

VĂN HÓA SỐ - CHÌA KHÓA THÚC ĐẨY THỰC HIỆN NGUYÊN TẮC MINH BẠCH - HIỆU QUẢ - SÁNG TẠO TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

CHU THỊ KHÁNH LY^(*)

Ngày nhận bài: 01/6/2025 Ngày thẩm định: 07/6/2025 Ngày duyệt đăng: 20/8/2025

Tóm tắt: Trong bối cảnh Chính phủ Việt Nam đẩy mạnh thực hiện Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, việc xây dựng văn hóa số cho đội ngũ cán bộ, công chức trở thành yêu cầu cấp thiết, không chỉ dừng lại ở việc trang bị kỹ năng công nghệ, đòi hỏi sự thay đổi sâu sắc trong tư duy và hành động. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy có sự mâu thuẫn giữa các giá trị hành chính truyền thống (như tính thứ bậc, thủ tục giấy tờ phức tạp) với đặc tính của văn hóa số đề cao minh bạch, hiệu quả và sáng tạo. Sự mâu thuẫn này dẫn đến tình trạng “số hóa nửa vời”, nơi công nghệ được áp dụng, nhưng văn hóa tổ chức vẫn bảo thủ, khiến nhiều dịch vụ công chưa phát huy tối đa tiềm năng. Bài viết phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp khắc phục những nghịch lý trên, hướng tới xây dựng văn hóa số bền vững - chìa khóa then chốt hiện thực hóa nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong quản trị công.

Từ khóa: cán bộ, công chức; cơ quan hành chính nhà nước; văn hóa số

1 Văn hóa số và vai trò thúc đẩy thực hiện nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong cơ quan hành chính nhà nước

- Quan niệm về văn hóa số trong cơ quan hành chính nhà nước

Thuật ngữ “văn hóa số” (digital culture) được đề cập nhiều trong thời gian gần đây, đặc biệt là trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh thực hiện chuyển đổi số. Tuy nhiên, cho đến nay, quan niệm về văn hóa số vẫn chưa thống nhất, có thể kể đến một số hướng tiếp cận về văn hóa số tiêu biểu sau:

Thứ nhất, văn hóa số mang hình thái của văn hóa tổ chức

Theo Uysal, “văn hóa số có nghĩa là một hệ thống giá trị đang phát triển và một loạt các kỳ vọng được nêu bởi người dùng trực tuyến và nhà sản xuất thông tin và phương tiện truyền thông tin tức”⁽¹⁾. Tác giả Vũ Phong quan niệm, văn hóa số là các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức của con người trong môi trường số. Tương tự, tác giả Phạm Thu Hà quan niệm, văn hóa số là các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức tập trung vào cách con người tương tác với công nghệ số trong công việc và cuộc sống của họ⁽²⁾.

Thứ hai, văn hóa số gắn với công nghệ số

Theo tác giả Chitta, K. V., văn hóa số dựa trên các yếu tố: Đổi mới suy nghĩ đột phá và ý tưởng mới; Khả năng thích ứng của tổ

^(*) TS, Học viện Hành chính và Quản trị công, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

chức; Tận dụng cơ hội phản hồi của khách hàng; Văn hóa cởi mở giữa khách hàng bên trong và bên ngoài; Các quy trình ra quyết định là theo hướng dữ liệu; Tư duy số để đưa ra quyết định đúng lúc⁽³⁾; “văn hóa số là các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức của con người trong môi trường số⁽⁴⁾”.

