

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH



NGUYỄN HỒNG SÂM

NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH
TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ

HÀ NỘI - 2026

**Công trình được hoàn thành tại
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

Người hướng dẫn khoa học: PGS, TS LÊ QUỐC LÝ 
TS TẠ THỊ ĐOÀN 

Phản biện 1: PGS.TS. VŨ DUY NGUYỄN

Phản biện 2: PGS.TS. ĐỖ ANH ĐỨC

Phản biện 3: PGS.TS. ĐOÀN XUÂN THỦY

**Luận án đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp
Học viện họp tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

Vào hồi 15 giờ 00, ngày 09 tháng 02 năm 2026

**Có thể tìm hiểu luận án tại Thư viện Quốc gia
và Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh kinh tế số toàn cầu phát triển mạnh mẽ, nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao trong khu vực công, ngày càng trở thành nhân tố quyết định hiệu quả quản trị quốc gia và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Đối với Việt Nam, ngành Tài chính giữ vai trò then chốt trong quản lý vĩ mô, phân bổ và sử dụng các nguồn lực tài chính quốc gia, phản ánh trực tiếp năng lực quản trị tài chính công của Nhà nước. Vì vậy, chất lượng nhân lực ngành Tài chính có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả vận hành nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và tiến trình hội nhập quốc tế.

Về phương diện lý luận, chuyển đổi số không chỉ là quá trình ứng dụng công nghệ mà còn là sự thay đổi căn bản mô hình quản trị, phương thức tổ chức và vận hành của bộ máy nhà nước. Quá trình này đặt ra yêu cầu đổi mới tư duy quản lý, chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ và nâng cao chất lượng nhân lực, trong đó nhân lực ngành Tài chính giữ vai trò trung tâm trong quản lý ngân sách, dữ liệu tài chính và bảo đảm an ninh tài chính quốc gia.

Về thực tiễn, mặc dù ngành Tài chính là một trong những lĩnh vực tiên phong trong chuyên đổi số, song giai đoạn 2016–2024 cho thấy vẫn tồn tại những hạn chế về chất lượng, cơ cấu và năng lực số của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Công tác đào tạo, bồi dưỡng và cơ chế thu hút, giữ chân nhân lực chất lượng cao chưa theo kịp yêu cầu chuyển đổi số, tạo ra những “điểm nghẽn” ảnh hưởng đến hiệu quả hiện đại hóa quản lý tài chính công.

Từ những yêu cầu lý luận và thực tiễn trên, việc nghiên cứu đề tài “**Nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số**” là cần thiết, có ý nghĩa khoa học và thực tiễn sâu sắc, góp phần cung cấp luận cứ cho hoạch định chiến lược phát triển nhân lực ngành Tài chính đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số quốc gia và hội nhập quốc tế.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Luận án phân tích và đánh giá thực trạng nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam, từ đó đề xuất các giải pháp phát triển nhân lực ngành Tài chính đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nêu trên, luận án tập trung giải quyết các nhiệm vụ sau:

- Thứ nhất, tổng quan những công trình nghiên cứu liên quan đến nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số, tìm ra khoảng trống nghiên cứu và hướng tiếp cận của luận án;

- Thứ hai, hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số dưới góc độ kinh tế chính trị, bao gồm khái niệm, đặc điểm, nội dung phát triển, tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng; đồng thời nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và rút ra bài học tham khảo cho Việt Nam;

- Thứ ba, phân tích và đánh giá thực trạng nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số theo các tiêu chí đã xác định, làm rõ kết quả đạt được,

hạn chế và nguyên nhân trong bối cảnh chuyển đổi số.

- Đề xuất quan điểm và hệ thống giải pháp phát triển nhân lực ngành Tài chính đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận án là nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số.

3.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Về nội dung:* đề tài luận án tập trung phân tích nhân lực trong các cơ quan quản lý nhà nước thuộc ngành Tài chính dưới góc tiếp cận Kinh tế chính trị Mác - Lênin, coi nhân lực là một yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất, gắn bó hữu cơ với quan hệ sản xuất và hệ thống tổ chức - quản lý ngành Tài chính trong thời kỳ chuyển đổi số. Trọng tâm nghiên cứu gồm: i) Thực trạng số lượng, chất lượng và cơ cấu nhân lực; ii) Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình phát triển nhân lực trong điều kiện số hóa như thể chế, công nghệ, chính sách, tổ chức và năng lực đội ngũ; iii) Hệ thống giải pháp nâng cao năng lực nhân lực ngành Tài chính đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số.

- *Về không gian:* Luận án tập trung nghiên cứu trong phạm vi các cơ quan quản lý nhà nước về tài chính ở cấp Trung ương bao gồm Bộ Tài chính và năm tổng cục lớn trực thuộc: Tổng cục Thuế, Tổng cục Hải quan, Kho bạc Nhà nước, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Tổng cục Dự trữ Nhà nước. Đây là những đơn vị nòng cốt, đi đầu trong ứng dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và triển khai mô hình quản trị hiện đại như Chính phủ điện tử, Kho bạc số. Việc lựa chọn phạm vi này bảo đảm tính điển hình, đại diện cho xu hướng chuyển đổi số trong quản lý tài chính công ở Việt Nam hiện nay.

- Về thời gian:

+ Giai đoạn khảo sát và đánh giá thực trạng nhân lực được xác định từ năm 2016 đến năm 2024, phản ánh tiến trình phát triển nhân lực trong giai đoạn ngành Tài chính đẩy mạnh thực hiện chuyển đổi số.

+ Giai đoạn định hướng và đề xuất giải pháp: đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, phù hợp với các chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, cải cách nền hành chính nhà nước và chuyển đổi số quốc gia.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án vận dụng phương pháp luận của Kinh tế chính trị Mác - Lênin, kết hợp với các phương pháp nghiên cứu khoa học hiện đại nhằm phân tích lý luận, đánh giá thực tiễn và đề xuất giải pháp phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số. Cụ thể, luận án sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để làm rõ nội hàm, đặc điểm và các yếu tố tác động đến nhân lực ngành Tài chính; phương pháp trừu tượng hóa khoa học, phân tích, tổng hợp và so sánh để hệ thống hóa lý luận và phân tích sự vận động của nhân lực ngành Tài chính qua các giai đoạn.

Bên cạnh đó, luận án tiến hành điều tra xã hội học bằng bảng hỏi đối với 500 cán bộ, công chức, viên chức đang công tác tại các cơ quan quản lý nhà nước thuộc Bộ Tài chính và các đơn vị chuyên ngành chủ chốt, bảo đảm tính đại diện cho các lĩnh vực của tài chính công. Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả và phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác

định các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng và năng lực nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, luận án thực hiện so sánh, đối chiếu theo thời gian và giữa các đơn vị trong ngành để rút ra đặc trưng và xu hướng phát triển nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016–2024..

5. Đóng góp mới về khoa học của Luận án

5.1. Đóng góp về lý luận

Thứ nhất, luận án góp phần hệ thống hóa và phát triển cách tiếp cận nghiên cứu nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số trên cơ sở lý luận Kinh tế chính trị Mác – Lênin, làm rõ sự vận động của nhân lực trong mối quan hệ giữa lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất dưới tác động của số hóa.

Thứ hai, luận án bổ sung cơ sở lý luận cho nghiên cứu nhân lực tài chính công thông qua việc xây dựng khung phân tích các yếu tố tác động đến phát triển nhân lực trong điều kiện chuyển đổi số, làm cơ sở cho nghiên cứu và hoạch định chính sách nhân lực ngành Tài chính..

5.2. Đóng góp về thực tiễn

Thứ nhất, luận án cung cấp bức tranh tương đối toàn diện và cập nhật về thực trạng nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016–2024, làm rõ những kết quả đạt được, hạn chế và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thứ hai, trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực trạng, luận án đề xuất hệ thống giải pháp phát triển nhân lực ngành Tài chính gắn với yêu cầu chuyển đổi số đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, có giá trị tham khảo cho quá trình hoàn thiện chính sách nhân lực trong quản lý tài chính công.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, kiến nghị, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, nội dung luận án được chia thành 04 chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận về nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Chương 3: Thực trạng nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam

Chương 4: Quan điểm và giải pháp phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số đến năm 2030, tầm nhìn năm 2045.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

1.1.1. Các công trình nghiên cứu quốc tế

1.1.2. Các công trình nghiên cứu trong nước

1.2. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ NHÂN LỰC MỘT NGÀNH KINH TẾ

1.2.1. Các công trình nghiên cứu quốc tế

1.2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước

1.3. NGHIÊN CỨU VỀ NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

1.3.1. Các công trình nghiên cứu quốc tế

1.3.2. Các nghiên cứu trong nước

1.4. KHÁI QUÁT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA CÁC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN VÀ KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

1.4.1. Khái quát kết quả nghiên cứu của các công trình liên quan

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về nhân lực và phát triển nhân lực đã hình thành nền tảng lý luận và thực tiễn quan trọng cho việc hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực trong nền kinh tế và khu vực công. Nhìn chung, các nghiên cứu đều khẳng định vai trò trung tâm của nhân lực đối với phát triển lực lượng sản xuất, tăng trưởng kinh tế và năng lực cạnh tranh quốc gia; đồng thời chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa chất lượng nhân lực và hiệu quả phát triển kinh tế – xã hội.

Các nghiên cứu tiếp cận theo ngành cho thấy phát triển nhân lực mang tính đặc thù cao, phụ thuộc vào chức năng, nhiệm vụ và môi trường hoạt động của từng ngành, trong đó khu vực quản lý nhà nước nhấn mạnh vai trò của đội ngũ cán bộ, công chức đối với hiệu lực, hiệu quả quản trị công. Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu hiện đại tập trung vào năng lực thích ứng công nghệ, năng lực số và đổi mới sáng tạo như những yếu tố then chốt của phát triển nhân lực trong bối cảnh kinh tế số. Đối với ngành Tài chính, các nghiên cứu chủ yếu đề cập đến cải cách tổ chức, nâng cao chất lượng đào tạo và năng lực quản lý tài chính công, song vẫn còn thiếu các nghiên cứu toàn diện về nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số.

1.4.2. Khoảng trống nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

Từ tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố, có thể nhận diện một số khoảng trống nghiên cứu liên quan trực tiếp đến đề tài. Về lý luận, các nghiên cứu về nhân lực ngành Tài chính chủ yếu tiếp cận theo hướng quản lý hành chính hoặc cải cách công vụ, còn thiếu cách tiếp cận kinh tế chính trị xem nhân lực ngành Tài chính như một bộ phận của lực lượng sản xuất trong bối cảnh chuyển đổi số. Về thực tiễn, chưa có nhiều nghiên cứu đánh giá toàn diện và cập nhật về thực trạng nhân lực ngành Tài chính gắn với yêu cầu chuyển đổi số, đặc biệt đối với năng lực số, cơ cấu theo vị trí việc làm và khả năng thích ứng của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức. Về giải pháp, các nghiên cứu hiện có chưa gắn kết chặt chẽ giữa phát triển nhân lực ngành Tài chính với mục tiêu chuyển đổi số và hiện đại hóa quản trị tài chính công trong dài hạn.

