

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC SỐ CHO CÔNG CHỨC NGÀNH THUẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH TRONG QUẢN TRỊ DỰA TRÊN DỮ LIỆU

TRẦN THỊ KIM ÁNH

Phân hiệu Học viện Hành chính và Quản trị công
tại TP. Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 20/8/2026. Sửa chữa xong 20/9/2026. Duyệt đăng 24/9/2026.

Abstract

The tax sector is transitioning from manual administration to data-driven governance, with digital technologies such as electronic invoicing and artificial intelligence being applied increasingly widely. However, competence descriptions, assessment methods, and job-position-based training programmes remain underdeveloped. Drawing on policy analysis, international digital competence frameworks, and practices at the Ho Chi Minh City Tax Authority, this article develops an analytical framework that classifies digital competence according to competence groups, job positions, and proficiency levels. On this basis, it proposes four groups of tools for managing digital competence and clarifies the division of responsibilities among the Ministry of Finance, the Tax Department, and local tax authorities.

Keywords: Competence framework, data-driven governance, digital competence, Ho Chi Minh City, tax civil servants.

1. Đặt vấn đề

Quản lý thuế đang chuyển sang quản trị dựa trên dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (AI), trong khi công chức thuế trực tiếp sử dụng dữ liệu để ra quyết định quản lý đối với từng người nộp thuế. Vì vậy, năng lực số trở thành yêu cầu bắt buộc đối với đội ngũ này, đồng thời là định hướng chung cho toàn bộ khu vực công. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 yêu cầu phát triển nguồn nhân lực số cho khu vực công (Ban Chấp hành Trung ương, 2024). Tiếp đó, Thủ tướng Chính phủ ban hành Chỉ thị số 14/CT-TTg ngày 22/4/2026, yêu cầu đến hết năm 2026, toàn bộ cán bộ, công chức, viên chức có kiến thức, kỹ năng số và sử dụng thành thạo các nền tảng số để phục vụ công việc (Thủ tướng Chính phủ, 2026).

Thành phố Hồ Chí Minh là địa bàn mà những yêu cầu này thể hiện rõ, do quy mô quản lý lớn và việc đã áp dụng AI vào nhiều khâu nghiệp vụ. Theo Trưởng phòng Quản trị dữ liệu và Quản lý rủi ro của Thuế Thành phố Hồ Chí Minh, đơn vị hiện quản lý hơn 350.000 doanh nghiệp, khoảng 650.000 hộ kinh doanh và hơn 8 triệu cá nhân nộp thuế (Công ty Hệ thống thông tin FPT, 2026). Với khối lượng hồ sơ như vậy, xử lý thủ công không còn đáp ứng được nhưng có công nghệ chưa có nghĩa là đội ngũ khai thác được, nhất là khi chưa có bộ mô tả năng lực, cách đánh giá và chương trình phát triển năng lực theo từng vị trí việc làm.

Rà soát các khung năng lực hiện có cũng cho thấy rõ khoảng trống này. Bộ Khoa học và Công nghệ đã ban hành Khung kiến thức, kỹ năng số cơ bản kèm theo hướng dẫn đánh giá, xác nhận mức độ phổ cập kỹ năng số cho cán bộ, công chức, viên chức (Bộ Khoa học và Công nghệ, 2025). Tuy nhiên, khung này chỉ quy định mức tối thiểu áp dụng chung, chưa phân biệt theo ngành hoặc vị trí việc làm. Gần đây đã có những khung chi tiết hơn, chẳng hạn khung năng lực số cho cán bộ, công chức trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp với 8 nhóm năng lực và 40 tiêu chí (Hải Long, 2026) hay khung năng lực cho công chức làm việc tại trung tâm phục vụ hành chính công phường ở Thành phố Hồ Chí Minh