Từ quan niệm trên về văn hóa số, có thể tiếp cận văn hóa số trong cơ quan hành chính nhà nước dựa trên nền tảng chuẩn mực giá trị văn hóa của hoạt động công vụ và gắn với bối cảnh cán bộ, công chức làm việc trong môi trường số. Trong khi đó, “văn hóa công vụ là tập hợp các giá trị, chuẩn mực đạo đức, các quy tắc giao tiếp ứng xử của cán bộ, công chức, các phương thức, cách thức quản lý gắn với việc tìm kiếm các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động công vụ, tạo nên những đặc trưng trong hoạt động công vụ của cơ quan nhà nước”⁽⁵⁾. Theo đó, văn hóa số trong cơ quan hành chính nhà nước là hệ thống các giá trị cốt lõi, chuẩn mực ứng xử, giao tiếp, đạo đức, tư duy và thói quen làm việc được hình thành và chia sẻ bởi cán bộ, công chức vận hành trong môi trường số, trong đó, cán bộ, công chức chủ động tiếp cận, ứng dụng công nghệ và dữ liệu số, thúc đẩy tư duy đổi mới, sáng tạo, hợp tác, lấy người dân làm trung tâm, nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, chất lượng phục vụ nhân dân, hướng tới xây dựng một nền hành chính minh bạch, hiện đại và kiến tạo phát triển.

- Vai trò của văn hóa số trong thúc đẩy thực hiện nguyên tắc minh bạch, hiệu quả, sáng tạo trong cơ quan hành chính nhà nước

Trong hoạt động hành chính nhà nước, việc tuân thủ và thúc đẩy nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” là yêu cầu cốt lõi để xây dựng một nền hành chính phục vụ nhân dân, phát triển đất nước. Minh bạch thể hiện ở việc công khai thông tin, quy trình, quyết định, tạo điều kiện cho người dân giám sát và tham gia. Hiệu quả đòi hỏi các cơ quan phải sử dụng hợp lý nguồn lực (thời gian, nhân lực, tài chính), giải quyết công việc nhanh chóng, đạt mục tiêu

với chi phí thấp nhất. Sáng tạo là động lực để cải cách, đổi mới phương thức quản lý, dịch vụ, ứng dụng công nghệ nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực tiễn luôn biến động.

Văn hóa số, với tư cách là hệ giá trị, tư duy và hành vi ứng xử dựa trên nền tảng công nghệ số, đang đóng vai trò như “chìa khóa” quan trọng thúc đẩy mạnh mẽ nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong hành chính công Việt Nam, cụ thể:

Một là, văn hóa số đóng vai trò then chốt trong hiện thực hóa nguyên tắc minh bạch tại các cơ quan hành chính nhà nước. Thông qua việc chủ động công khai thông tin trên các cổng dữ liệu mở, dịch vụ công trực tuyến và hệ thống thông tin điện tử, người dân dễ dàng tiếp cận các văn bản pháp luật, kế hoạch ngân sách, kết quả đấu thầu mà không cần cơ chế “xin - cho”. Các hệ thống quản lý văn bản và công việc điện tử giúp minh bạch hóa trách nhiệm của cơ quan hành chính nhà nước và tạo điều kiện truy xuất nguồn gốc. Việc công khai tiến độ giải quyết thủ tục, khiếu nại và dự án đầu tư trên nền tảng số còn tạo cơ chế giám sát xã hội hiệu quả, cho phép người dân và báo chí tham gia tích cực vào quá trình kiểm soát quyền lực, góp phần ngăn ngừa tiêu cực và tham nhũng.

Hai là, văn hóa số góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước. Các chủ thể hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước bảo đảm năng lực số bao gồm kiến thức số, kỹ năng làm việc trên môi trường số, tinh thần thái độ làm việc tuân thủ văn minh số và quy định pháp luật nói chung, quy định pháp luật về môi trường số, văn hóa số nói riêng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước. Nguyên tắc hiệu quả trong hoạt động công vụ đạt được bước tiến vượt bậc nhờ ứng dụng văn hóa số. Việc tự động hóa quy trình nghiệp vụ thông qua xử lý hồ sơ điện tử, tích hợp dữ liệu liên thông và sử dụng chữ ký số đã loại bỏ đáng kể các thủ tục giấy tờ rườm rà, rút ngắn thời gian giải

quyết dịch vụ công. Văn hóa số đề cao việc ra quyết định dựa trên dữ liệu (data-driven), nơi các công cụ phân tích dữ liệu lớn (big data) và hệ thống báo cáo thông minh cung cấp thông tin thời gian thực, chính xác, giúp lãnh đạo hoạch định chính sách và phân bổ nguồn lực tối ưu. Quản lý tài sản, ngân sách, nhân sự trên nền tảng số giảm thiểu lãng phí, trong khi các hình thức làm việc từ xa, họp trực tuyến tiết kiệm đáng kể chi phí vận hành và thời gian di chuyển. Các công dịch vụ công trực tuyến cùng hệ thống hỗ trợ 24/7 (chatbot, tổng đài) mang lại sự thuận tiện tối đa cho người dân và doanh nghiệp.

