

# XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC SỐ CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC ĐÁP ỨNG YÊU CẦU PHÁT TRIỂN CHÍNH PHỦ SỐ

NGUYỄN THỊ THU VÂN\*

*Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030 ban hành kèm theo Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ đã xác định giải pháp: “Rà soát, cập nhật khung năng lực, chuẩn kỹ năng công nghệ thông tin tích hợp kỹ năng số cho cán bộ, công chức, viên chức nhà nước...”<sup>1</sup>. Vì vậy, cần nghiên cứu xây dựng khung năng lực số của cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu phát triển Chính phủ số.*

*Từ khóa: Chính phủ điện tử; Chính phủ số; cán bộ, công chức; năng lực số; khung năng lực số. The strategy for development of e-Government towards digital government in the period of 2021 - 2025 with a vision to 2030 promulgated in the Prime Minister's Decision No. 942/QĐ-TTg dated June 15, 2021 identified the solution: "Review and update the competency framework and standards of information technology skills which incorporate digital skills for cadres, civil servants, and public employees". Therefore, it is necessary to study and develop a digital competency framework for cadres and civil servants to meet the requirements of digital government development.*

*Keywords: E-Government; digital government; cadres, civil servants; digital competency; digital competency framework.*

NGÀY NHẬN: 06/12/2021

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 03/01/2022

NGÀY DUYỆT: 17/01/2022

## 1. Đặt vấn đề

Thuật ngữ chuyển đổi số (CĐS) thường bị nhầm với tự động hóa, chuyển văn bản sang dạng số, tự động hóa một số chức năng và quy trình. Thực chất, CĐS là xu hướng phát triển toàn cầu, đó không chỉ đơn thuần là quá trình tối ưu hóa và tự động hóa quy trình mà là CĐS xã hội, không chỉ là thay đổi phương thức làm việc, tư duy, cách tiếp cận trong tổ chức và quản lý mà thay đổi cả trong mối quan hệ với xã hội, người dân, chuyển đổi mô hình, hình thức cung cấp dịch vụ, tạo

ra những giá trị mới, kiến thức và kỹ năng mới. Gắn với CĐS, trong nhiều tài liệu nghiên cứu và văn bản pháp lý của các nước trên thế giới và của Việt Nam gần đây đã sử dụng khái niệm, thuật ngữ mới như “năng lực số” (digital competence), “kiến thức số” (digital literacy), “kỹ năng số” (digital skill), “lãnh đạo số” (digital leadership) “công dân số” (digital citizen), “văn hóa số” (digital culture)... Kết quả là tất cả các bên tham gia

\* PGS.TS, Học viện Hành chính Quốc gia

vào quá trình CDS cần phát triển những năng lực mới, được gọi là năng lực số (NLS) hay năng lực làm việc trong bối cảnh CDS.

## **2. Sự cần thiết phát triển năng lực số của cán bộ, công chức**

Theo Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên hiệp quốc (UNESCO), NLS là khả năng truy cập, quản lý, hiểu, kết hợp, giao tiếp, đánh giá và sáng tạo thông tin một cách an toàn và phù hợp thông qua công nghệ số (CNS) để phục vụ cho các công việc từ đơn giản đến phức tạp cũng như khởi nghiệp. NLS là tổng hợp của năng lực sử dụng máy tính, năng lực công nghệ thông tin (CNTT), năng lực thông tin và năng lực truyền thông<sup>2</sup>. Đó là khả năng lựa chọn và sử dụng thành thạo, hiệu quả, an toàn các phương tiện CNTT, truyền thông và CNS (tìm kiếm thông tin, sử dụng các thiết bị CNS, sử dụng mạng internet, các nghiệp vụ thanh toán trực tuyến, sử dụng các kênh truyền thông đa phương tiện, vận hành thiết bị...).

Còn theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) tiếp cận NLS theo nghĩa rộng hơn, không chỉ bao gồm năng lực sử dụng các CNTT, truyền thông và CNS mà còn bao gồm các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết khác để thực thi hiệu quả nhiệm vụ được giao. NLS của cá nhân là cách tiếp cận cá thể hóa, tính đến đặc điểm riêng của từng công chức hoạt động trong môi trường số<sup>3</sup>.