Email: anhttk@apag.edu.vn

(Thảo & Hà, 2026). Trinh và Vân (2026) nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của cơ quan thuế cấp tỉnh, còn Ánh (2026) xem xét năng lực thực thi chính sách của cơ quan thuế ở cấp tổ chức khi xóa bỏ thuế khoán đối với hộ kinh doanh, các nghiên cứu này còn để ngỏ 2 vấn đề: công chức thuế chưa có khung năng lực số riêng và cũng chưa có công cụ để đưa khung đó vào tuyển dụng, bố trí, đánh giá và đào tạo theo từng vị trí việc làm. Câu hỏi đặt ra là đội ngũ công chức thuế và các công cụ quản trị năng lực số hiện nay có theo kịp quá trình chuyển đổi không. Bài viết phân tích yêu cầu năng lực số đối với công chức thuế tại Thành phố Hồ Chí Minh, chỉ ra những vấn đề trong quản trị năng lực số, đồng thời đề xuất các công cụ cần hoàn thiện và chủ thể có thẩm quyền thực hiện.

Bài viết sử dụng các phương pháp phân tích chính sách, phân tích tài liệu và nghiên cứu trường hợp. Tài liệu nghiên cứu gồm 3 nhóm: văn bản của Đảng, pháp luật và tổ chức ngành thuế; các khung năng lực số quốc tế (phiên bản hiện hành) cùng các nghiên cứu trong nước; và tài liệu công khai về thực tiễn tại Thuế Thành phố Hồ Chí Minh. Với nhóm thứ ba, thông tin từ đối tác công nghệ chỉ dùng để xác nhận sự kiện triển khai và quy mô phục vụ, không dùng làm căn cứ để đánh giá năng lực của công chức. Bài viết không đo lường năng lực số hiện có của đội ngũ; khung năng lực và mô hình đo lường được đề xuất mới chỉ ở mức thiết kế, chưa được kiểm định thực nghiệm.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Xác định năng lực số của công chức thuế trong quản trị dựa trên dữ liệu

Bài viết xem năng lực số của công chức thuế là một bộ phận của năng lực quản trị công, có nội hàm rộng hơn khả năng sử dụng máy tính hoặc phần mềm nghiệp vụ. Hiểu theo nghĩa này, năng lực số là tổng hợp kiến thức, kỹ năng và thái độ giúp công chức làm việc với dữ liệu, công nghệ số và công cụ AI hiệu quả, an toàn và có trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ quản lý thuế theo vị trí việc làm. Khái niệm này có thể xét ở ba cấp độ. Ở cấp cá nhân, đó là kiến thức, kỹ năng và hành vi của từng công chức; ở cấp công việc, đó là mức năng lực mà mỗi vị trí đòi hỏi; ở cấp tổ chức, đó là những điều kiện cơ quan tạo ra như hạ tầng, dữ liệu, quy trình, quyền truy cập và môi trường học tập. Tách bạch ba cấp độ này để khỏi nhầm lẫn khi đánh giá. Thuế Thành phố Hồ Chí Minh đã đưa tổng đài AI vào vận hành nhưng điều đó mới phản ánh năng lực ở cấp tổ chức, chưa cho thấy từng công chức sử dụng hệ thống ra sao. Ngược lại, công chức dù có năng lực nhưng thiếu dữ liệu, quyền truy cập hay quy trình làm việc thì cũng khó phát huy được. Bởi vậy, để đánh giá năng lực của đội ngũ cần có dữ liệu về năng lực số của từng công chức như kết quả khảo sát, kiểm tra hoặc đánh giá mức độ thành thạo kỹ năng số, song đến nay loại dữ liệu này vẫn chưa được công bố.