Xuất phát từ những khoảng trống đó, luận án tập trung: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số dưới góc độ kinh tế chính trị; (ii) phân tích và đánh giá thực trạng nhân lực ngành Tài chính ở Việt Nam giai đoạn 2016–2024 theo các tiêu chí phù hợp; (iii) làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số; và (iv) đề xuất quan điểm, giải pháp phát triển nhân lực

ngành Tài chính đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NHÂN LỰC NGÀNH

TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

2.1. KHÁI NIỆM VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

2.1.1. Khái niệm nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

2.1.1.1. Khái niệm nhân lực và nhân lực ngành Tài chính

Theo cách tiếp cận của luận án tác giả, *nhân lực ngành Tài chính được hiểu là toàn bộ đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức và người lao động đang làm việc trong các cơ quan thuộc ngành Tài chính.*

2.1.1.2. Chuyển đổi số và xu hướng chuyển đổi số trong ngành Tài chính

Từ những khái niệm đưa ra, có thể hiểu một cách khái quát rằng: chuyển đổi số được hiểu là quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình quản trị, vận hành và cung ứng dịch vụ trên nền tảng công nghệ số, nhằm tạo ra giá trị gia tăng mới cho tổ chức, nền kinh tế và xã hội.

2.1.1.3. Khái niệm nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Trên cơ sở kế thừa và phát triển các khái niệm về nhân lực, nhân lực ngành Tài chính và chuyển đổi số, tác giả luận án xác định: *Nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số là đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đang công tác tại Bộ Tài chính và các đơn vị trực thuộc ở cấp trung ương, đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu và các yếu tố thể lực, trí lực, tâm lực; có năng lực tiếp cận, ứng dụng, làm chủ công nghệ số để thực hiện các chức năng hoạch định chính sách, quản lý tài chính công và cung cấp dịch vụ công tài chính theo yêu cầu của nền kinh tế số.*

2.1.2. Đặc điểm của nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số có các đặc điểm cơ bản sau: (1) có tính kỷ luật, chuẩn mực và trách nhiệm cao, gắn với yêu cầu tuân thủ pháp luật, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong môi trường số; (2) vừa phải bảo đảm năng lực chuyên môn tài chính, vừa đáp ứng yêu cầu về năng lực số, khả năng ứng dụng công nghệ và khai thác dữ liệu; (3) cơ cấu nhân lực có xu hướng chuyên dịch theo vị trí việc làm và chức năng số, gia tăng nhu cầu đối với các vị trí phân tích dữ liệu và quản trị hệ thống; (4) chịu áp lực thích ứng cao trước sự thay đổi về tổ chức, quy trình và phương thức quản lý trong môi trường số; (5) quá trình phát triển nhân lực chịu sự chi phối mạnh mẽ của thể chế, chính sách và điều kiện tổ chức thực hiện trong khu vực công.

2.2. NỘI DUNG VÀ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

2.2.1. Nội dung nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

2.2.1.1. Số lượng nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Được phân tích trên hai khía cạnh: *Thứ nhất* quy mô nhân lực toàn ngành Tài chính; *Thứ hai*, số lượng nhân lực theo các đơn vị chuyên ngành.

2.2.1.2. Chất lượng nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Được phân tích trên năm khía cạnh: *Thứ nhất*, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; *Thứ hai*, năng lực công nghệ thông tin; *Thứ ba*, Năng lực ngoại ngữ; *Thứ tư*, phẩm chất đạo đức và bản lĩnh chính trị; *Thứ năm*, đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng.

2.2.1.3 Cơ cấu nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Được phân tích trên ba khía cạnh: *Thứ nhất*, cơ cấu theo giới tính; *Thứ hai*, cơ cấu theo trình độ chuyên môn; *Thứ ba*, cơ cấu theo lĩnh kỹ năng/trình độ công nghệ thông tin.

2.2.2. Tiêu chí đánh giá nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Các tiêu chí giúp phản ánh mức độ phù hợp của nguồn nhân lực với yêu cầu thực tiễn, đồng thời là cơ sở quan trọng để xây dựng kế hoạch tuyển dụng, bao gồm:

2.2.2.1. Tiêu chí về số lượng nhân lực, bao gồm: Sự phù hợp giữa số lượng nhân lực thực tế và số lượng theo vị trí việc làm; Tổng số nhân lực ngành Tài chính hiện có; Tỷ lệ nhân lực phân bổ tại từng đơn vị (Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế, Hải quan, Kho bạc, Dự trữ Nhà nước, Ủy ban Chứng khoán...)

2.2.2.2. Tiêu chí về chất lượng, bao gồm: Tỷ lệ nhân lực có trình độ đào tạo đạt chuẩn hoặc cao hơn chuẩn vị trí việc làm; Tỷ lệ nhân lực có kỹ năng công nghệ thông tin; Tỷ lệ nhân lực đáp ứng chuẩn ngoại ngữ phục vụ công việc; Tỷ lệ nhân lực xếp loại tốt về đạo đức nghề nghiệp và tuân thủ nội quy; Tỷ lệ nhân lực tham gia đào tạo, bồi dưỡng cập nhật kiến thức mới hàng năm.

2.2.2.3. Tiêu chí cơ cấu nhân lực, bao gồm: Tỷ lệ phân bổ theo giới tính; Tỷ lệ phân bổ theo trình độ chuyên môn; Tỷ lệ phân bổ theo kỹ năng/trình độ công nghệ thông tin.

2.2.2.4. Tiêu chí đánh giá kết quả nhân lực trong chuyển đổi số, bao gồm: Mức độ hoàn thành nhiệm vụ trong môi trường số hóa; Khả năng ứng dụng công nghệ số vào công việc; Hiệu quả xử lý công việc; Khả năng đổi mới, sáng tạo trong công việc.

2.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

2.3.1. Các nhân tố chủ quan:

(1) Quan điểm của người đứng đầu, chiến lược và chính sách nhân lực; (2) Tổ chức bộ máy, bố trí và sử dụng nhân lực; (3) Tuyển dụng nhân lực; (4) Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực; (5) Đánh giá nhân lực; (6) Thù lao lao động; (7) Văn hóa của Ngành và (8) Hạ tầng công nghệ phục vụ chuyển đổi số.

2.3.2. Các nhân tố khách quan:

(1) Hệ thống thể chế, chính sách liên quan đến nhân lực ngành Tài chính; (2) Yếu tố chính sách vĩ mô của đất nước; (3) Trình độ phát triển kinh tế - xã hội; (4) Yếu tố khoa học - công nghệ; (5) Thị trường lao động.

2.4. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO VIỆT NAM

2.4.1. Kinh nghiệm phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số của các quốc gia trên thế giới

Được nghiên cứu trên các khía cạnh: (1) Tạo dựng và thu hút đa dạng

nhân lực số; (2) Nâng cao hiệu quả tuyển dụng nhân lực ngành Tài chính; (3) Cải thiện chất lượng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực; (4) Hoàn thiện công tác đánh giá công chức trong cơ quan Bộ Tài chính; (5) Về chính sách tiền lương, đãi ngộ, thu hút nhân lực chất lượng cao.

2.4.2. Một số bài học rút ra cho Việt Nam về phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, nâng cao chất lượng nhân lực phù hợp với yêu cầu chuyển đổi số và sự biến động của môi trường hoạt động ngành Tài chính; *Thứ hai*, hiện đại hóa quy trình, nâng cao tiêu chuẩn và tăng cường liên kết quốc tế; *Thứ ba*, hiện đại hóa nội dung và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành Tài chính; *Thứ tư*, hoàn thiện công tác đánh giá nhân sự; *Thứ năm*, cải cách chính sách tiền lương, đãi ngộ và thu hút nhân tài chất lượng cao; *Thứ sáu*, tăng cường hợp tác giữa các bên liên quan trong giáo dục và đào tạo; *Thứ bảy*, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong quản lý và phát triển nhân lực.

Chương 3

THỰC TRẠNG NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI VIỆT NAM

3.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÀNH TÀI CHÍNH VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG NGÀNH TÀI CHÍNH TẠI VIỆT NAM

3.1.1. Vị trí, vai trò của ngành Tài chính trong nền kinh tế Việt Nam

Ngành Tài chính giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong hệ thống quản lý kinh tế quốc dân, là công cụ chủ yếu để Nhà nước thực hiện điều tiết vĩ mô, phân bổ và sử dụng các nguồn lực tài chính phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của các hệ thống tài chính chuyên ngành trực thuộc Bộ Tài chính

Tổ chức bộ máy các hệ thống tài chính chuyên ngành thuộc Bộ Tài chính, như Tổng cục Thuế, Kho bạc Nhà nước, Tổng cục Hải quan, Tổng cục Dự trữ Nhà nước và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, được xây dựng dựa trên chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn theo quy định pháp luật.

3.1.3. Tình hình chuyển đổi số trong ngành Tài chính ở Việt Nam giai đoạn 2016 - 2024

3.1.3.1. Chủ trương, chính sách về chuyển đổi số của ngành Tài chính

Trong giai đoạn 2016 - 2024, ngành Tài chính Việt Nam đã xây dựng và triển khai một hệ thống chủ trương, chính sách chuyển đổi số mang tính chiến lược, toàn diện và có tính tiên phong trong khối các cơ quan quản lý nhà nước.

3.1.3.2. Một số kết quả nổi bật trong quá trình chuyển đổi số ngành Tài chính giai đoạn 2016 – 2024

(1) Xây dựng và hoàn thiện Cơ sở dữ liệu quốc gia về Tài chính với 13 cơ sở dữ liệu chuyên ngành (thuế, hải quan, kho bạc, nợ công, chứng khoán, bảo hiểm, giá, tài sản công...); (2) Ngành Tài chính luôn dẫn đầu trong nhiều chỉ số quốc gia như dẫn đầu Chỉ số Chuyển đổi số (DTI) năm 2020 trong khối các bộ, ngành cung cấp dịch vụ công trực tuyến; liên tục nằm trong nhóm đầu về Chỉ số Cải cách hành chính (PAR Index) với 9 năm liên tiếp (2014–2022) thuộc top 3; và giữ vị trí số 1 về Chỉ số sẵn sàng ứng dụng CNTT (Vietnam ICT Index) trong 8 năm liên tiếp; (3) Kết quả chuyển đổi số giai đoạn 2016 - 2024 đã có tác động

trực tiếp đến vấn đề nhân lực ngành Tài chính như làm thay đổi cơ cấu lao động, mở ra nhu cầu mới về nhân lực dữ liệu, quản trị hệ thống số, phân tích tài chính số và an ninh mạng.