Như vậy, có thể khái quát NLS của cán bộ, công chức (CBCC) là sự am hiểu, là khả năng, kỹ năng, thái độ, kinh nghiệm công tác và các phẩm chất khác cần có để CBCC thực thi hiệu quả chức trách, nhiệm vụ trong điều kiện phương thức làm việc, quản lý, điều hành, quy trình công việc được thực hiện trên môi trường số.

Ở Việt Nam, để CDS thành công và đạt mục tiêu trở thành quốc gia số vào năm 2030 đòi hỏi cần có sự vào cuộc với quyết tâm cao của cả hệ thống chính trị trên cơ sở đổi mới tư duy điều hành của nền hành chính, xóa bỏ

những thói quen cũ, tạo lập những thói quen mới để tạo ra một phương thức điều hành mới, một cách làm mới trên nền tảng ứng dụng rộng rãi CNS vì sự phát triển kinh tế - xã hội, an ninh - quốc phòng và phục vụ Nhân dân. Yêu cầu phát triển Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số đòi hỏi CBCC cần có những thay đổi cơ bản. Nguồn lực con người và thông tin, mức độ sẵn sàng của CBCC trong CDS trở thành những nhân tố cơ bản cho năng lực cạnh tranh. Sự phát triển của không gian số thống nhất, liên thông, quy trình giải quyết công việc trên môi trường số, ứng dụng các CNS đòi hỏi CBCC phải nâng cao năng lực và cần có thêm những năng lực, kỹ năng mới. CBCC, lãnh đạo cơ quan nhà nước các cấp cần được đào tạo để chuyển đổi nhận thức, sẵn sàng, quyết liệt, làm gương ứng dụng CNS trong công tác quản lý, điều hành; sử dụng thành thạo công cụ số trong xử lý công việc nội bộ và cung cấp dịch vụ số cho người dân<sup>4</sup>. Trong bối cảnh CNS phát triển mạnh mẽ như hiện nay, nếu lực lượng lao động xã hội cũng như CBCC không có sự chuẩn bị kỹ lưỡng cũng như trang bị cho mình NLS cần thiết thì sẽ rất khó khăn để bảo đảm và nâng cao chất lượng công việc và thực thi công vụ.

Đứng trước tác động chưa từng có từ đại dịch Covid-19, các tổ chức trên toàn thế giới đã và đang phải chuyển đổi cũng như áp dụng công nghệ mới để có thể tồn tại và phát triển. Theo đó, NLS đang trở thành một yêu cầu không thể thiếu trong nhiều công việc ngày nay. NLS chính là chìa khóa để bảo đảm khả năng được tuyển dụng và tiếp tục thành công trong bất kỳ ngành nghề nào.

## **3. Đề xuất xây dựng khung năng lực số của cán bộ, công chức**

Khung NLS với nghĩa là tập hợp các yếu tố trên cũng có thể phân loại như đối với khung năng lực nói chung, bao gồm năng lực chung, năng lực chuyên môn và năng lực lãnh đạo, quản lý.

*Một là, nhóm năng lực chung.*

Những kiến thức và kỹ năng CNTT mà trước đây được xem chỉ là của các chuyên gia CNTT như lập trình, quản trị dữ liệu, mạng internet thì CDS trong mọi hoạt động đòi hỏi xem xét lại yêu cầu công việc và trở thành khung năng lực chung, sử dụng đại trà cho tất cả các vị trí ở các ngành nghề khác nhau trong công việc hàng ngày bao gồm: (1) Kiến thức hiểu biết về thông tin, dữ liệu môi trường số: hiểu biết về máy tính cá nhân bao gồm phần cứng và các chương trình máy tính, các hệ thống mạng, nguyên lý vận hành mạng, các nguyên tắc bảo vệ thông tin; (2) Khả năng trao đổi thông tin trong môi trường số: tương tác, chia sẻ thông tin, hợp tác thông qua CNS. Đó là khả năng sử dụng các hệ thống công cụ tìm kiếm, thu thập thông tin trên mạng internet trong công việc hàng ngày cũng như phục vụ mục đích cá nhân để tiếp cận, làm việc với các nguồn thông tin của cơ quan nhà nước, giao tiếp với khách hàng và đồng nghiệp, đưa sản phẩm lên sàn giao dịch điện tử, khả năng hợp tác, làm việc nhóm, giao tiếp, ứng xử trên môi trường mạng; (3) Khả năng làm việc với các hệ thống phân tích thông tin, quản lý dữ liệu, thông tin và nội dung số, xử lý, lưu trữ thông tin và dữ liệu số, làm việc với các hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin pháp lý; (4) Khả năng giải quyết công việc trong trực liên thông văn bản điện tử giữa các cơ quan và tạo lập nội dung số; (5) Khả năng bảo đảm an toàn thông tin môi trường số: an toàn và bảo vệ dữ liệu, bảo mật thông tin, bảo vệ thiết bị, bảo vệ môi trường số; (6) Khả năng giải quyết sự cố môi trường số: giải quyết vấn đề về kỹ thuật, xác định nhu cầu và đáp ứng của công nghệ, sáng tạo trong sử dụng các CNS.