Ba là, văn hóa số tạo môi trường thúc đẩy sáng tạo trong bộ máy hành chính. Các nền tảng làm việc trực tuyến và dữ liệu mở đã thúc đẩy hợp tác đa ngành, đa lĩnh vực; kết nối cán bộ từ các đơn vị khác nhau để cùng chia sẻ ý tưởng và sáng kiến. Sự cởi mở trong việc ứng dụng linh hoạt các công nghệ tiên tiến, như AI (tự động hóa xử lý văn bản, phân tích dự báo), blockchain (bảo mật, minh bạch hồ sơ), IoT (quản lý tài sản thông minh) giúp giải quyết các thách thức quản lý theo cách sáng tạo và hiệu quả hơn. Tư duy “lấy người dùng làm trung tâm” trong thiết kế dịch vụ, dựa trên việc thu thập và phân tích phản hồi trực tuyến, cùng với văn hóa học hỏi liên tục qua các khóa đào tạo trực tuyến (e-learning), bảo đảm sự sáng tạo luôn hướng đến nhu cầu thực tế và khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi.

2. Thực trạng thực hiện văn hóa số cho cán bộ, công chức nhằm thực thi nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam

- Những kết quả đạt được

+ Cơ sở chính trị, pháp lý

Văn hóa là yếu tố nội sinh quan trọng đối với sự nghiệp phát triển đất nước được Đảng quan tâm xây dựng và phát triển. Đại hội lần thứ XIII của Đảng nêu rõ: “Phát triển con người toàn diện và xây dựng nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc để văn hóa, con người Việt Nam thực sự trở

thành sức mạnh nội sinh, động lực phát triển đất nước và bảo vệ Tổ quốc”⁽⁶⁾. Đồng thời, để thúc đẩy chuyển đổi số thành công trong các cơ quan hành chính nhà nước, bên cạnh các giải pháp về công nghệ số, thể chế, tổ chức bộ máy,... thì yếu tố văn hóa số được Đảng sớm định hướng xây dựng và thực hiện. Tiêu biểu, Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị “về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư” xác định: đẩy mạnh công tác truyền thông, nâng cao nhận thức, xây dựng văn hóa số trong cộng đồng. Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ “về phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”” nhấn mạnh: “Hình thành văn hóa số gắn với bảo vệ văn hóa, giá trị đạo đức căn bản của con người và chủ quyền số quốc gia. Chuyển đổi số là phương thức để thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững của Liên hợp quốc”⁽⁷⁾. Tiếp đó, Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ “ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030” đề ra mục tiêu: “Xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và thực tài” đã cho thấy sự quyết tâm của Đảng, Nhà nước trong việc nâng cao hiệu quả cải cách hành chính, đổi mới phương thức quản lý và điều hành nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước⁽⁸⁾. Trong bài phát biểu tại Hội nghị Văn hóa toàn quốc diễn ra ngày 24/11/2021, cố Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng đề ra 06 nhiệm vụ trọng tâm, trong đó: “Xây dựng môi trường văn hóa số phù hợp nền kinh tế số, xã hội số và công dân số, làm cho văn hóa thích nghi, điều tiết sự phát triển bền vững đất nước trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”⁽⁹⁾.