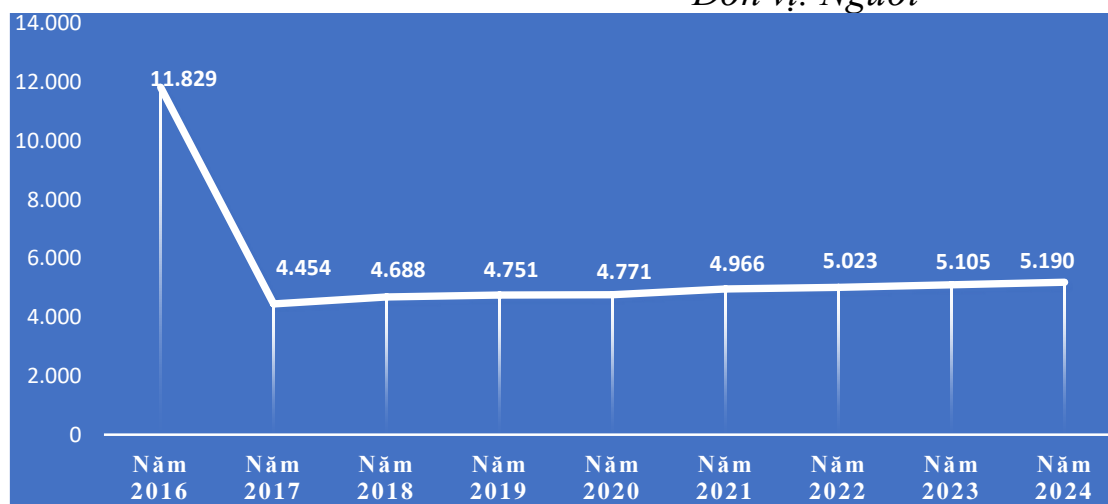
3.2. THỰC TRẠNG NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TẠI VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2016-2024

3.2.1. Số lượng nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016 – 2024

Về quy mô nhân lực toàn ngành Tài chính

Trong giai đoạn 2016 - 2024, quy mô nhân lực ngành Tài chính trên tất cả các lĩnh vực như thuế, hải quan, kho bạc, chứng khoán và dự trữ quốc gia luôn là vấn đề được chú trọng nhằm đảm bảo thực hiện hiệu quả các chức năng quản lý tài chính công trong bối cảnh chuyển đổi số. Biểu đồ dưới đây thể hiện cụ thể quy mô nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016 - 2024.

Đơn vị: Người



Biểu đồ 3.1: Quy mô nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016-2024

Nguồn: Tổng hợp của Bộ Tài chính

Sự thay đổi về quy mô nhân lực trong giai đoạn 2016 - 2024 phản ánh rõ nét quá trình chuyển đổi mô hình quản lý theo hướng giảm về lượng tăng về chất, từ 11829 người giảm xuống còn 5190 năm 2024. Trong bối cảnh chuyển đổi số, nhân lực ngành Tài chính không chỉ cần số lượng phù hợp mà còn phải đáp ứng các tiêu chuẩn mới về trình độ công nghệ, tư duy số, khả năng làm việc trên nền tảng tích hợp, và thích ứng với quy trình vận hành số hóa. Do đó, xu hướng tăng nhẹ số lượng nhân lực những năm gần đây không đơn thuần là gia tăng quy mô, mà còn là kết quả của chiến lược tuyển dụng có chọn lọc, hướng đến xây dựng đội ngũ cán bộ "số hóa" – có khả năng vận hành hệ thống tài chính công hiện đại, minh bạch và hiệu quả hơn.

Về quy mô nhân lực trong từng đơn vị của ngành Tài chính

Giai đoạn 2016 - 2024 cho thấy sự tái cấu trúc mạnh mẽ về quy mô nhân lực: Từ chỗ “cồng kềnh” trước năm 2016, ngành Tài chính đã chuyển sang mô hình “tinh gọn nhưng chuyên sâu” với sự giảm mạnh ban đầu, sau đó dần ổn định và tăng trở lại theo hướng chọn lọc. Điều này phản ánh tiến trình thích ứng của ngành với yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số, khi bộ máy nhân

lực không chỉ được tinh giản về số lượng mà còn được tái định hình theo hướng chú trọng chất lượng, năng lực công nghệ và khả năng làm việc trong môi trường số hóa.

Về quy mô nhân lực có kỹ năng, trình độ công nghệ thông tin trong toàn ngành

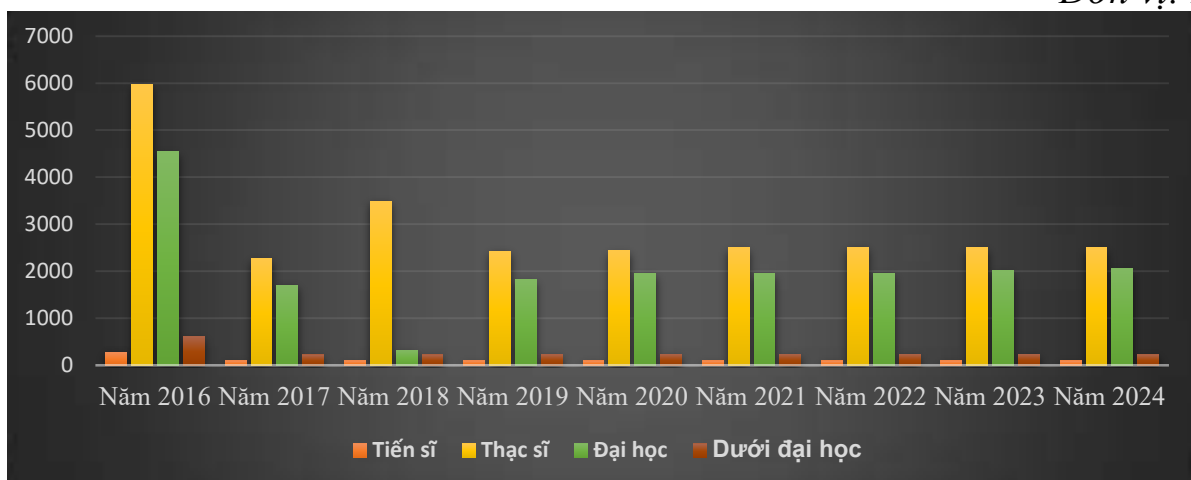
Trong giai đoạn 2016 – 2024, ngành Tài chính đã có sự chuyển dịch mạnh mẽ từ mở rộng số lượng sang nâng cao chất lượng nhân lực, đặc biệt là đội ngũ có kỹ năng và trình độ công nghệ thông tin (CNTT). Tổng số lao động toàn ngành giảm từ 11.829 người năm 2016 xuống còn 5.190 người năm 2024 do tinh giản và tái cơ cấu tổ chức, nhưng số nhân lực CNTT lại tăng từ 3.376 lên 3.871 người, nâng tỷ lệ từ 28,5% lên 74,6%. Sự gia tăng này diễn ra đồng bộ ở các đơn vị: Tổng cục Hải quan dẫn đầu, tăng từ 1.264 lên 1.922 người để đáp ứng yêu cầu hải quan điện tử và một cửa ASEAN; Cơ quan Bộ Tài chính tăng từ 784 lên 897 người, giữ vai trò điều phối công nghệ; Tổng cục Thuế tăng từ 635 lên 907 người nhằm hiện đại hóa quản lý thuế và khai thác dữ liệu lớn; Kho bạc Nhà nước tăng từ 291 lên 356 người phục vụ thanh toán điện tử, quản lý ngân quỹ; Ủy ban Chứng khoán Nhà nước tăng từ 305 lên 350 người để giám sát giao dịch trực tuyến; Tổng cục Dự trữ Nhà nước tăng mạnh từ 97 lên 439 người nhằm hiện đại hóa quản lý kho dự trữ. Xu hướng này cho thấy ngành Tài chính đang tập trung xây dựng nguồn nhân lực số chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, hiện đại hóa quản lý tài chính công và xây dựng nền hành chính minh bạch, hiệu quả.

3.2.2. Chất lượng nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016 - 2024

Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Trình độ chuyên môn của nhân lực ngành Tài chính trong giai đoạn 2016 - 2024 là một chỉ báo quan trọng phản ánh mức độ đáp ứng yêu cầu phát triển, đổi mới của ngành trước bối cảnh chuyển đổi số. Dưới đây là số liệu thực tế về các trình độ đào tạo chuyên môn gồm: Tiến sĩ, Thạc sĩ, Đại học và dưới Đại học trong toàn ngành qua các năm.

Đơn vị: Người



Biểu đồ 3.2. Trình độ chuyên môn của nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016 - 2024

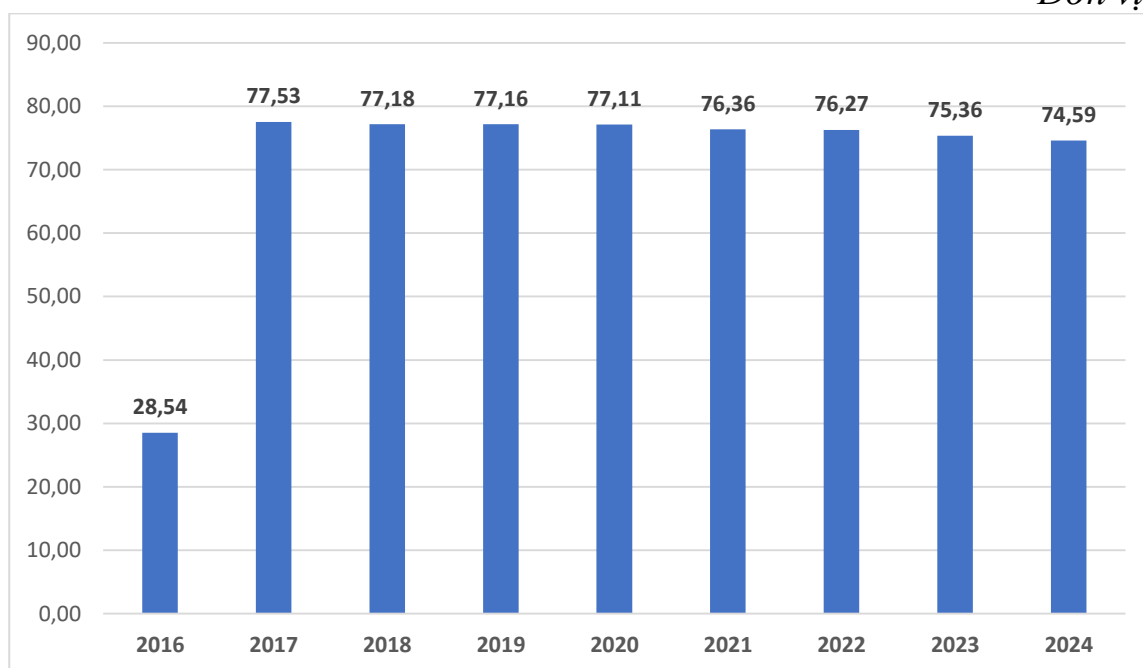
Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của Bộ Tài chính

Trong giai đoạn 2016 - 2024, trình độ chuyên môn nhân lực ngành Tài chính có sự thay đổi đáng chú ý, phản ánh rõ nét quá trình thích ứng của ngành trước yêu cầu chuyển đổi số và hiện đại hóa công tác quản lý tài chính công. Xu hướng gia tăng số lượng thạc sĩ và duy trì lực lượng tiến sĩ ổn định là minh chứng cho chiến lược nâng cao chất lượng nhân lực, nhằm bảo đảm ngành Tài chính có thể đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý, tăng cường tính minh bạch, hiệu quả và hội nhập quốc tế trong kỷ nguyên số.

