chức xã hội tham gia cung ứng dịch vụ công.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số, AI, dữ liệu lớn và các hệ thống giám sát thời gian thực để nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả quản lý nhà nước.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Hà Quang Trường, nguyên Trưởng phòng Nghiên cứu Tổng hợp, Viện Khoa học Tổ chức nhà nước và Lao động

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Giải pháp thúc đẩy quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng”  
– PGS. TS. Đỗ Thị Tươi, Trường Đại học  
Lao động và Xã Hội**

## + **Mục tiêu nghiên cứu**

Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị nhân lực xanh trong các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng; đánh giá thực trạng triển khai quản trị nhân lực xanh, các yếu tố tác động và ảnh hưởng của quản trị nhân lực xanh đối với việc làm, người lao động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp; trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp và khuyến nghị

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

nhằm thúc đẩy quản trị nhân lực xanh, góp phần thực hiện thành công quá trình chuyển đổi năng lượng công bằng ở Việt Nam.

## + Đối tượng nghiên cứu

Các vấn đề lý luận, thực tiễn và giải pháp về quản trị nhân lực xanh trong doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá, đãi ngộ, quan hệ lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực xanh trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng công bằng.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về quản trị nhân lực xanh và mối quan hệ giữa quản trị nhân lực xanh với chuyển đổi năng lượng công bằng; phân tích kinh nghiệm quốc tế và đánh giá toàn diện thực trạng quản trị nhân lực xanh tại các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu đã chỉ ra các cơ hội, thách thức, khoảng cách kỹ năng xanh của người lao động và những hạn chế trong quá trình triển khai tại doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ về thể chế, phát triển kỹ năng xanh, hỗ trợ tài chính, ứng dụng công nghệ, tăng cường phối hợp đa bên và phát triển thị trường lao động xanh. Kết quả nghiên cứu cung cấp luận cứ khoa học phục vụ hoạch định chính sách về phát triển nguồn nhân lực xanh, hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và góp phần thực hiện mục tiêu tăng trưởng xanh, phát triển bền vững ở Việt Nam.

## + Khuyến nghị chính sách

Đề tài kiến nghị hoàn thiện khung pháp luật và cơ chế chính sách về nhân lực xanh; xây dựng các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp đào tạo và phát triển kỹ năng xanh cho người lao động; đẩy mạnh tư vấn, hướng dẫn doanh nghiệp triển khai quản trị nhân lực xanh; ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân lực; tăng cường phối hợp giữa Nhà nước, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo, công đoàn và các hiệp hội nghề nghiệp. Đồng thời, chính quyền các cấp cần có cơ chế hỗ trợ tài chính, đào tạo và kết nối hợp tác quốc tế; người lao động chủ động nâng cao kỹ năng xanh; các hiệp hội và công đoàn tăng cường tuyên truyền, giám sát và bảo vệ quyền lợi người lao động trong quá trình chuyển đổi năng lượng công bằng.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: PGS.TS. Đỗ Thị Tươi, Trường Đại học Lao động – Xã hội.

## **Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Phát triển dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội” – PGS.TS. Nguyễn Trung Hải Trường đại học Lao động và Xã Hội**

### **+ Mục tiêu nghiên cứu**

Nghiên cứu cơ sở lý luận và đánh giá thực trạng các dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội; phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới việc phát triển các dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội.

### **+ Đối tượng nghiên cứu**

Phát triển dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội.

### **+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

*Giá trị lý luận:* Hệ thống hóa cơ sở lý luận và các khái niệm cơ bản về phát triển dịch vụ xã hội chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp xã hội (khái niệm về người cao tuổi, nhu cầu, dịch vụ xã hội, cơ sở trợ giúp xã hội...); tổng hợp và rút ra các bài học kinh nghiệm quốc tế quý báu từ các quốc gia như Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc và Pháp để áp dụng phù hợp tại Việt Nam.

#### *Kết quả nổi bật và Giá trị thực tiễn:*

Phân tích và chỉ rõ thực trạng nhu cầu đa dạng của người cao tuổi, trong đó nhu cầu lớn nhất là khám chữa bệnh, phục hồi chức năng (điểm trung bình là 2.5), tiếp theo là hỗ trợ tài chính, giải tỏa căng thẳng và vui chơi giải trí. Nhu cầu ít được quan tâm nhất là vào chăm sóc trong các cơ sở trợ giúp xã hội do rào cản văn hóa, tâm lý.

Đánh giá toàn diện thực trạng cung cấp dịch vụ tại các cơ sở công lập và ngoài công lập trên 3 địa bàn (Hà Nội, Quảng Ninh, Yên Bái) về: loại hình dịch vụ, năng lực đội ngũ cán bộ, quy trình thực hiện, hình thức cung cấp, thủ tục hồ sơ và đo lường mức độ hài lòng của người cao tuổi (người cao tuổi hài lòng nhất với dịch vụ công tác xã hội và y tế, thấp nhất ở dịch vụ tư vấn việc làm và trợ giúp pháp lý).