Bên cạnh đó, việc thực hiện văn hóa số trong các cơ quan hành chính nhà nước được dựa trên các căn cứ pháp lý hiện hành về văn hóa công vụ: Luật Cán bộ, công chức năm 2025, Quyết định số 129/2007/QĐ-TTg ngày

02/8/2007 của Thủ tướng Chính phủ “về việc ban hành Quy chế văn hóa công sở”, Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 của Thủ tướng Chính phủ “về việc phê duyệt Đề án Văn hóa công vụ” với mục tiêu là: “Nâng cao văn hóa công vụ, góp phần hình thành phong cách ứng xử, lễ lối làm việc chuẩn mực của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; bảo đảm tính chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động, minh bạch, hiệu quả trong hoạt động thực thi nhiệm vụ, công vụ; đáp ứng yêu cầu phục vụ nhân dân, xã hội”⁽¹⁰⁾.

+ *Về thay đổi phương thức lễ lối, làm việc trên môi trường số*

Một là, tích cực chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ số trong làm việc. Giai đoạn 2019 - 2025, dịch vụ hành chính công trực tuyến tại Việt Nam phát triển cả số lượng và chất lượng, tích hợp trên Cổng Dịch vụ công quốc gia. Tỷ lệ dịch vụ công trực tuyến mức độ 3, mức độ 4 tăng từ 20,15% (năm 2019) lên xấp xỉ 57% (năm 2020) và 68% (năm 2021, với gần 81.446 dịch vụ); riêng mức độ 4 tăng từ 10,76% (năm 2019) lên 96% (năm 2021). Từ năm 2022 (sau Nghị định số 42/2022/NĐ-CP ngày 24/6/2022 của Chính phủ “Quy định về việc cung cấp thông tin và dịch vụ công trực tuyến của cơ quan nhà nước trên môi trường mạng”), số liệu được phân loại: năm 2022 và năm 2023, dịch vụ công trực tuyến một phần là 833 (12,44%), toàn trình là 3.752 (56,05%), thủ tục còn lại là 2.109 (31,51%), điểm đánh giá tăng từ 2,4/12 (năm 2022) lên 5,3/12 (năm 2023). Năm 2024, dịch vụ công trực tuyến một phần là 826 (12,14%), toàn trình là 3.590 (52,76%), còn lại là 2.388 (35,1%), điểm đánh giá là 7,3/12. Giai đoạn từ tháng 01 đến tháng 4/2025, dịch vụ công trực tuyến một phần là 2.541 (37,97%), toàn trình là 1.028 (15,36%), còn lại là 3.124 (46,68%), điểm đánh giá là 6,3/12⁽¹¹⁾.

Hai là, cán bộ, công chức tích cực sử dụng các ứng dụng công nghệ số để làm việc và tương tác với người dân, doanh nghiệp. Cán bộ, công chức đã nghiêm túc tuân thủ quy

định của pháp luật nói chung và pháp luật về môi trường số nói riêng, như Luật An toàn thông tin mạng năm 2015; Bộ Quy tắc ứng xử trên mạng xã hội (ban hành kèm theo Quyết định số 874/QĐ-BTTTT ngày 17/6/2021 của Bộ Thông tin và Truyền thông); Nghị định số 147/2024/NĐ-CP ngày 09/11/2024 của Chính phủ “về Quản lý, cung cấp, sử dụng dịch vụ internet và thông tin trên mạng”;... Cán bộ, công chức đã tận dụng ưu thế của một số kênh truyền thông mạng xã hội để phục vụ công tác, như cung cấp thông tin, giải đáp thắc mắc của người dân, doanh nghiệp, tuyên truyền, phổ biến chính sách, pháp luật,... Việc làm này đã góp phần nâng cao hiệu quả thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức, tạo thuận lợi cho người dân, doanh nghiệp trong việc tiếp cận thông tin, giải quyết công việc.

Ba là, cơ quan hành chính nhà nước đào tạo kỹ năng số cho cán bộ, công chức. Ngày 28/01/2022, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 146/QĐ-TTg “về việc phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030””. Kết quả thực hiện: 196.340 lượt cán bộ, công chức, viên chức được bồi dưỡng, tập huấn. Có hơn 188.738 lượt truy cập khóa “Phổ cập kỹ năng số cho Tổ công nghệ số cộng đồng”. Bên cạnh đó, Bộ Thông tin và Truyền thông triển khai: (1) Xây dựng Cổng thông tin điện tử Chuyển đổi số quốc gia với 09 Cổng thành phần; (2) Tổ chức Cuộc thi sáng tác Logo và “Viet Solutions” 2022; (3) Trình Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày Chuyển đổi số quốc gia (ngày 10/10 hằng năm) và tổ chức thành công sự kiện đầu tiên ngày 10/10/2022, khai trương Nền tảng học trực tuyến mở đại trà (One Touch) với các khóa đào tạo. Đến nay, có gần 13 triệu lượt truy cập One Touch⁽¹²⁾.