Ủy ban châu Âu đã xây dựng Khung năng lực số dành cho công dân, gồm 5 nhóm năng lực và 8 bậc thành thạo (European Commission, 2022). Đối với khu vực công, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đề xuất khung nhân tài và kỹ năng số gồm 3 trụ cột: môi trường tạo điều kiện, kỹ năng và phát triển lực lượng lao động (OECD, 2021). Hai khung phân nhóm năng lực theo những cách khác nhau nhưng đều đặt năng lực số trong mối liên hệ với dữ liệu, quy trình và thể chế. Do mang tính khái quát, khi áp dụng vào quản lý nhân sự, các khung này cần được mỗi ngành điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù riêng. Với ngành Thuế, yêu cầu về năng lực số của công chức cần được xác định trên cơ sở ba đặc thù. Trước hết, dữ liệu thuế thuộc loại nhạy cảm, đòi hỏi công chức phải giữ bí mật thông tin của người nộp thuế. Bên cạnh đó, nghiệp vụ thuế được tổ chức theo từng chức năng như thanh tra, kiểm tra, quản lý nợ và hỗ trợ người nộp thuế. Cuối cùng, quyết định quản lý thuế làm phát sinh quyền và nghĩa vụ pháp lý, vì vậy kết quả mà AI đưa ra chỉ mang tính tham khảo. Từ ba đặc thù này có thể xác định ba nhóm năng lực số tương ứng: khai thác dữ liệu, vận hành nghiệp vụ số và sử dụng AI có trách nhiệm. Công nghệ và quy trình nghiệp vụ lại thay đổi liên tục nên công chức còn cần thêm nhóm năng lực thứ tư: giải quyết vấn đề và đổi mới.

Năng lực khai thác và quản lý dữ liệu là khả năng tìm kiếm, đối chiếu và diễn giải dữ liệu từ nhiều nguồn như hóa đơn điện tử, hồ sơ kê khai thuế, dữ liệu thanh toán và dữ liệu từ sàn thương mại điện tử. Hệ thống chỉ đưa ra kết quả phân tích, còn kết quả ấy đáng tin đến đâu là điều công chức phải tự đánh giá. Năng lực vận hành nghiệp vụ thuế trên nền tảng số thể hiện ở chỗ công chức thực hiện được

quy trình quản lý thuế trên hệ thống điện tử, xử lý hồ sơ người nộp thuế gửi qua kênh số và phối hợp với các bộ phận khác trong môi trường làm việc số. Với năng lực sử dụng AI có trách nhiệm, công chức phải tuân thủ quy định về an toàn thông tin và đạo đức số, biết công cụ có những giới hạn và sai sót nào, từ đó phân biệt khi nào có thể dùng kết quả của hệ thống và khi nào phải kiểm tra lại. Còn năng lực giải quyết vấn đề và đổi mới thể hiện ở khả năng điều chỉnh cách làm khi hệ thống và quy trình nghiệp vụ thay đổi.

Trên cơ sở đó, bài viết xây dựng khung phân tích theo 3 chiều: nhóm năng lực, nhóm vị trí việc làm và mức độ thành thạo. Về vị trí việc làm, ngoài năng lực chung mà mọi công chức đều cần, khung đặt ra yêu cầu riêng cho 3 nhóm: công chức làm nghiệp vụ thuế; công chức chuyên trách dữ liệu, công nghệ thông tin; công chức lãnh đạo, quản lý. Về mức độ thành thạo, khung chia thành 3 mức: nền tảng; vận dụng độc lập; nâng cao và dẫn dắt. Ba mức này được gộp từ 8 bậc thành thạo của Khung năng lực số cho công dân, đủ để phân biệt yêu cầu giữa các vị trí, đồng thời vẫn dễ áp dụng trong quá trình đánh giá. Trong đó, nhóm năng lực và mức độ thành thạo thuộc cấp cá nhân; vị trí việc làm thuộc cấp công việc; dữ liệu, quyền truy cập và quy trình là các điều kiện ở cấp tổ chức, không thuộc khung nhưng quyết định việc năng lực có được phát huy hay không.