Năng lực công nghệ thông tin

Thực tiễn những năm gần đây cho thấy, yêu cầu về kỹ năng công nghệ thông tin đối với đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngành Tài chính ngày càng trở nên thiết yếu trong mọi lĩnh vực công tác, từ xử lý hồ sơ điện tử, sử dụng phần mềm quản lý chuyên ngành cho tới tham gia vận hành các hệ thống số hóa của Bộ. Việc ứng dụng công nghệ thông tin đã trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình làm việc, đặc biệt khi các dịch vụ công trực tuyến và công tác quản lý tài chính ngân sách được đẩy mạnh chuyển đổi số trên diện rộng.

Đơn vị: %



Biểu đồ 3.3. Tỷ lệ nhân lực có kỹ năng công nghệ thông tin của ngành Tài chính giai đoạn 2016 - 2024

Nguồn: NCS tổng hợp và tính toán từ các Báo cáo của Bộ Tài chính

Biểu đồ 3.3 cho thấy một bức tranh rõ nét về sự thay đổi mang tính bước ngoặt này. Năm 2016, chỉ có 28,54% nhân lực của Ngành đáp ứng yêu cầu về kỹ năng công nghệ thông tin, một con số khiêm tốn phản ánh những thách thức ban đầu trong quá trình chuyển đổi. Tuy nhiên, chỉ một năm sau, vào năm 2017, tỷ lệ này đã tăng vọt lên 77,53% và duy trì mức 75 - 77% ổn định suốt giai đoạn 2017 - 2024.

Nhìn tổng thể, đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm việc trong lĩnh vực này hiện có mặt bằng trình độ tương đối cao, thể hiện ở tỷ lệ lớn cán bộ có bằng đại học và thạc sĩ, cùng với sự hiện diện của một số cán bộ có trình độ tiến sĩ.

Bảng 3.1: Hiện trạng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức làm công tác về chuyên đổi số

TT	Cơ quan, tổ chức, đơn vị		Chỉ tiêu biên chế được giao năm 2025	Thực tế đang sử dụng	Trình độ CNTT		
					Đại học	Thạc sĩ	Tiến sĩ trở lên
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Đơn vị chuyên trách về CDS	CBCCVC chuyên trách	1.936	1.773	1.153	618	2
2		CBCCVC kiêm nhiệm	1.063	1.051	760	291	0
3	Đơn vị không chuyên trách về CDS	CBCCVC chuyên trách	193	194	128	66	0
4		CBCCVC kiêm nhiệm	624	633	400	228	5

(Báo cáo của Bộ Tài chính năm 2025)

Bảng 3.4 phản ánh rõ chất lượng nhân lực ngành Tài chính trong công tác chuyên đổi số thông qua các chỉ tiêu về trình độ công nghệ thông tin. Chất lượng nhân lực ngành Tài chính trong công tác chuyên đổi số thể hiện ở việc đa số cán bộ đã đạt trình độ đại học trở lên, trong đó tỷ lệ thạc sĩ ngày càng gia tăng và đã xuất hiện những cán bộ có học vị tiến sĩ. Đây là minh chứng quan trọng cho thấy ngành Tài chính đang từng bước nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng công nghệ của đội ngũ nhân lực, tạo cơ sở để đáp ứng những yêu cầu phức tạp của quá trình chuyên đổi số trong quản lý tài chính công.

Năng lực ngoại ngữ

Trong giai đoạn 2016-2024, năng lực ngoại ngữ của nhân lực ngành Tài chính có sự cải thiện dần theo thời gian, thể hiện rõ nhất ở trình độ tiếng Anh. Nếu năm 2016 chỉ đạt 3,317 điểm thì đến năm 2024 con số này tăng lên 3,774 điểm, cho thấy xu hướng ngày càng nâng cao khả năng sử dụng tiếng Anh - ngôn ngữ được coi là công cụ thiết yếu trong hội nhập kinh tế quốc tế và trong các hoạt động hợp tác tài chính đa phương. Bên cạnh tiếng Anh, các ngoại ngữ khác như tiếng Nga, tiếng Pháp và tiếng Trung cũng duy trì mức ổn định, dù tốc độ cải thiện chậm hơn. Tiếng Nga dao động quanh mức 32-39 điểm trong suốt giai đoạn, ít biến động. Tiếng Pháp và tiếng Trung có sự cải thiện rõ ràng hơn, từ 68-75 điểm đối với tiếng Pháp và 61-76 điểm đối với tiếng Trung, cho thấy nhu cầu sử dụng hai ngôn ngữ này trong hợp tác tài chính, thương mại với các đối tác truyền thống và các nền kinh tế khu vực.

Phẩm chất đạo đức và bản lĩnh chính trị

Phẩm chất đạo đức và bản lĩnh chính trị của đội ngũ cán bộ được đảm bảo tốt. Riêng năm 2023, 805 cán bộ được đào tạo lý luận chính trị, trong đó 636 người đạt trình độ cao cấp. Điều này thể hiện sự chú trọng của Bộ Tài chính đối với việc rèn luyện nhận thức chính trị và tinh thần trách nhiệm của nhân sự. Nhờ đó, đội ngũ cán bộ không chỉ làm việc hiệu quả mà còn tuân thủ pháp luật và có ý thức phục vụ nhân dân. Kết quả này có được nhờ các chương

trình đào tạo lý luận chính trị bài bản, cùng với yêu cầu đặc thù của công tác quản lý nhà nước.

Đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực

Bộ Tài chính đã xây dựng và triển khai hiệu quả hệ thống quy định và cơ chế chính sách đồng bộ, tạo hành lang pháp lý thuận lợi để tổ chức công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức trong ngành Tài chính. Nội dung và chương trình đào tạo, bồi dưỡng không ngừng đổi mới, đi sâu vào nghiệp vụ chuyên môn, tăng cường kỹ năng và phẩm chất chính trị. Công tác đào tạo của Bộ cũng kết hợp linh hoạt các hình thức đào tạo trực tiếp và trực tuyến, đáp ứng nhu cầu đào tạo trong các lĩnh vực như tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, tiêu chuẩn ngạch công chức, và yêu cầu của vị trí việc làm. Về chuyển đổi số, Bộ Tài chính đã tổ chức nhiều lớp bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng về công nghệ số, trong đó có các nội dung chuyên sâu như BigData, AI, IoT, và Blockchain. Các chương trình đào tạo còn lồng ghép nội dung chuẩn đầu ra về dữ liệu lớn tại các cơ sở đào tạo thuộc Bộ. Đến cuối năm 2023, Bộ đã hoàn thành 100% kế hoạch bồi dưỡng kỹ năng số và tổ chức thêm các lớp đào tạo vượt kế hoạch, với tổng số hơn 1.175 học viên.

3.2.3. Cơ cấu nhân lực ngành Tài chính giai đoạn 2016 - 2024

Cơ cấu giới theo giới tính: Giai đoạn 2016 - 2024, cơ cấu nhân lực ngành Tài chính xét theo giới tính tương đối cân bằng giữa nam và nữ. Việc duy trì cơ cấu giới tính hợp lý là nền tảng quan trọng giúp ngành Tài chính tận dụng hiệu quả nguồn lực đa dạng, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và đảm bảo sự phát triển bền vững trong kỷ nguyên chuyển đổi số.

Cơ cấu theo trình độ chuyên môn: Giai đoạn 2016 – 2024, cơ cấu trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân lực ngành Tài chính có xu hướng tập trung cao vào các nhóm trình độ từ đại học trở lên. Trong đó, cơ cấu nhân lực ngành Tài chính theo kỹ năng và trình độ công nghệ thông tin thể hiện sự chuyển dịch rõ nét ở cả ba nhóm: kỹ năng công nghệ thông tin cơ bản, kỹ năng công nghệ thông tin nâng cao và trình độ chuyên môn công nghệ thông tin.

Cơ cấu nhân lực theo nhóm trình độ/kỹ năng công nghệ thông tin: Trong giai đoạn 2016–2024, cơ cấu nhân lực ngành Tài chính về năng lực công nghệ thông tin cho thấy những biến động đáng chú ý, phản ánh cả xu hướng tích cực lẫn những thách thức mới trong bối cảnh chuyển đổi số.

3.3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

3.3.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Trước khi tiến hành EFA, nghiên cứu đã kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến – tổng. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu, với Cronbach's Alpha $> 0,7$ và các hệ số tương quan biến – tổng $> 0,3$. Thang đo biến phụ thuộc có Cronbach's Alpha trên 0,8, phản ánh độ ổn định cao; các thang đo biến độc lập cũng đạt mức tin cậy tốt và không có biến quan sát nào bị loại. Như vậy, toàn bộ thang đo đủ điều kiện sử dụng cho các bước phân tích nhân tố tiếp theo..

3.3.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Trong luận án, sau khi kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện để xác định cấu trúc

tiềm ẩn và nhóm các biến quan sát thành những nhân tố đại diện. Kết quả cho thấy mẫu dữ liệu đạt yêu cầu ($KMO > 0,7$; Bartlett có ý nghĩa ở mức 1%), các biến được gom thành bốn nhóm nhân tố: (i) Thẻ chế và chính sách; (ii) Đào tạo và phát triển chuyên môn; (iii) Môi trường và điều kiện làm việc; (iv) Phẩm chất và động lực cá nhân. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố $> 0,5$, tổng phương sai trích trên 60%, khẳng định thang đo có độ hội tụ tốt và mô hình nghiên cứu phù hợp, phản ánh đúng các yếu tố tác động đến nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số.

3.3.3. Tác động của các nhân tố tới mức độ phù hợp của nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số qua phân tích hồi quy

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp định lượng, bao gồm kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả hồi quy chỉ ra bảy nhân tố có ảnh hưởng với mức độ khác nhau đến chất lượng và cơ cấu nhân lực ngành Tài chính trong chuyển đổi số. Cụ thể:

Thứ nhất, đào tạo và bồi dưỡng nhân lực ($\beta = 0,565$) có tác động mạnh nhất, song còn dàn trải, chưa gắn chặt với yêu cầu số hóa, dẫn đến chênh lệch kỹ năng số giữa các đơn vị.

Thứ hai, sự quan tâm của người đứng đầu ($\beta = 0,433$) giữ vai trò quyết định trong định hướng chiến lược, tạo động lực và thúc đẩy thích ứng số.

Thứ ba, văn hóa tổ chức ($\beta = 0,379$) tác động rõ rệt nhưng nhiều nơi vẫn duy trì văn hóa hành chính, chậm đổi mới..