Bốn là, các cơ quan hành chính nhà nước đã nỗ lực thực hiện cải cách hành chính nhằm cung cấp dịch vụ công trực tuyến hữu ích cho người dân, tổ chức, nhằm bảo đảm minh

bạch trong hoạt động quản lý. Kết quả từ Báo cáo PAPI đối với nội dung “Kiểm soát tham nhũng trong khu vực công” giai đoạn 2018 - 2023 cho thấy, tổng điểm có sự thay đổi từ 6,57 (năm 2018) lên 6,82 (năm 2019), 6,96 (năm 2020), 6,84 (năm 2021). Các năm sau điểm giảm nhẹ, nhưng vẫn xấp xỉ 7,0 (năm 2022 là 6,71, năm 2023 là 6,77 - đứng thứ 3/8 trục nội dung PAPI)⁽¹³⁾.

Theo Khảo sát Ngân sách Mở (OBS) năm 2023, Việt Nam cải thiện đáng kể trên ba trụ cột. Về minh bạch ngân sách: đạt 51/100 điểm (OBI), vượt trung bình toàn cầu (45), tăng 7 điểm so với 2021 và 13 điểm so với 2019; xếp hạng 52/125 quốc gia. Về sự tham gia công chúng: đạt 19/100, cao hơn trung bình toàn cầu 4 điểm, xếp 41/125; chênh lệch lớn giữa các giai đoạn: 27 (xây dựng), 56 (phê duyệt), 0 (thực thi và kiểm toán). Về giám sát ngân sách: đạt 82/100 (tăng 02 điểm), xếp 11/125 toàn cầu; Quốc hội đạt 78, Kiểm toán Nhà nước đạt 89, đều cao hơn nhiều so với trung bình toàn cầu (lần lượt 45 và 62). Kết quả này phản ánh nỗ lực tăng cường trách nhiệm giải trình ngân sách của Việt Nam⁽¹⁴⁾. Điều này cho thấy sự tiến bộ của Việt Nam trong cải cách quản lý ngân sách, dù vẫn còn khoảng trống cần khắc phục, đặc biệt ở khả năng thu hút sự tham gia của người dân trong các giai đoạn then chốt.

Theo Tổ chức Minh bạch quốc tế, Chỉ số CPI của Việt Nam năm 2020 đạt 36/100 điểm, xếp hạng 104/180. Năm 2021, điểm tăng lên 39/100, xếp hạng 87/180 - mức cao nhất từ năm 2012. Năm 2022, CPI tiếp tục tăng 03 điểm, lên 42/100 (thứ hạng không đề cập). Năm 2023, điểm giảm nhẹ còn 41/100, nhưng thứ hạng cải thiện lên 83/180. Tổng thể giai đoạn 2016 - 2024, CPI Việt Nam tăng 10 điểm và nâng 30 bậc trên bảng xếp hạng toàn cầu⁽¹⁵⁾. Kết quả này đã góp phần xây dựng lòng tin của người dân, tổ chức đối với Chính phủ và cho thấy sự quyết tâm của Chính phủ trong phòng, chống tham nhũng nhằm xây dựng nền hành chính liêm chính, minh bạch.