Nếu tiếp cận rộng, cấu trúc khung NLS của CBCC còn có cả NLS của cá nhân với tư cách là một công dân để tham gia tích cực vào việc thực hiện chiến lược CDS trong xã hội số và nền kinh tế số. Ví dụ như khả năng quản lý danh tính số, tham gia quyền công

dân, sử dụng dịch vụ công trực tuyến, bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư, bảo vệ thông tin cá nhân trên mạng xã hội, bảo đảm sức khỏe và tinh thần khi làm việc trên máy tính, tự nâng cao năng lực kỹ năng số của bản thân, khả năng tổ chức thời gian, kiểm soát căng thẳng...<sup>5</sup>. Bên cạnh đó, các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết khác của CBCC để thực thi hiệu quả nhiệm vụ được giao trong môi trường số gồm: (1) Năng lực thực thi công vụ một cách khoa học có phương pháp làm việc khoa học, trách nhiệm, khả năng thích nghi, thích ứng với điều kiện làm việc mới; năng lực tự đánh giá và kiểm tra kết quả và hiệu quả công việc; (2) Năng lực phát triển văn hóa tổ chức: hiểu biết về hệ thống các giá trị, chuẩn mực, quy tắc ứng xử được tuân thủ trong quá trình CDS và vận dụng để hình thành và phát triển văn hóa tổ chức, quản lý các thay đổi phức tạp trong cơ quan nhà nước; (3) Năng lực huy động sức mạnh của công dân, tập thể và cộng đồng. Nhóm năng lực này bảo đảm CBCC thực hành dân chủ, tạo dựng được niềm tin, góp phần tăng cường sự đồng thuận xã hội, đoàn kết xã hội và kiến tạo, phát triển.

*Hai là, nhóm năng lực chuyên môn.*

Năng lực chuyên môn bao gồm kiến thức, kỹ năng sử dụng các phương pháp và công cụ quản lý các quá trình, các chương trình CDS và giải quyết những vấn đề chuyên môn phức tạp trong môi trường số của một lĩnh vực chuyên môn cụ thể, phù hợp với nhiệm vụ, đặc thù công việc chuyên môn tại mỗi vị trí, mỗi cơ quan, ngành, lĩnh vực. Năng lực chuyên môn của CBCC trong lĩnh vực phát triển số gồm: (1) Sử dụng các công cụ quản lý: vận dụng các phương pháp chuyên ngành quản lý các quá trình, các chương trình, dự án CDS trong hệ thống quản lý nhà nước; (2) Quản lý và sử dụng dữ liệu: hiểu biết và ứng dụng các phương pháp và công nghệ thu thập, phân tích dữ liệu chuyên ngành để thiết kế các mô hình tổ



chức và quản lý mới, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chuyên ngành trong hệ thống quản lý nhà nước; (3) Quản lý phát triển số: hiểu biết và ứng dụng các phương pháp của quản lý chiến lược, quản lý kinh tế số và chính phủ số cũng như công cụ đánh giá mức độ phát triển số của hệ thống quản lý nhà nước theo ngành, lĩnh vực; (4) Ứng dụng các CNS: hiểu biết là ứng dụng các phương pháp quản lý hệ thống CNTT, các công cụ và phương pháp an toàn thông tin trong hệ thống quản lý nhà nước theo ngành, lĩnh vực; (5) Phát triển hạ tầng CNTT: hiểu biết là ứng dụng các công nghệ văn bản, sử dụng hạ tầng CNTT và phát triển các hệ thống bảo vệ dữ liệu trong cơ quan nhà nước theo ngành, lĩnh vực.