Chỉ ra các “điểm nghẽn” và yếu tố ảnh hưởng cốt lõi bao gồm: hành lang

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

pháp lý chưa chi tiết cho các mô hình mới; năng lực đội ngũ nhân sự chuyên ngành công tác xã hội và lão khoa còn thấp; sự phối hợp liên ngành còn rời rạc; điều kiện cơ sở vật chất ở một số nơi xuống cấp; và định kiến văn hóa e ngại việc gửi người thân vào cơ sở dưỡng lão.

Đóng góp thiết thực thông qua việc cung cấp luận cứ khoa học cho hoạch định chính sách; xây dựng bộ dữ liệu khảo sát (500 người cao tuổi và 100 cán bộ) và đề xuất mô hình chăm sóc ban ngày (bán trú) phù hợp với xu hướng và văn hóa Á Đông.

## + **Khuyến nghị chính sách**

Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý, mở rộng an sinh xã hội, phát triển bảo hiểm chăm sóc dài hạn và quy hoạch đồng bộ mạng lưới cơ sở trợ giúp xã hội chăm sóc người cao tuổi.

Tăng đầu tư ngân sách cho các cơ sở công lập để nâng cấp cơ sở vật chất, trang thiết bị chăm sóc và phục hồi chức năng.

Đẩy mạnh xã hội hóa và hợp tác công – tư (PPP), ban hành các chính sách ưu đãi cụ thể về đất đai, thuế và tài chính đối với các cơ sở ngoài công lập để tạo động lực thu hút đầu tư.

Cải thiện chế độ tiền lương, phụ cấp, chính sách đãi ngộ để thu hút, bồi dưỡng định kỳ và giữ chân đội ngũ nhân lực chăm sóc, cán bộ công tác xã hội chuyên nghiệp.

Xây dựng hệ thống chính sách việc làm linh hoạt, hỗ trợ vay vốn, chuyển đổi nghề nghiệp phù hợp cho nhóm người cao tuổi còn khả năng lao động nhằm nâng cao thu nhập và khả năng chi trả dịch vụ của họ.

Thúc đẩy chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ số trong quản lý dữ liệu, liên thông hồ sơ điện tử và theo dõi sức khỏe từ xa giữa cơ sở, y tế địa phương và gia đình.

Đẩy mạnh công tác truyền thông theo hướng phát triển nhằm thay đổi nhận thức của cộng đồng và gia đình, giảm thiểu sự kỳ thị đối với việc sử dụng dịch vụ chăm sóc người cao tuổi tại các cơ sở trợ giúp, coi đây là một giải pháp hỗ trợ chuyên nghiệp, nhân văn.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: PGS.TS. Nguyễn Trung Hải, Trường Đại học Lao động Xã hội.

## **Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Phát triển dịch vụ công tác xã hội liên ngành trong chăm sóc sức khỏe tâm thần trẻ em” – TS. Lê Thị Nhung, Cơ sở II, Trường Đại học Lao động - Xã hội**

### **Mục tiêu nghiên cứu**

Phân tích cơ sở lý luận, khung pháp luật, kinh nghiệm trong nước và quốc tế về dịch vụ công tác xã hội (CTXH) liên ngành trong chăm sóc sức khỏe tâm thần (CSSKTT) trẻ em. Đánh giá thực trạng chính sách, mạng lưới cung cấp dịch vụ, năng lực đội ngũ và một số yếu tố ảnh hưởng khác ở Việt Nam. Đề xuất giải pháp phù hợp phát triển dịch vụ CTXH liên ngành trong CSSKTT trẻ em tại Việt Nam.

### **+ Đối tượng nghiên cứu**

Dịch vụ công tác xã hội liên ngành trong chăm sóc sức khỏe tâm thần trẻ em.

### **+ Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

Đề tài đã xây dựng cơ sở lý luận tương đối toàn diện về chăm sóc sức khỏe tâm thần (CSSKTT) trẻ em, làm rõ vai trò trung tâm của dịch vụ công tác xã hội (CTXH) liên ngành trong kết nối các lĩnh vực y tế, giáo dục, xã hội, gia đình và cộng đồng, đồng thời tổng kết nhiều kinh nghiệm quốc tế về chuẩn hóa nhân lực và cơ chế phối hợp. Về thực tiễn, đề tài đánh giá toàn diện hệ thống chính sách hiện hành, chỉ ra những khoảng trống pháp lý và sự phân tán trong cung cấp dịch vụ; khảo sát, phân tích các mô hình CSSKTT liên ngành tiêu biểu tại một số địa phương; thu thập dữ liệu thực chứng từ khảo sát, phỏng vấn và thảo luận nhóm để làm rõ thực trạng năng lực đội ngũ. Kết quả cho thấy nhân lực CTXH trong lĩnh vực này còn trẻ, thiếu kinh nghiệm và kỹ năng chuyên sâu, đặc biệt là kỹ năng trị liệu tâm lý, trong khi những khó khăn lớn nhất là thiếu nguồn kinh phí ổn định và thiếu nhân sự có chuyên môn sâu.