+ Phục vụ người dân

Theo Bộ Nội vụ, Chỉ số SIPAS phục vụ người dân tăng mạnh giai đoạn 2020 -2021. Tuy nhiên, năm 2022 giảm đáng kể, chủ yếu do ảnh hưởng hậu COVID-19 và điều chỉnh tiêu chí đánh giá. Năm 2023, chỉ số phục hồi, đạt trung bình toàn quốc là 82,66% (tăng 2,58% so với 80,08% năm 2022). Năm 2024, chỉ số tiếp tục tăng lên 83,94% (tăng 1,28% so với 2023), trong đó: chỉ số hài lòng xây dựng chính sách đạt 83,84% (tăng 1,35%), chỉ số hài lòng dịch vụ hành chính công đạt 84,09% (tăng 1,12%)⁽¹⁶⁾. Năm 2024, ba vấn đề người dân kỳ vọng nhất từ cơ quan hành chính gồm: Nâng cao năng lực cán bộ giải quyết thủ tục (66,56% ý kiến), cải thiện thái độ phục vụ (63,10%) và tăng tính minh bạch thông tin (59,42%). Mức độ đồng thuận khác biệt rõ giữa các địa phương, tỷ lệ lựa chọn cùng nội dung dao động từ 25,98% - 45,33%, phản ánh nhu cầu đa dạng theo khu vực⁽¹⁷⁾. Kết quả này phản ánh sự cải thiện trong chất lượng phục vụ người dân sau giai đoạn khó khăn, đồng thời cho thấy tính linh hoạt trong điều chỉnh tiêu chí đánh giá của Chính phủ.

- Những rào cản, thách thức đặt ra

+ Rào cản từ thể chế

Hiện nay, việc thực hiện văn hóa số của cán bộ, công chức trên môi trường số được thực hiện dựa trên các văn bản pháp luật, như Luật Cán bộ, công chức năm 2025, Luật Viên chức năm 2010 (sửa đổi, bổ sung năm 2019); Quyết định số 1847/QĐ-TTg; Quyết định số 874/QĐ-BTTTT ngày 17/6/2021 của Bộ Thông tin và Truyền thông “về việc ban hành Bộ Quy tắc ứng xử trên mạng xã hội”; Quyết định số 757/QĐ-BKHCN ngày 29/4/2025 của Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ “về ban hành khung kiến thức kỹ năng số cơ bản và hướng dẫn đánh giá, xác nhận hoàn thành mức độ phổ cập kỹ năng số”;... Tuy nhiên, so với thực tế đặt ra, quy định về chuẩn mực trong thực hiện văn hóa số tại các cơ quan hành chính nhà nước vẫn là một khoảng trống, chưa được điều chỉnh kịp

thời thực tiễn đặt ra. Thể chế, chính sách quy định về môi trường làm việc số còn nhiều bất cập, xuất hiện nhiều khoảng trống và đang áp dụng chủ yếu cho môi trường làm việc truyền thống; chưa có quy định khen thưởng, xử phạt đối với các hành vi lệch chuẩn của cán bộ, công chức trên môi trường số; thiếu tính chính danh (định danh) khi tham gia môi trường số dẫn đến tính chịu trách nhiệm trên môi trường số chưa cao⁽¹⁸⁾.

+ Rào cản về sự thiếu hụt năng lực số, tư duy công nghệ và hạ tầng công nghệ số chưa hoàn thiện

Một bộ phận cán bộ, công chức vi phạm chuẩn mực ứng xử, giao tiếp trên môi trường số, như phát ngôn thiếu chuẩn mực trong giao tiếp với người dân. Hệ thống hạ tầng công nghệ số vẫn chưa hoàn thiện, đặc biệt khả năng liên thông, kết nối dữ liệu nên đã ảnh hưởng đến hiệu quả cung ứng các dịch vụ hành chính công trực tuyến, như tình trạng thủ tục hành chính trực tuyến còn chậm trễ (vẫn còn 31,51% thủ tục giấy tờ tồn đọng do không thể chia sẻ dữ liệu giữa các hệ thống vào năm 2023⁽¹⁹⁾). Tham nhũng trong khu vực công trong các năm qua vẫn diễn biến phức tạp. Chẳng hạn, đưa “lót tay” cho công chức địa chính để nhận được giấy chứng nhận quyền sử dụng đất năm 2021 là 25%, năm 2022 là 21%, năm 2023 là 15%⁽²⁰⁾.