Thứ tư, tuyển dụng nhân lực ($\beta = 0,220$) còn thiên về thâm niên và bằng cấp, chưa chú trọng kỹ năng số và tư duy đổi mới..

Thứ năm, đánh giá nhân lực ($\beta = 0,168$) nặng tính hình thức, chưa khuyến khích sáng tạo và ứng dụng công nghệ.

Thứ sáu, cơ cấu tổ chức ($\beta = 0,154$) vẫn phân cấp truyền thống, kém linh hoạt, hạn chế phối hợp và chia sẻ dữ liệu.

Thứ bảy, thù lao lao động ($\beta = 0,055$) tác động thấp nhất, chưa tạo động lực phát triển kỹ năng số và đổi mới sáng tạo. Kết quả này chỉ ra những “điểm nghẽn thể chế” cần cải cách để nâng cao chất lượng nhân lực số trong ngành Tài chính.

3.4. ĐÁNH GIÁ NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

3.4.1. Các kết quả đạt được

3.4.1.1. Về số lượng và tổ chức bộ máy nhân sự

Một là, ngành Tài chính đã chủ động tinh giản biên chế, điều chỉnh số lượng nhân lực, góp phần xây dựng bộ máy tinh gọn, hiệu quả

Quá trình tinh giản biên chế, cơ cấu lại bộ máy ngành Tài chính được triển khai nhất quán theo chủ trương của Đảng, Nhà nước và Chính phủ, với các chính sách trọng tâm như Nghị quyết số 39-NQ/TW của Bộ Chính trị, Nghị quyết số 18-NQ/TW, 19-NQ/TW của Trung ương 6 khóa XII về đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy hệ thống chính trị, cũng như các chỉ đạo liên quan đến tinh giản ít nhất 10% biên chế đến năm 2021. Cụ thể, giai đoạn 2016-2017 chứng kiến mức giảm biên chế rất mạnh: từ 11.829 người xuống chỉ còn 4.454 người - mức giảm trên 62%, phản ánh quyết tâm chính trị và sự chủ động của Bộ Tài chính trong tái cấu trúc tổ chức. Tuy nhiên, thay vì cắt giảm đồng loạt, sau giai đoạn này, ngành Tài chính đã

dẫn điều chỉnh theo hướng ổn định, giữ quy mô nhân lực ở mức hợp lý, đồng thời chủ động bổ sung nhân sự có năng lực chuyên môn và công nghệ để đáp ứng yêu cầu chuyên đổi số và mở rộng phạm vi quản lý.

Ngoài ra, việc Bộ Tài chính triển khai số hóa 100% hồ sơ nhân sự với gần 70.000 cán bộ, ứng dụng hệ thống quản lý cán bộ tiên tiến theo Quyết định số 1770/QĐ-BTC ban hành Quy chế Quản lý, vận hành, khai thác hệ thống thông tin Quản lý cán bộ Bộ Tài chính, áp dụng từ ngày 15/9/2021, đã giúp chuyển đổi phương thức quản lý từ truyền thống sang quản trị số hóa, đồng bộ và minh bạch.

Hai là, quy mô nhân lực có kỹ năng/trình độ công nghệ thông tin trong ngành Tài chính tăng trưởng liên tục, tạo nền tảng vững chắc cho chuyển đổi số và hiện đại hóa quản lý tài chính công.

Trong giai đoạn 2016-2024, số lượng nhân lực có kỹ năng/trình độ công nghệ thông tin của toàn ngành Tài chính đã liên tục tăng lên qua từng năm, bất chấp sự sụt giảm mạnh về tổng số lao động do tình giãn biên chế. Từ 3.376 người năm 2016, đến năm 2023, số nhân lực có kỹ năng/trình độ công nghệ thông tin đã đạt 3.847 người. Ở tất cả các đơn vị trực thuộc như Tổng cục Hải quan, khối Cơ quan Bộ Tài chính, Tổng cục Thuế, Kho bạc Nhà nước, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Tổng cục Dự trữ Nhà nước, lực lượng này đều tăng về số lượng và tỷ trọng trong tổng số lao động. Sự gia tăng liên tục này là điều kiện quan trọng để ngành Tài chính triển khai các nhiệm vụ chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ mới vào quản lý, vận hành, phát triển các dịch vụ tài chính công hiện đại, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của bối cảnh kinh tế số.

3.4.1.2. Về chất lượng nhân sự

Chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngành Tài chính tiếp tục được cải thiện rõ rệt được phản ánh qua nhiều chỉ báo quan trọng và gắn liền với định hướng phát triển, hội nhập của ngành trong bối cảnh chuyển đổi số:

Một là, trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân lực và chuẩn hóa đội ngũ được nâng cao

Trong giai đoạn 2016–2024, ngành Tài chính kiên trì thực hiện các chủ trương về đào tạo, tuyển dụng và phát triển nhân lực chất lượng cao. Nhờ đó, tỷ lệ cán bộ có trình độ trên đại học được duy trì ở mức cao, đạt 50,87% vào năm 2023 và tiếp tục ổn định trong năm 2024. Đội ngũ cán bộ có trình độ thạc sĩ, tiến sĩ ngày càng đông đảo, đóng vai trò chủ lực trong nghiên cứu, hoạch định chính sách và quản lý tài chính công. Đây là nền tảng giúp nhân lực ngành Tài chính không chỉ nắm vững nghiệp vụ tài chính ngân sách mà còn có khả năng tiếp cận nhanh các yêu cầu chuyên môn mới trong môi trường số hóa.

Hai là, đội ngũ nhân lực ngành Tài chính nâng cao rõ rệt kỹ năng, trình độ công nghệ thông tin

Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngành Tài chính đã có bước tiến nổi bật về kỹ năng, trình độ công nghệ thông tin. Tỷ lệ cán bộ có kỹ năng công nghệ thông tin tăng mạnh từ mức 28,5% lên hơn 75% trong vòng bảy năm; lực lượng sở hữu kỹ năng công nghệ thông tin nâng cao, chuyên sâu ngày càng được củng cố. Kết quả này khẳng định vai trò tiên phong của ngành Tài chính trong việc triển khai Chương trình Chuyển đổi số quốc gia theo Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Đội ngũ cán bộ với kỹ năng, trình độ công nghệ thông tin ngày càng vượt trội đã góp phần vận hành hiệu quả các hệ thống quản lý tài chính

điền tử, phát triển dịch vụ công trực tuyến, thanh toán số và quản trị dữ liệu tập trung - các trụ cột then chốt của chuyển đổi số tài chính quốc gia.

Ba là, năng lực ngoại ngữ được chú trọng bồi dưỡng.

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, năng lực ngoại ngữ đặc biệt là tiếng Anh trở thành một trong những yêu cầu quan trọng đối với nhân lực ngành Tài chính. Đến năm 2024, nhiều đơn vị đã triển khai các khóa học ngoại ngữ chuyên ngành, giúp cán bộ có thể tiếp cận tài liệu quốc tế, nắm bắt kịp thời xu hướng công nghệ tài chính (fintech) và trao đổi hợp tác với các tổ chức quốc tế.

Bốn là, đội ngũ nhân lực ngành Tài chính được củng cố phẩm chất đạo đức, bản lĩnh chính trị

Đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức ngành Tài chính song song với việc nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng công nghệ thông tin, còn được chú trọng bồi dưỡng phẩm chất đạo đức, bản lĩnh chính trị thông qua các chương trình đào tạo lý luận chính trị chuyên sâu, thường xuyên. Nhờ vậy, đội ngũ cán bộ không chỉ đáp ứng tốt yêu cầu về chuyên môn mà còn giữ vững bản lĩnh, tinh thần trách nhiệm và ý thức phục vụ nhân dân trong mọi tình huống công tác.

Năm là, công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực được đẩy mạnh

Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành Tài chính liên tục được đổi mới mạnh mẽ cả về quy mô, nội dung, phương thức tổ chức. Ngành đã chú trọng triển khai các chương trình nâng cao kỹ năng chuyển đổi số, kỹ năng quản lý hiện đại, nhằm đáp ứng kịp thời và linh hoạt các yêu cầu mới trong các chiến lược phát triển. Nhờ đó, chất lượng nguồn nhân lực không ngừng được nâng cao, bảo đảm đáp ứng hiệu quả mục tiêu phát triển bền vững, hiện đại hóa quản lý tài chính công và hội nhập quốc tế.

3.4.1.3. Về cơ cấu nhân lực

Một là, cơ cấu giới tính nhân lực ngành Tài chính được xây dựng cân bằng, tiến bộ, đáp ứng yêu cầu phát triển trong thời kỳ chuyển đổi số.

Tỷ lệ nữ giới có xu hướng tăng liên tục trong giai đoạn 2016–2024, đến năm 2023 đạt 51,26% và tiếp tục duy trì mức trên 51% trong năm 2024, cao hơn nam giới (khoảng 49%). Đây là kết quả của chính sách bình đẳng giới được triển khai đồng bộ trong tuyển dụng, đào tạo và bố trí nhân sự. Sự gia tăng của lao động nữ cũng cho thấy ngành Tài chính đã tận dụng tốt nguồn nhân lực đa dạng để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, đồng thời đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về sự linh hoạt trong môi trường làm việc số.

Hai là, cơ cấu trình độ chuyên môn được chuẩn hóa theo hướng nâng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển hiện đại.

Đến năm 2024, tỷ lệ cán bộ có trình độ thạc sĩ duy trì ở mức trên 51%, giữ vai trò nòng cốt trong quản lý và vận hành các chương trình cải cách, hiện đại hóa tài chính công. Lực lượng cán bộ có trình độ đại học chiếm hơn 41%, đảm nhiệm khối lượng công việc chủ yếu tại các đơn vị nghiệp vụ. Nhân lực có trình độ tiến sĩ tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong nghiên cứu, hoạch định chính sách. Trong khi đó, tỷ lệ nhân lực có trình độ dưới đại học giảm còn dưới 5% vào năm 2024, cho thấy xu hướng nâng chuẩn đầu vào và đáp ứng yêu cầu về chất lượng nhân lực trong bối cảnh chuyên đổi số.

Ba là, cơ cấu kỹ năng và trình độ công nghệ thông tin được nâng cao, hình

thành nền tảng nhân lực số trong ngành Tài chính.

Trong giai đoạn 2016 - 2024, tỷ lệ cán bộ có kỹ năng công nghệ thông tin cơ bản tăng mạnh, từ 23,62% năm 2016 lên 36,70% năm 2017 và duy trì xu hướng tích cực trong các năm tiếp theo. Đến năm 2024, số lượng nhân lực có kỹ năng công nghệ thông tin nâng cao đạt gần 8%, đóng vai trò hạt nhân trong các dự án số hóa, triển khai hệ thống quản trị dữ liệu và tài chính điện tử. Đặc biệt, lực lượng nhân sự có chuyên môn công nghệ thông tin chuyên sâu luôn ổn định ở mức trên 55% từ sau năm 2017 đến 2024, góp phần quan trọng trong việc vận hành và phát triển các nền tảng tài chính số, dịch vụ công trực tuyến và cơ sở dữ liệu tập trung.