*Ba là, nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý.*

Hai yếu tố quan trọng nhất cho thành công của CDS là lãnh đạo đúng đắn và văn hóa tổ chức hỗ trợ cho những thay đổi và những ai không sẵn sàng thay đổi tư duy và phương thức làm việc thì không thể thích ứng được với CDS<sup>6</sup>. Các nghiên cứu khác chỉ ra rằng chỉ số thông minh (IQ), chỉ số cảm xúc (EQ) không còn là đặc trưng đầy đủ của nhà lãnh đạo và do quá trình CDS xuất hiện biến số mới như chỉ số chuyển đổi số (DQ), các phẩm chất cá nhân (PQ) có ảnh hưởng đến xác định phong cách và phẩm chất lãnh đạo, năng lực lãnh đạo số.

Những đòi hỏi nâng cao hiệu quả quá trình giải quyết công việc nhờ sử dụng các CNTT dẫn đến cần có vai trò điều hành của Giám đốc CNTT (Chief Information Officer - CIO). Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy trong bối cảnh mới, không phải giám đốc CNTT nào cũng giúp giải quyết được những vấn đề CDS của tổ chức. Vai trò điều hành của giám đốc CNTT được thay thế bởi vai trò của giám đốc CDS (Chief Digital Officer - CDO) như là thực hiện hỗn hợp giữa chức năng CNTT và các lĩnh vực CDS để thực hiện những sáng kiến số, lãnh đạo số và thay đổi tư duy<sup>7</sup>.

Nhà lãnh đạo CDS là người đứng đầu tổ chức, có tầm nhìn, thiết lập được sứ mệnh cho tổ chức, có niềm tin là CNS, CDS giúp giải quyết những vấn đề nhức nhối của tổ chức mình, và kiên định với mục tiêu đặt ra. Nhà lãnh đạo CDS không nhất thiết và không cần phải hiểu về CNS. Điều quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo là biết đặt ra bài toán<sup>8</sup>.

Như vậy, những năng lực lãnh đạo truyền thống như tự tin, biết ứng xử, chuyên nghiệp, ra quyết định hiệu quả đòi hỏi ở mức độ cao hơn và phức tạp hơn trong bối cảnh CDS trong khu vực công. Ngoài những năng lực chung và năng lực chuyên môn còn đòi hỏi phải có những năng lực của người lãnh đạo thực hiện cải cách số, CDS sau:

(1) Có tầm nhìn và tư duy chiến lược. Lãnh đạo CDS được xem là người có tầm nhìn, tạo dựng bức tranh tổng thể về chiến lược phát triển của tổ chức, xác định rõ mục tiêu và nhiệm vụ, kiến tạo thể chế, xác định cách tiếp cận để thiết lập và hình thành logic của hành động, đánh giá và xác định đúng về sự tác động qua lại và lợi ích của các bên liên quan tham gia vào quá trình CDS.

(2) Năng lực thực hiện đổi mới sáng tạo, linh hoạt với sự thay đổi, khả năng thích ứng nhanh. Lãnh đạo trong kỷ nguyên số để đạt được thành công cần sẵn sàng thay đổi tư duy và dẫn dắt sự thay đổi, áp dụng cách tiếp cận mới, chủ động tìm kiếm các sáng kiến CDS, đặc biệt là trong vấn đề hoạch định chiến lược, chính sách CDS tối ưu nhất và ra quyết định quản lý liên quan đến thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy, cải tiến, tái cấu trúc các quy trình nghiệp vụ và tạo ra những sản phẩm dịch vụ số mới trong hệ thống quản lý nhà nước. Để thích ứng với môi trường cạnh tranh và thay đổi, đòi hỏi lãnh đạo biết làm việc trong lĩnh vực chưa được nghiên cứu, chưa được biết rõ, có khả năng ra quyết định trong điều kiện bất định và tạo những đổi mới với nguồn lực hạn chế, đồng thời có khả năng làm rõ và sử dụng những điều bất định

cho mục đích của mình, thích ứng nhanh với các điều kiện mới. Nhà lãnh đạo trong kỷ nguyên số cần có tư duy phân tích, tư duy hệ thống và tư duy phản biện ở mức độ cao, biết nhận ra bản chất vấn đề, biết xem xét vấn đề từ nhiều góc độ, biết mở rộng vấn đề, liên kết vấn đề, có khả năng suy nghĩ trên nhiều phương án, tính đến những vấn đề không dự báo hết được trong bối cảnh luôn có sự thay đổi, bất định và phức tạp.