+ Rào cản về tâm lý ngại thay đổi

Nhận thức của một số cán bộ, công chức, nhất là cán bộ lãnh đạo, về việc xây dựng văn hóa số còn hạn chế, tư duy chậm không theo kịp thời cuộc, dẫn đến tình trạng không quan tâm, bỏ qua, hiểu sai về văn hóa số do ngại thay đổi và không trao quyền cho những cán bộ, công chức muốn thay đổi cách làm, không khuyến khích họ phát huy năng lực và sáng kiến cá nhân để thực thi công vụ. Bên cạnh đó, văn hóa và cách làm cũ đã ăn sâu vào tiềm thức của cán bộ, công chức nên gây ra tâm lý ngại học hỏi cái mới, thậm chí không muốn tiếp thu cái mới nên khó tạo ra sự thay đổi. Một số cán bộ, công chức chưa ý

thức hết trách nhiệm đối với công việc được giao, chưa có chí hướng vươn lên, ngại học hỏi để nâng cao năng lực⁽²¹⁾...

3. Giải pháp xây dựng văn hóa số cho cán bộ, công chức nhằm thực thi nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam

Một là, giải pháp về thể chế

Cần cập nhật hệ thống văn bản hiện hành, loại bỏ quy định lỗi thời và bổ sung quy định mới về xây dựng văn hóa số trong thực thi công vụ. Xây dựng bộ quy tắc ứng xử số chuẩn mực để định hình hành vi công vụ trong môi trường số. Trọng tâm là ban hành các tiêu chuẩn cụ thể, bao gồm: (1) Giao tiếp trực tuyến (sử dụng ngôn ngữ lịch sự, phản hồi kịp thời qua email, nền tảng công việc); (2) Bảo mật thông tin (tuân thủ quy định lưu trữ, truyền tải dữ liệu mật, không chia sẻ thông tin nhạy cảm trên kênh không an toàn); (3) Tôn trọng quyền riêng tư (khai thác dữ liệu cá nhân đúng pháp luật, minh bạch mục đích sử dụng); (4) Trách nhiệm giải trình (ghi chép nhật ký số, bảo đảm tính xác thực khi ký điện tử). Để triển khai hiệu quả, cần kết hợp đào tạo tình huống thực tế (như xử lý sự cố rò rỉ dữ liệu, phản hồi phản nản của dân qua mạng xã hội), đồng thời tích hợp công cụ giám sát tự động (AI phát hiện hành vi bất thường, hệ thống đánh giá tuân thủ định kỳ). Chế tài cần phân cấp rõ ràng, từ cảnh cáo đến xử lý kỷ luật với vi phạm nghiêm trọng, kết hợp cơ chế khuyến khích (tôn vinh cá nhân gương mẫu, thưởng đơn vị đạt chuẩn). Quy trình này phải được cập nhật liên tục dựa trên phản hồi từ cán bộ, công chức và người dân, qua đó góp phần bảo đảm hài hòa giữa kỷ luật và sáng tạo, thúc đẩy văn hóa số “minh bạch - hiệu quả - chuyên nghiệp”.

Hai là, giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng

Để thực thi nhiệm vụ hiệu quả, đặc biệt là nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ hành chính công trong bối cảnh chuyển đổi số, đội ngũ cán bộ, công chức cần được đào tạo, bồi dưỡng để có năng lực số ở cả ba nhóm năng

lực: năng lực chung, năng lực chuyên, kết hợp giữa kỹ năng công nghệ (phân tích dữ liệu, vận hành nền tảng số), đạo đức công vụ 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 cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu phát triển chính phủ số ở Việt Nam⁽²²⁾.

Ba là, giải pháp phát triển và hoàn thiện ứng dụng công nghệ số

Chính phủ cần hoàn thiện hơn nữa ứng dụng công nghệ số trong quản lý nhà nước bằng việc thiết kế ứng dụng thân thiện, dễ sử dụng, nhằm thu hút sự tham gia từ phía người dân, tổ chức. Các ứng dụng công nghệ số cần thiết kế giao diện đơn giản, tối ưu hóa cho cả người ít tiếp xúc công nghệ, với các tính năng như hướng dẫn bằng giọng nói hoặc hình ảnh minh họa. Ứng dụng công nghệ số hiệu quả sẽ góp phần tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, qua đó thúc đẩy đội ngũ cán bộ, công chức hình thành tác phong, lề lối làm việc khoa học, chuyên nghiệp.