3.4.1.4. Về mức độ đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số của nhân lực ngành Tài chính

Nhân lực ngành Tài chính đã bước đầu đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số thông qua việc sử dụng các hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm nghiệp vụ và dịch vụ công trực tuyến trong thực hiện nhiệm vụ. Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn cán bộ, công chức, viên chức tự đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số ở mức khá và tốt, phản ánh sự chuyển biến tích cực về nhận thức và kỹ năng, tạo nền tảng cho việc tiếp tục nâng cao năng lực số và hiện đại hóa quản lý tài chính công trong thời gian tới.

3.4.2. Hạn chế, bất cập

3.4.2.1. Về số lượng nhân lực

Một là, tình hình biên chế giai đoạn 2016–2017 cơ bản phù hợp với yêu cầu tái cơ cấu gắn với chuyển đổi số, song việc điều chỉnh và phân bổ nhân lực theo vị trí việc làm số ở một số đơn vị còn chưa đồng bộ, dẫn đến thiếu hụt cục bộ và gia tăng áp lực công việc trong ngắn hạn.

Sau năm 2016, số lượng nhân lực ngành Tài chính sụt giảm mạnh (từ 11.829 người xuống còn 4.454 người năm 2017), dẫn đến tình trạng thiếu hụt cục bộ tại nhiều đơn vị như Tổng cục Hải quan, Kho bạc Nhà nước, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước. Trong khi đó, nhu cầu nhân lực cho các hoạt động ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số lại tăng nhanh, gây áp lực lớn lên đội ngũ còn lại và ảnh hưởng đến tiến độ triển khai các nhiệm vụ số hóa, hiện đại hóa quản lý tài chính công.

Hai là, phân bổ số lượng nhân lực chưa đồng đều, chưa kịp thời bổ sung đủ nguồn lực cho các vị trí chuyên môn sâu về công nghệ thông tin ở các đơn vị có nhu cầu số hóa cao.

Phân bổ nhân lực công nghệ thông tin trong ngành Tài chính giai đoạn 2016 – 2024 còn thiếu đồng đều, nhiều đơn vị trọng điểm như Kho bạc Nhà nước, Tổng cục Dự trữ Nhà nước chưa được bổ sung đủ nguồn lực chuyên môn sâu dù áp lực số hóa ngày càng lớn. Sự chênh lệch này khiến việc triển khai ứng dụng công nghệ thiếu đồng bộ, chậm thích ứng với yêu cầu quản lý hiện đại, đồng thời tiềm ẩn nguy cơ thiếu hụt nhân lực công nghệ thông tin chất lượng cao tại các vị trí trọng yếu..

Thứ ba, tốc độ bổ sung nhân lực chưa bắt kịp với yêu cầu mới về quản lý dữ liệu lớn và bảo mật hệ thống.

Nhu cầu về nhân lực có kỹ năng chuyên sâu trong vận hành hệ thống thanh toán điện tử, dự báo và phân tích dữ liệu tài chính ngày càng tăng, nhưng việc tuyển dụng và phân bổ nhân lực chưa đáp ứng kịp thời. Điều này tiềm ẩn rủi ro

trong quản trị rủi ro công nghệ và an toàn thông tin, vốn là nền tảng cho chuyển đổi số bền vững.

3.4.2.2. Về chất lượng nhân lực

Một là, chất lượng chuyên môn còn chưa đồng đều giữa các đơn vị và lĩnh vực

Trong giai đoạn 2016 – 2024, ngành Tài chính đã nâng cao trình độ nhân lực với tỷ lệ cán bộ có bằng đại học và sau đại học ngày càng tăng, đặc biệt ở các đơn vị chủ lực duy trì trên 51% cán bộ có trình độ thạc sĩ. Đây là nền tảng quan trọng cho cải cách và chuyển đổi số. Tuy nhiên, sự phân bố nhân lực chất lượng cao chưa đồng đều, một số đơn vị nhỏ vẫn có khoảng 4,91% cán bộ dưới đại học. Bên cạnh đó, vẫn còn bộ phận công chức, viên chức chưa đạt chuẩn chức danh, thiếu kỹ năng thực tiễn, làm hạn chế hiệu quả triển khai nhiệm vụ trong toàn ngành.

Hai là, năng lực công nghệ thông tin đã được cải thiện nhưng vẫn còn tồn tại khoảng cách giữa các bộ phận.

Trong giai đoạn 2016 – 2024, năng lực công nghệ thông tin của nhân lực ngành Tài chính đã có bước tiến rõ rệt, tỷ lệ cán bộ có kỹ năng số tăng nhanh so với trước đây. Tuy vậy, sự phân bố chưa đồng đều, chủ yếu tập trung ở các đơn vị chủ lực, trong khi nhiều đơn vị nhỏ hoặc bộ phận hỗ trợ còn thấp hơn mặt bằng chung. Đặc biệt, kỹ năng công nghệ thông tin nâng cao vẫn ở mức hạn chế, chưa đáp ứng yêu cầu ứng dụng các công nghệ hiện đại như Big Data, AI hay Blockchain. Bên cạnh đó, một bộ phận cán bộ lớn tuổi còn khó thích nghi với môi trường số, khiến việc chuyển đổi số ở một số đơn vị diễn ra thiếu đồng bộ và tiềm ẩn rủi ro về bảo mật dữ liệu. Đây là thách thức cần được khắc phục để ngành Tài chính nâng cao hiệu quả quản lý, đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập trong bối cảnh số hóa.

Ba là, kỹ năng ngoại ngữ và năng lực hội nhập quốc tế có cải thiện nhưng chưa theo kịp yêu cầu thực tiễn.

Tỷ lệ số lượng cán bộ biết tiếng Anh so với không thành thạo vẫn chưa cao, và chủ yếu tập trung ở các vị trí yêu cầu giao tiếp đối ngoại hoặc làm việc với tổ chức quốc tế.

Kỹ năng ngoại ngữ khác ngoài tiếng Anh (Nga, Pháp, Trung, Nhật) còn thấp, chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ, dẫn đến hạn chế trong việc tiếp cận thông tin, tài liệu quốc tế, hoặc thực hiện các nhiệm vụ hợp tác song phương, đa phương. Năng lực hội nhập, cập nhật thông lệ và kỹ thuật tài chính quốc tế còn yếu, khiến một bộ phận cán bộ khó thích nghi với yêu cầu chuyển đổi số và các tiêu chuẩn quản trị hiện đại.

Nhiều cán bộ vẫn còn tâm lý e ngại khi phải giao tiếp, làm việc trực tiếp với chuyên gia nước ngoài hoặc tham gia các diễn đàn, dự án hợp tác quốc tế. Điều này không chỉ làm giảm khả năng tiếp nhận tri thức mới mà còn khiến ngành Tài chính gặp khó khăn trong việc chủ động hợp tác, thu hút đầu tư quốc tế và nhanh chóng cập nhật các mô hình quản trị tiên tiến.

3.4.2.3. Về cơ cấu nhân lực

Một là, cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn vẫn còn chênh lệch, tỷ lệ cán bộ có trình độ dưới đại học chưa được xóa bỏ hoàn toàn

Giai đoạn 2016–2024, cơ cấu nhân lực ngành Tài chính đã có bước tiến

trong nâng cao trình độ chuyên môn, với tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học đạt 41,49% và thạc sĩ 51,61% vào năm 2023. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 4,91% cán bộ dưới đại học, chủ yếu ở các bộ phận hỗ trợ, gây hạn chế trong tiếp thu công nghệ và thích ứng đổi mới. Đáng chú ý, đội ngũ tiến sĩ chỉ chiếm khoảng 2%, cho thấy sự thiếu hụt chuyên gia cao cấp. Thực trạng này phản ánh cơ cấu nhân lực chưa chuẩn hóa, trở thành rào cản trong quá trình hiện đại hóa và chuyển đổi số của ngành.

Hai là, sự phân hóa về kỹ năng và trình độ công nghệ thông tin giữa các nhóm nhân lực còn khá rõ nét.

Giai đoạn 2016–2024, nhân lực ngành Tài chính có sự phân hóa rõ về kỹ năng công nghệ thông tin. Năm 2023, tỷ lệ cán bộ có kỹ năng cơ bản đạt 34,94%, nâng cao chỉ 7,81%, trong khi có trình độ chuyên môn CNTT là 57,25%. Sự phát triển kỹ năng số chủ yếu tập trung ở đơn vị chủ lực, còn ở địa phương và bộ phận nhỏ vẫn hạn chế, gây khó khăn cho quá trình đồng bộ hóa công nghệ, phối hợp dữ liệu và triển khai dự án liên ngành. Thực trạng này đòi hỏi ngành Tài chính phải chuẩn hóa kỹ năng số, tăng cường đào tạo phân tầng và xây dựng khung năng lực số để nâng cao hiệu quả chuyển đổi số toàn diện.

3.4.3. Nguyên nhân của hạn chế, bất cập

3.4.3.1. Nhóm nguyên nhân chủ quan

Một là, vai trò của người lãnh đạo chưa được phát huy hiệu quả: (1) Thiếu tư duy đổi mới và kỹ năng quản lý công nghệ để đưa ra các quyết sách phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số dẫn đến việc các dự án số hóa triển khai thiếu hiệu quả và không tận dụng tối đa các hệ thống công nghệ đã đầu tư; (2) Hạn chế trong việc xây dựng văn hóa số; (3) Chưa quyết liệt trong chỉ đạo và giám sát.

Hai là, tổ chức bộ máy chưa phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số: (1) Một trong những hạn chế lớn là sự chưa rõ ràng trong việc phân định chức năng và mô hình tổ chức giữa các cơ quan, đặc biệt là giữa các Bộ và các cơ quan thuộc Chính phủ, dẫn đến những chồng chéo trong quản lý; (2) Việc xác định nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm quản lý hiện tại chưa hợp lý và còn trùng lặp, khiến một số công việc tại cấp Trung ương bị ôm đồm quá mức, thiếu sự phân cấp mạnh mẽ cho các cấp dưới; (3) Cơ cấu tổ chức vẫn duy trì tính công kênh với nhiều đầu mối và tầng nấc không hiệu quả, làm tăng sự phức tạp trong phối hợp và giảm khả năng vận hành linh hoạt.

Ba là, hoạt động tuyển dụng nhân sự chưa hiệu quả trong việc thu hút nhân lực đáp ứng yêu cầu: (1) Một số quy trình bị chi phối bởi các yếu tố chủ quan làm suy giảm hiệu quả và tính khách quan trong việc chọn lọc ứng viên; (2) việc đưa vào các tiêu chí liên quan đến trình độ, khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động còn chưa được cập nhật kịp thời; (3) Tại nhiều đơn vị trong Ngành, tiêu chuẩn tuyển dụng chưa được xây dựng một cách cụ thể, rõ ràng, quy trình tuyển dụng đôi khi còn mang tính hình thức, thiếu các bước kiểm tra kiến thức và kỹ năng thực tế; (4) Công tác tuyển dụng chưa thực sự linh hoạt, đặc biệt trong việc thu hút nhân sự từ các nguồn bên ngoài hệ thống nhà nước hoặc các ngành nghề khác.