### **+ Khuyến nghị chính sách**

Đề tài khuyến nghị tập trung vào hoàn thiện thể chế, tăng cường nguồn lực và nâng cao hiệu quả phối hợp liên ngành trong công tác xã hội và chăm sóc sức khỏe tâm thần trẻ em. Theo đó, Chính phủ cần sớm xây dựng Luật Công tác xã hội, hoàn thiện các quy định về nhân lực công tác xã hội, bảo hiểm y tế và trợ giúp xã hội nhằm bảo đảm tính thống nhất và phù hợp thực tiễn. Bộ Nội

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

vụ cần hoàn thiện khung vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp và cơ chế tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ nhân lực công tác xã hội. Bộ Y tế cần ban hành các hướng dẫn chuyên môn, quy trình phối hợp liên ngành, phát triển mô hình dịch vụ tích hợp và bảo đảm cơ chế tài chính cho các dịch vụ chăm sóc sức khỏe tâm thần trẻ em. Bộ Giáo dục và Đào tạo cần củng cố hệ thống tư vấn tâm lý học đường, phát triển chương trình đào tạo chuyên ngành và thiết lập quy trình phối hợp giữa nhà trường, gia đình, y tế và công tác xã hội. Đồng thời, các địa phương cần xây dựng kế hoạch hành động cụ thể, tăng cường điều phối liên ngành, ưu tiên bố trí nguồn lực và huy động xã hội hóa để phát triển mạng lưới dịch vụ, đặc biệt ở cấp cơ sở, nhằm bảo đảm trẻ em được tiếp cận kịp thời và toàn diện các dịch vụ hỗ trợ cần thiết.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Lê Thị Nhung, Cơ sở II, Trường Đại học Lao động - Xã hội (tại thành phố Hồ Chí Minh)

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Giải pháp phát triển việc làm và sinh kế bền vững thông qua phát triển du lịch cộng đồng vùng dân tộc thiểu số và miền núi” – PGS. TS. Lục Mạnh Hiện, Trường Đại học Lao động - Xã hội**

## + Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở đánh giá thực trạng tác động của du lịch cộng đồng (DLCD) đến việc làm và sinh kế, đề tài nhằm đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ và khả thi nhằm phát triển việc làm, nâng cao năng lực thích ứng và đảm bảo sinh kế bền vững cho đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi (DTTS&MN) trong bối cảnh mới.

## + Đối tượng nghiên cứu

Phát triển việc làm và sinh kế bền vững thông qua phát triển du lịch cộng đồng vùng dân tộc thiểu số và miền núi.

## + Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn

Hệ thống hóa cơ sở lý luận, xây dựng khung phân tích nghiên cứu dựa trên sự tích hợp Khung sinh kế bền vững (SLF) của DFID và Thuyết các bên liên quan phù hợp với đặc thù vùng DTTS&MN. Xác lập mô hình nghiên cứu (sử dụng phương pháp PLS-SEM và FAHP) làm rõ vai trò trung gian then chốt

## GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

của “Sự tham gia cộng đồng” và “Việc làm” trong việc chuyển hóa các nguồn lực đầu vào thành kết quả sinh kế bền vững. Bên cạnh đó, đề tài cũng chứng minh được sự phục hồi mạnh mẽ và tính bền bỉ của sinh kế DLCĐ qua hai giai đoạn 2021 và 2024, lượng khách tăng 206% (tại Sa Pa), số lượng homestay tăng 140% và thu nhập bình quân tăng từ 2,5 đến 5 lần. DLCĐ giúp chuyển dịch cơ cấu lao động mạnh mẽ (giải quyết việc làm trực tiếp cho hơn 2.600 lao động tại Lào Cai và Yên Bái), thúc đẩy tăng trưởng toàn diện các nguồn vốn sinh kế (con người, xã hội, tài chính, vật chất, tự nhiên), nâng cao vai trò của phụ nữ và hỗ trợ đặc lực cho chương trình mục tiêu quốc gia với tốc độ giảm nghèo tại các điểm du lịch nhanh gấp 3 lần so với vùng thuần nông.