Tóm lại, việc thực hiện văn hóa số trong các cơ quan hành chính nhà nước không chỉ là yêu cầu cấp thiết từ Chương trình Chuyển đổi số quốc gia, mà còn là giải pháp nền tảng để hiện thực hóa nguyên tắc “minh bạch - hiệu quả - sáng tạo” trong nền hành chính công. Thực tiễn tại Việt Nam đã ghi nhận những tiến bộ rõ rệt của Chỉ số PAPI, CPI, SIPAS; tỷ lệ dịch vụ công trực tuyến tăng; văn hóa liêm chính dần định hình. Tuy nhiên, thách thức từ rào cản thể chế, tư duy “xin - cho”, năng lực số hạn chế và hạ tầng công nghệ phân mảnh vẫn khiến quá trình chuyển đổi chưa đạt hiệu quả tối ưu. Để vượt qua nghịch lý “số hóa nửa vời”, cần thực hiện đồng bộ các giải pháp trên □

(2) Phạm Thị Thu Hà, *Vai trò của xây dựng văn hóa số trong chuyển đổi số quốc gia*, <https://lyluanchinhtri.vn>, ngày 29/02/2024

(3) Chitta, K. V, *Top 10 Trends In Insurance In 2017: What You Need To Know*. Pune: Capgemini, 2017

(4) Bộ Thông tin và Truyền thông, *Cẩm nang Chuyển đổi số*, Nxb Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, 2021, tr.74

(5) Nguyễn Thị Thu Vân, *Kỹ năng xây dựng, phát triển văn hóa công vụ (Tài liệu bồi dưỡng đối với lãnh đạo, quản lý cấp sở và tương đương)*, Hà Nội, 2022, tr. 296

(6) Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, t.I, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội, 2021, tr.115-116

(7) Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ “về phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030””

(8) Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ “ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030”

(9) Toàn văn phát biểu của Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng tại Hội nghị Văn hóa toàn quốc, <https://moit.gov.vn>, ngày 24/11/2021

(10) Quyết định số 1847/QĐ-TTg ngày 27/12/2018 của Thủ tướng Chính phủ “về việc phê duyệt Đề án Văn hóa công vụ”

(11) <https://dichvucong.gov.vn/p/home/dvc-index-tin-hthanhpho-dvctructuyen.html>

(12) *Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số (Tuần 43)*, <https://dx.gov.vn>, ngày 16/11/2022

(13) <https://papi.org.vn/>

(14) <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/vietnam>

(15) <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/vnm>

(16) Báo cáo cải cách hành chính các năm 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, http://caicachhanhchinh.gov.vn/co-so-du-lieu/SIPAS/CA_NUOC/0

(17) Ngân Anh, *Chỉ số SIPAS năm 2024 đạt trung bình 83,94%, tăng 1,28% so năm 2023*, <https://nhandan.vn>, ngày 06/4/2025

(18) và (21) Nguyễn Thị Trang, *Cơ sở lý luận và thực tiễn xây dựng văn hóa số cho cán bộ, công chức ngành Nội vụ*, Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp Bộ, MS: ĐT.19/2023, tr.64 và 64

(19) <https://dichvucong.gov.vn/p/home/dvc-index-tin-hthanhpho-dvctructuyen.html>

(20) <https://papi.org.vn/>

(22) PGS, TS. Nguyễn Thị Thu Vân, *Xây dựng khung năng lực số của cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu phát triển Chính phủ số*, <https://www.quanlynhanuoc.vn>, ngày 10/02/2022

(1) Uysal, M. C, Digital Culture and Employee, in book *Digital Transformation: A human - Centric Approach* (pp.153-172) Edition: 1 Publisher: Efe Academy Publications, 2021