Bốn là, công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân sự chưa đạt hiệu quả: (1) Hiện nay, còn tồn tại khoảng cách giữa trình độ đào tạo và năng lực thực tiễn,

nhiều nội dung đào tạo còn thiên về lý thuyết, thiếu tính ứng dụng, khiến cán bộ gặp khó khăn khi vận dụng kiến thức vào công việc thực tế, đặc biệt là các nội dung liên quan đến chuyên đổi số, ứng dụng công nghệ thông tin; (2) Một số chương trình đào tạo cũng chưa xác định rõ nhu cầu cụ thể của người học và tổ chức, thường chỉ dựa trên loại hình đào tạo có sẵn mà chưa phản ánh đúng định hướng tổng thể của ngành Tài chính; (3) Do sự phân cấp trong quản lý và nguồn kinh phí khác nhau, việc lập kế hoạch đào tạo giữa các đơn vị không đồng nhất, gây khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu chung của ngành; (4) Nội dung và tài liệu đào tạo tuy đã được chú trọng xây dựng nhưng vẫn tồn tại nhiều bất cập; Một số chương trình còn trùng lặp, thiếu tính kế thừa và liên thông, thời gian đào tạo kéo dài gây lãng phí nguồn lực; (5) Đội ngũ giảng viên hiện nay cũng chưa đáp ứng đủ về số lượng và chất lượng. Việc thiếu giảng viên có trình độ chuyên sâu và phương pháp giảng dạy hiện đại đã ảnh hưởng đến hiệu quả của các chương trình đào tạo; (6) Cơ chế đãi ngộ dành cho giảng viên cũng chưa đủ hấp dẫn để thu hút nhân tài chất lượng cao tham gia vào công tác giảng dạy; (7) Cơ chế tài chính tự chủ tại các cơ sở đào tạo còn bất cập, chưa tạo động lực khuyến khích đơn vị cải thiện hiệu quả hoạt động, thúc đẩy công chức, viên chức nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên đổi số.

Năm là, hoạt động kiểm tra, đánh giá nhân sự còn hạn chế: (1) Chưa thực sự tạo động lực cho cán bộ phát huy hết khả năng, chưa sát với yêu cầu của chuyên đổi số; (2) Tại một số đơn vị, cách đánh giá còn mang tính cào bằng, thiếu công bằng và khách quan, khiến những người làm tốt không được ghi nhận xứng đáng làm giảm tinh thần hăng hái và nhiệt tình của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; (3) Hệ thống kiểm tra và đánh giá cũng chưa đảm bảo tính đồng bộ và minh bạch. Mỗi đơn vị thuộc Bộ, như Tổng cục Thuế hay Tổng cục Hải quan, áp dụng các quy trình và tiêu chuẩn riêng biệt, dẫn đến sự thiếu nhất quán trong đánh giá giữa các đơn vị; (4) Ở một số đơn vị, việc đánh giá và phân loại cán bộ vẫn mang tính sơ sài, hình thức, và chưa thực sự đảm bảo chất lượng.

Sáu là, chính sách đãi ngộ nhân lực chưa tạo động lực cho quá trình chuyển đổi số: (1) Chính sách tiền lương và phụ cấp hiện ở mức thấp, phụ thuộc vào quy định của Trung ương, trong khi chính sách đãi ngộ lại hạn chế cả về mức độ hỗ trợ và phạm vi đối tượng thụ hưởng; (2) Thu nhập của công chức, viên chức chưa phản ánh đúng giá trị sức lao động, vốn là công việc đòi hỏi trình độ cao, trách nhiệm lớn và liên quan mật thiết đến việc xây dựng, thực thi chính sách pháp luật quốc gia; (3) Tính tích cực trong công việc còn hạn chế ở một số cán bộ, do chưa có các quy định cụ thể về trách nhiệm cá nhân trong các nhiệm vụ được giao, đặc biệt là công việc mang tính tập thể.

Bảy là, văn hoá chuyển đổi số còn chưa đi sâu vào đại bộ phận nhân lực của Ngành: (1) Văn hóa công sở cũng chưa được chú trọng đầy đủ, ảnh hưởng đến môi trường làm việc không chỉ ảnh hưởng đến tính tích cực của công chức, viên chức mà còn làm giảm hiệu quả hoạt động chung của ngành Tài chính; (2) Việc định hình rõ ràng về văn hoá chuyển đổi số, cơ chế khuyến khích cán bộ tự nguyện tham gia và việc triển khai rộng khắp trong đơn vị còn chưa cao.

Tám là, hạ tầng công nghệ phục vụ chuyển đổi số còn chưa đáp ứng

được yêu cầu: (1) Một số hệ thống của Bộ vẫn dựa trên hạ tầng cũ, chưa được tối ưu hóa hoàn toàn cho môi trường điện toán đám mây hoặc tích hợp với công nghệ phân tích dữ liệu lớn (Big Data), dẫn đến tình trạng quá tải, làm chậm quá trình xử lý thông tin và ra quyết định; (2) Tính kết nối và liên thông giữa các hệ thống chưa thực sự đồng bộ. (3) Đảm bảo an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu chưa theo kịp mức độ phát triển của chuyển đổi số; (4) Nguồn lực đầu tư cho hạ tầng công nghệ vẫn còn hạn chế, cả về tài chính lẫn nhân sự vận hành; (5) Đồng thời, đội ngũ chuyên gia công nghệ có trình độ cao trong lĩnh vực tài chính công vẫn chưa đủ để đáp ứng yêu cầu ngày càng phức tạp của chuyển đổi số.

3.4.3.2. Nhóm nguyên nhân khách quan

Một là, khuôn khổ chính sách nhân lực của trung ương chưa tạo động lực cho chuyển đổi số: (1) Thiếu chiến lược dài hạn về phát triển nhân lực số; (2) Hạn chế trong cơ chế khuyến khích và đãi ngộ; (3) Cơ chế tiền lương và phúc lợi chưa đủ sức cạnh tranh với khu vực tư nhân; (4) Chưa chú trọng phân cấp đào tạo.

Hai là, hoạt động chuyển đổi số quốc gia chưa mạnh mẽ: (1) Hạ tầng số và các nền tảng dùng chung trên phạm vi toàn quốc chưa được triển khai đồng bộ, đặc biệt là các hệ thống định danh điện tử, nền tảng tích hợp chia sẻ dữ liệu (LGSP), và hệ thống thanh toán số quốc gia; (2) Khung thể chế pháp lý phục vụ chuyển đổi số quốc gia vẫn còn chưa hoàn thiện, với nhiều nội dung quan trọng liên quan đến dữ liệu mở, bảo mật thông tin, thuê dịch vụ công nghệ số, v.v. chưa được ban hành hoặc còn chông chéo; (3) Năng lực số của đội ngũ cán bộ, công chức tại nhiều địa phương và cấp cơ sở còn hạn chế, cả về kiến thức chuyên môn lẫn kỹ năng sử dụng công nghệ; (4) cơ chế tài chính dành cho chuyển đổi số quốc gia chưa thực sự ổn định và bền vững.

Ba là, sự cạnh tranh mạnh mẽ từ khu vực tư nhân và đầu tư nước ngoài: (1) Sự mở rộng nhanh chóng của khu vực tài chính tư nhân, các tổ chức tài chính quốc tế và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI); (2) Các tổ chức tài chính tư nhân, ngân hàng nước ngoài, công ty chứng khoán, fintech và các doanh nghiệp FDI thường có lợi thế lớn về chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc linh hoạt, cơ hội đào tạo quốc tế, cũng như mô hình quản trị hiện đại; (3) Trong khi đó, khu vực công, lại đang gặp nhiều rào cản trong cạnh tranh nhân lực, bao gồm: hệ thống tiền lương chậm cải cách, cơ chế bổ nhiệm - sử dụng nhân sự còn cứng nhắc, môi trường làm việc ít linh hoạt và ít cơ hội học tập - phát triển nghề nghiệp theo chuẩn quốc tế.

Chương 4

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN NĂM 2045

4.1 BỐI CẢNH TRONG NƯỚC VÀ QUỐC TẾ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ

4.1.1. Bối cảnh quốc tế

Thứ nhất, cách mạng công nghiệp lần thứ tư và xu hướng chuyển đổi số trong tài chính công toàn cầu; *Thứ hai*, các chuẩn mực xuyên biên giới trong tài

chính công và cuộc cạnh tranh thể chế trong trật tự kinh tế số; *Thứ ba*, cạnh tranh và hội nhập kinh tế trong khu vực và thế giới.

4.1.2. Bối cảnh trong nước

Thứ nhất, yêu cầu cải cách hành chính và hiện đại hóa; *Thứ hai*, thách thức từ thực tiễn chuyển đổi số; *Thứ ba*, yêu cầu từ doanh nghiệp và người dân; *Thứ tư*, yêu cầu tuân thủ các cam kết hội nhập kinh tế quốc tế; *Thứ năm*, áp lực hiện đại hóa từ kỳ vọng của nhà đầu tư và tổ chức quốc tế; *Thứ sáu*, yêu cầu của việc nâng cao năng suất lao động và hiệu quả quản lý.

4.1.3. Những cơ hội và thách thức của chuyển đổi số đối với nhân lực ngành Tài chính

Tiến trình hiện đại hóa quản trị quốc gia và chuyển đổi số không chỉ là xu hướng công nghệ, mà là cuộc cải cách toàn diện hướng tới bộ máy nhà nước minh bạch, hiệu quả và kiến tạo. Đối với ngành Tài chính – trụ cột trong quản lý và phân phối nguồn lực quốc gia – chuyển đổi số đang làm thay đổi tư duy quản trị, phương thức vận hành và yêu cầu nhân lực. *Một là*, số hóa mở rộng không gian sáng tạo, nâng cao tính minh bạch và hiệu quả quản lý tài chính công; *Hai là*, công nghệ hiện đại giúp cán bộ tiếp cận dữ liệu, tri thức nhanh chóng, tăng năng lực phân tích và hoạch định chính sách; *Ba là*, chuyển đổi số tạo điều kiện đào tạo linh hoạt, cá nhân hóa phát triển nghề nghiệp và áp dụng quản trị hiện đại; *Bốn là*, nhân lực được tái định vị từ “thừa hành” sang vai trò kiến tạo – dẫn dắt trong đổi mới quản lý tài chính công; Tuy nhiên, ngành Tài chính đối mặt nhiều thách thức: (1), yêu cầu nâng cao năng lực số trong khi nhiều cán bộ còn hạn chế về kỹ năng công nghệ, phân tích dữ liệu, an ninh mạng; (2) phân hóa trình độ giữa trung ương – địa phương và giữa các đơn vị chuyên môn; (3) rào cản văn hóa tổ chức và tư duy hành chính truyền thống; (4) khó khăn thu hút, giữ chân nhân tài số do cạnh tranh với khu vực tư nhân; (5) hệ thống đào tạo, bồi dưỡng còn nặng lý thuyết, chậm cập nhật yêu cầu chuyển đổi số.