(3) Năng lực quản lý nhân sự phù hợp với yêu cầu CDS. Đó là mở rộng quyền và tạo sự tự do sáng tạo cho nhân viên để họ mạnh dạn đề xuất và thực hiện các thử nghiệm mới. Thay đổi văn hóa tổ chức, đề cao tính cá nhân, hướng nhân viên tới kết quả công việc, tạo động lực, trách nhiệm, cảm hứng, gây ảnh hưởng tốt với nhân viên, biết phát huy tiềm năng, năng lực của nhân viên, biết hợp tác thực hiện cơ chế phản hồi, biết phát triển nhân viên, phát triển nhóm, chú trọng và sử dụng các phương pháp linh hoạt trong đào tạo, nâng cao trình độ và phát triển năng lực cho nhân viên và nhóm. Lãnh đạo trong kỷ nguyên số không chấp nhận những nhân viên không sẵn sàng thay đổi và tự phát triển. Lãnh đạo cần phải biết làm thế nào và khi nào hành động, hỗ trợ, phát triển, giúp đỡ nhân viên hình thành và phát triển NLS, tạo dựng niềm tin, thu hút sự tham gia và ủng hộ tích cực của nhân viên trong quá trình CDS, phát triển khả năng sẵn sàng của CBCC cùng thay đổi, dành nhiều thời gian hơn cho chiến lược phát triển tài năng. Việc đánh giá nhân viên không chỉ đánh giá về kết quả, hiệu quả mà còn ở khả năng đổi mới, sáng tạo.

(4) Bản thân người lãnh đạo phải trở thành là tấm gương đi tiên phong, mạnh mẽ trong việc khai thác những ưu thế và tích cực trong thực hiện chiến lược CDS trong tổ chức, biết phân tích và sử dụng dữ liệu theo cách tối ưu nhất. Lãnh đạo số phải biết chịu trách nhiệm về kết quả CDS, biết đánh giá, phân tích, tìm hiểu nguyên nhân, rút kinh

nghiệm từ những thất bại của cải cách số, xác định điều kiện bảo đảm để biến thất bại thành động lực hướng tới thành công.

### 4. Kết luận

Để thực thi nhiệm vụ hiệu quả trong bối cảnh CDS hiện nay, CBCC cần có NLS. Tiêu chuẩn chức danh CBCC cần được tiếp tục nghiên cứu xây dựng và bổ sung khung NLS, ở cả ba nhóm năng lực: *năng lực chung*, *năng lực chuyên môn* và *năng lực lãnh đạo, quản lý*. Đây là cơ sở quan trọng để triển khai các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực, bảo đảm xây dựng và phát triển đội ngũ CBCC đáp ứng yêu cầu phát triển Chính phủ số ở Việt Nam □

### Chú thích:

1. Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2021 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030.
2. UNESCO (2018). *A global framework of reference on digital literacy*, UNESCO Institute for Statistics.
3. *Skills for a digital world: 2016 ministerial meeting on the digital economy background report*/OECD Digital Economy Papers, 2016, No. 250. Paris: OECD Publishing. <http://www.oecd-ilibrary.org>, 15/10/2018.
- 4, 8. Bộ Thông tin và Truyền thông. Cẩm nang chuyển đổi số. Hà Nội, 2020, tr. 25, 96.
5. *Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления*/под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. - М.: РАНХиГС, 2020., tr. 19.
6. Yücebalkan, B. *Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations*./Ed. B. Eryılmaz, K. Özlü, Y.B. Keskin, C. Yücetürk // *Current Academic Studies in Social Science*. - 2018. - Gece Kitaplığı. - Vol. 1.
7. Tumbas, S., Berente, N., & Brocke, J. V. *Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief digital officer perspectives of their emerging role*/Journal of Information Technology. - 2018. - 33(3). - P. 188 - 202.