### + Khuyến nghị chính sách

*Với Chính phủ và các Bộ ngành:* Kiến nghị ban hành Nghị định DLCĐ đặc thù, triển khai các gói vay ưu đãi, lồng ghép hiệu quả các Chương trình Mục tiêu Quốc gia (tiêu biểu như Chương trình 1719), và chuẩn hóa các tiêu chí du lịch vùng DTTS.

*Với chính quyền địa phương:* Cần thực hiện quy hoạch thuận thiên, tăng cường đầu tư hạ tầng kết nối, hạ tầng số, hỗ trợ phát triển các HTX/tổ nhóm tự quản, đồng thời tổ chức các ngày hội văn hóa - du lịch để xúc tiến thương mại.

*Với doanh nghiệp lữ hành:* Khuyến nghị đồng kiến tạo sản phẩm với người dân bản địa, thực hiện cơ chế chia sẻ lợi ích công bằng, hỗ trợ đào tạo kỹ năng thực chiến và cùng đồng hành quảng bá thương hiệu.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: PGS.TS. Lục Mạnh Hiên, Trường Đại học Lao động - Xã hội.

+

**Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: “Hoàn thiện luật pháp, chính sách phát triển nghề công tác xã hội chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu đổi mới nâng cao chất lượng chính sách xã hội” – TS. Nguyễn Trung Hải, Trường Đại học Lao động - Xã hội**

### Mục tiêu nghiên cứu

Cung cấp luận chứng khoa học và thực tiễn nhằm hoàn thiện luật pháp, chính sách phát triển nghề công tác xã hội (CTXH) chuyên nghiệp ở Việt Nam; đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống pháp luật, chính sách phát triển nghề CTXH đáp ứng yêu cầu đổi mới và nâng cao chất lượng chính sách xã hội. Đề tài tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận, kinh nghiệm quốc tế, đánh giá thực trạng

# GIỚI THIỆU KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

và đề xuất giải pháp phát triển nghề CTXH chuyên nghiệp trong giai đoạn mới.

## + **Đối tượng nghiên cứu**

Các vấn đề liên quan đến việc hoàn thiện luật pháp, chính sách phát triển nghề CTXH chuyên nghiệp ở Việt Nam, bao gồm: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực CTXH; sử dụng nhân lực CTXH; điều kiện hành nghề, chứng chỉ và cấp phép hành nghề; điều kiện thành lập, giải thể các tổ chức cung cấp dịch vụ CTXH; hoạt động của các tổ chức, hiệp hội nghề nghiệp về CTXH.

## + **Kết quả nổi bật, giá trị lý luận và thực tiễn**

Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về nghề CTXH chuyên nghiệp và yêu cầu hoàn thiện hệ thống luật pháp, chính sách phát triển nghề CTXH trong bối cảnh đổi mới chính sách xã hội. Nghiên cứu đã tổng hợp kinh nghiệm quốc tế, đánh giá toàn diện thực trạng hệ thống pháp luật và chính sách hiện hành liên quan đến đào tạo, sử dụng nhân lực, hành nghề và cung cấp dịch vụ CTXH tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề tài chỉ ra những khoảng trống, bất cập của hệ thống chính sách hiện hành và đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ nhằm phát triển nghề CTXH chuyên nghiệp. Kết quả nổi bật là việc xây dựng Dự thảo Nghị định của Chính phủ quy định chi tiết về phát triển nghề CTXH chuyên nghiệp và quản lý hoạt động CTXH, tạo cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hoàn thiện thể chế phát triển nghề CTXH. Đề tài góp phần bổ sung cơ sở lý luận về nghề CTXH chuyên nghiệp và cung cấp luận cứ phục vụ hoạch định chính sách an sinh xã hội trong giai đoạn mới.

## + **Khuyến nghị chính sách**

Xây dựng và ban hành Nghị định của Chính phủ về phát triển nghề CTXH chuyên nghiệp và quản lý hoạt động CTXH.

Hoàn thiện hệ thống pháp luật về đào tạo, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực CTXH.

Quy định thống nhất về tiêu chuẩn nghề nghiệp, chứng chỉ hành nghề, điều kiện hành nghề và chế độ đãi ngộ đối với người làm CTXH.

Hoàn thiện các quy định về thành lập, hoạt động và giải thể các tổ chức cung cấp dịch vụ CTXH.

Tăng cường cơ chế quản lý nhà nước, thanh tra, giám sát và trách nhiệm giải trình của các tổ chức, hiệp hội nghề nghiệp về CTXH.

Nâng cao chất lượng đào tạo, phát triển mạng lưới cung cấp dịch vụ CTXH và thúc đẩy xã hội hóa các dịch vụ CTXH.

+ **Thông tin liên hệ:** Chủ nhiệm đề tài: TS. Nguyễn Trung Hải, Trường Đại học Lao động – Xã hội.