4.2. QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG NHÂN LỰC SỐ CỦA ĐẢNG, CHÍNH PHỦ VÀ BỘ TÀI CHÍNH

Thứ nhất, phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số là nhiệm vụ vừa cấp bách, vừa mang tính chiến lược lâu dài; *Thứ hai*, phát triển nhân lực ngành Tài chính phải gắn kết chặt chẽ giữa trình độ chuyên môn, nghiệp vụ với đạo đức công vụ; *Thứ ba*, phát triển nhân lực ngành Tài chính phải coi hiệu quả công việc là thước đo quan trọng; *Thứ tư*, phát triển nhân lực ngành Tài chính là trách nhiệm của cả hệ thống và từng cá nhân trong ngành.

4.3. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC NGÀNH TÀI CHÍNH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

4.3.1. Xây dựng và hoàn thiện thể chế phát triển nhân lực ngành Tài chính thích ứng với đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số

(1) Tiếp tục hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật và cơ chế chính sách về quản lý, phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển

đổi số; (2) Xây dựng cơ chế khuyến khích, đãi ngộ và trọng dụng nhân tài trong lĩnh vực tài chính gắn với chuyển đổi số; (3) Hoàn thiện cơ chế phối hợp liên ngành và đối tác công - tư trong phát triển nhân lực ngành Tài chính; (4) Đổi mới cơ chế giám sát, kiểm tra và đánh giá nhân lực ngành Tài chính theo hướng hiện đại, minh bạch và gắn với hiệu quả công việc; (5) Chú trọng thể chế hóa các yêu cầu hội nhập quốc tế trong phát triển nhân lực ngành Tài chính.

4.3.2. Phát huy vai trò của người đứng đầu trong phát triển nhân lực ngành Tài chính gắn với chuyển đổi số

(1) Người đứng đầu phải thể hiện rõ trách nhiệm chính trị trong việc quán triệt, cụ thể hóa và triển khai các chủ trương, nghị quyết của Đảng, Nhà nước về đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số; (2) Người đứng đầu cần trực tiếp tham gia hoạch định chiến lược phát triển nhân lực số cho ngành; (3) Người đứng đầu phải gương mẫu, tiên phong trong học tập và ứng dụng công nghệ số; (4) Người đứng đầu có trách nhiệm xây dựng môi trường làm việc khuyến khích đổi mới sáng tạo, cởi mở với chuyển đổi số; (5) Người đứng đầu phải giữ vai trò giám sát, kiểm tra và đánh giá quá trình phát triển nhân lực gắn với chuyển đổi số; (6) Người đứng đầu cần chủ động huy động và kết nối nguồn lực từ bên ngoài để phục vụ phát triển nhân lực số cho ngành Tài chính; (7) Người đứng đầu phải định hướng và dẫn dắt truyền thông về chuyển đổi số, cả trong nội bộ lẫn với xã hội; (8) Người đứng đầu phải kiên định nguyên tắc “con người là trung tâm, là chủ thể của chuyển đổi số”.

4.3.3. Đổi mới công tác tổ chức cán bộ và tinh gọn bộ máy ngành Tài chính hướng đến vận hành hiệu quả trên nền tảng số ngành Tài chính

(1) Cần rà soát và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ giữa các cơ quan trong ngành Tài chính để khắc phục tình trạng chồng chéo và trùng lặp; (2) Đổi mới công tác tuyển dụng nhân lực theo hướng số hóa và minh bạch; (3) Cải tiến công tác quy hoạch, sử dụng và thu hút nhân tài; (4) Tinh giản và tái cơ cấu bộ máy theo hướng “bộ máy số” hiện đại; (5) Đẩy mạnh công tác kiểm tra, đánh giá nhân sự theo chuẩn số; (6) Hoàn thiện cơ chế thi đua, khen thưởng và kỷ luật minh bạch, công bằng; (7) Tăng cường phân cấp, phân quyền gắn với trách nhiệm giải trình trong môi trường số; (8) Tăng cường giám sát và cải tiến tổ chức dựa trên dữ liệu.

4.3.4. Nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ phù hợp với yêu cầu chuyển đổi số

(1) Hoàn thiện chính sách và quy chế đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với chuyển đổi số; (2) Đổi mới cơ chế phân cấp và phối hợp trong đào tạo để bảo đảm tính thống nhất, hiệu quả; (3) Đổi mới nội dung và phương pháp đào tạo theo hướng hiện đại, gắn sát thực tiễn; (4) Phát triển đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý đào tạo có năng lực số; (5) Tăng cường hợp tác quốc tế để nâng cao chất lượng đào tạo; (6) Nâng cao hiệu quả quản lý tài chính phục vụ đào tạo; (7) Xây dựng hệ thống đánh giá và cải tiến liên tục trong đào tạo.

4.3.5. Tăng cường đầu tư, đổi mới hạ tầng công nghệ phục vụ hoạt động chuyển đổi số

(1) Đầu tư nâng cấp đồng bộ hạ tầng công nghệ hiện có và phát triển trung tâm dữ liệu đạt chuẩn quốc tế; (2) Hoàn thiện nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu và tăng cường tính liên thông trong toàn ngành Tài chính; (3) Nâng cao năng lực bảo mật, an toàn thông tin và giám sát an ninh mạng; (4) Bảo đảm nguồn lực tài chính và nhân sự chất lượng cao phục vụ hạ tầng công nghệ; (5) Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ mới trong quản lý và vận hành; (6) thiết lập cơ chế hợp tác công – tư và mở rộng hợp tác quốc tế về đầu tư công nghệ; (7) Thiết lập cơ chế giám sát, đánh giá hiệu quả đầu tư hạ tầng công nghệ.

4.3.6. Tăng cường hợp tác quốc tế về phát triển nhân lực ngành tài chính trong bối cảnh đẩy mạnh chuyển đổi số ở Việt Nam

Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân lực ngành Tài chính theo chuẩn quốc tế trong bối cảnh chuyển đổi số. Trọng tâm là xây dựng khung năng lực số theo vị trí việc làm; thiết lập chương trình hợp tác dài hạn với tổ chức quốc tế, cơ sở đào tạo và doanh nghiệp công nghệ; triển khai đào tạo gắn với thực tiễn và chuyển giao tri thức. Qua đó hình thành đội ngũ chuyên gia nòng cốt về dữ liệu và công nghệ, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị tài chính công và thúc đẩy chuyển đổi số bền vững.

4.4. KIẾN NGHỊ

4.4.1. Kiến nghị đối với Trung ương Đảng

4.4.2. Kiến nghị đối với Quốc hội

4.4.3. Kiến nghị đối với Chính phủ

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang định hình lại cấu trúc và phương thức vận hành của nền kinh tế quốc dân, ngành Tài chính với vai trò là trụ cột trong quản lý, phân phối và sử dụng nguồn lực công đứng trước yêu cầu cấp thiết phải tái cấu trúc nguồn nhân lực nhằm đáp ứng các chuẩn mực mới về kỹ năng, tư duy và năng lực thích ứng. Luận án “Nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam” được triển khai trên cơ sở lý luận kinh tế chính trị Mác – Lênin, kết hợp với thực tiễn quản trị hiện đại, đã làm sáng tỏ các khía cạnh cốt lõi sau:

Thứ nhất, nhân lực là yếu tố trung tâm trong quá trình chuyển đổi số ngành Tài chính. Không có chuyển đổi số hiệu quả nếu thiếu lực lượng cán bộ, công chức, viên chức và người lao động có khả năng tiếp cận, ứng dụng và làm chủ công nghệ số để tổ chức thực thi chính sách tài chính công một cách minh bạch, linh hoạt và hiệu quả.

Thứ hai, luận án đã góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận về nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số, qua việc xác định rõ khái niệm, nội dung, tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng, đặt trong mối quan hệ biện chứng giữa lực

lượng sản xuất và quan hệ sản xuất theo tiếp cận kinh tế chính trị.

Thứ ba, thông qua khảo sát thực tiễn tại các cơ quan quản lý nhà nước trong ngành Tài chính giai đoạn 2016–2024, luận án chỉ rõ khoảng cách giữa hiện trạng nhân lực và yêu cầu của thời kỳ số hóa: sự thiếu hụt nhân sự công nghệ, bất cập trong đào tạo, chênh lệch trình độ giữa các đơn vị và hạn chế trong cơ chế thu hút - giữ chân nhân tài.

Thứ tư, chuyên đổi số vừa là cơ hội chiến lược để nâng cao chất lượng nhân lực tài chính, vừa đặt ra những thách thức lớn về tư duy lãnh đạo, mô hình tổ chức, văn hóa công vụ và chính sách quản trị nhân sự. Đòi hỏi cấp thiết hiện nay là phải đổi mới toàn diện từ thể chế, công cụ quản lý đến môi trường làm việc, trên nền tảng tích hợp công nghệ số và chuẩn mực quốc tế.

Thứ năm, luận án đã đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ và khả thi, bao gồm: hoàn thiện thể chế về nhân lực số; xây dựng khung năng lực số ngành Tài chính; đổi mới mô hình đào tạo gắn với thực tiễn chuyển đổi số; phát triển đội ngũ lãnh đạo số và cơ chế đãi ngộ linh hoạt theo hiệu quả công vụ và vị trí việc làm.

Tóm lại, phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số không chỉ là một yêu cầu tất yếu từ thực tiễn, mà còn là động lực nội sinh quyết định chất lượng cải cách tài chính công, hiệu lực quản trị nhà nước và năng lực cạnh tranh quốc gia trong kỷ nguyên số. Thành công của quá trình này đòi hỏi sự đổi mới căn bản về tư duy chính sách, sự phối hợp liên ngành, và đặc biệt là sự nhập cuộc mạnh mẽ của đội ngũ cán bộ tài chính - những người không chỉ “thừa hành” mà cần được “kiến tạo” để trở thành trung tâm của đổi mới và phát triển./.

DANH MỤC CÁC CÔNG CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Hồng Sâm (2025), “Phát triển nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số: Kinh nghiệm Quốc tế và một số khuyến nghị với Việt Nam”, Tạp chí Tài chính Kỳ 01 – Tháng 05/2025
2. Nguyễn Hồng Sâm (2025), “Đào tạo nhân lực ngành Tài chính đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo ngày 26/05/2025. Link truy cập: <https://kinhtevadubao.vn/dao-tao-nhan-luc-nganh-tai-chinh-dap-ung-yeu-cau-chuyen-doi-so-31378.html>
3. Nguyễn Hồng Sâm (2025), “Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ phù hợp của nhân lực ngành Tài chính trong bối cảnh chuyển đổi số”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo ngày 27/05/2025. Link truy cập: <https://kinhtevadubao.vn/cac-nhan-to-anh-huong-den-muc-do-phu-hop-cua-nhan-luc-nganh-tai-chinh-trong-boi-can-chuyen-doi-so-31390.html>