2.2. Những vấn đề đặt ra với năng lực số của công chức ngành Thuế Thành phố Hồ Chí Minh

Trong 7 tháng đầu năm 2026, số thu ngân sách do Thuế Thành phố Hồ Chí Minh quản lý đạt hơn 466.000 tỷ đồng, bằng 74,8% dự toán (Anh Tuấn, 2026). Cùng với đó, cơ quan thuế đã đưa vào sử dụng tổng đài AI để tự động gọi điện, trả lời các câu hỏi cơ bản và cung cấp thông tin thuế trên các nền tảng thanh toán số (Anh Tuấn, 2026), đồng thời nhắc nợ thuế, đôn đốc nộp thuế, thông báo tạm hoãn xuất cảnh và giải đáp thủ tục (Công ty Hệ thống thông tin FPT, 2026). Ở quy mô toàn ngành, từ ngày 05/10/2026, Cục Thuế triển khai chức năng hỏi đáp chính sách thuế trên Chatbot AI - Hỗ trợ người nộp thuế, tích hợp vào eTax mobile và Cổng Dịch vụ công ngành Thuế (Cục Thuế, 2026). Hội nghị sơ kết 6 tháng đầu năm 2026 của Thuế Thành phố Hồ Chí Minh đặt ra nhiệm vụ đẩy nhanh làm sạch, chuẩn hóa dữ liệu người nộp thuế; tăng cường ứng dụng AI; và chú trọng đào tạo, bồi dưỡng công chức (Huy Hùng, 2026). Về thể chế, Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/7/2026 yêu cầu đẩy mạnh hiện đại hóa quản lý thuế (Quốc hội, 2025). Công nghệ và thể chế đã chuyển sang quản trị dựa trên dữ liệu nhưng đội ngũ và công cụ quản trị năng lực chưa theo kịp, thể hiện qua bốn vấn đề sau:

Yêu cầu năng lực thay đổi không đồng đều giữa các vị trí: Khi hệ thống tự động đảm nhận phần lớn công việc sự vụ, công chức thuế dành nhiều thời gian hơn cho việc phân tích dữ liệu, nhận diện rủi ro và xử lý các hồ sơ phức tạp. Ở khâu thanh tra, kiểm tra, công chức phải khai thác dữ liệu lớn và đối chiếu chéo nhiều nguồn để tìm dấu hiệu bất thường, nhất là các rủi ro liên quan đến hóa đơn điện tử và giao dịch xuyên biên giới (Văn Tuấn, 2026). Nhiệm vụ làm sạch, chuẩn hóa dữ liệu nêu trên cũng cho thấy kiểm soát chất lượng dữ liệu là trách nhiệm của cả bộ phận nghiệp vụ, không riêng bộ phận công nghệ (Huy Hùng, 2026). Trong khâu quản lý nợ và hỗ trợ người nộp thuế, tổng đài AI và trợ lý ảo đảm nhận việc tiếp xúc ban đầu; công chức theo dõi trên hệ thống, phân loại rủi ro nợ và xử lý các trường hợp được chuyển sang. Công chức chuyên trách dữ liệu và công nghệ đảm nhận quản trị cơ sở dữ liệu tập trung, xây dựng và kiểm soát mô hình phân tích, bảo đảm an toàn thông tin và hỗ trợ bộ phận nghiệp vụ khai thác dữ liệu. Ở cấp lãnh đạo, quản lý, thao tác trực tiếp giảm nhưng trách nhiệm tăng: quyết định phải dựa trên dữ liệu và người ra quyết định chịu trách nhiệm về cả phần việc có sự tham gia của trí tuệ nhân tạo. Vì vậy, một chuẩn năng lực số chung là không đủ; cần xác định lại yêu cầu cho từng vị trí thay vì chỉ bổ sung kỹ năng tin học.

Thiếu chuẩn năng lực số cho từng vị trí việc làm: Qua rà soát tài liệu công khai, tác giả chưa tìm thấy bộ tiêu chí năng lực số riêng cho công chức thuế dù Bộ Tài chính đã có quy định về vị trí việc làm của công chức chuyên ngành Tài chính nói chung (Bộ Tài chính, 2023). Khung kiến thức, kỹ năng số cơ bản chỉ trả lời câu hỏi mọi cán bộ, công chức, viên chức cần biết gì, còn chuẩn theo vị trí phải trả lời người làm

thanh tra, quản lý nợ hay hỗ trợ người nộp thuế cần làm gì với dữ liệu. Thiếu chuẩn này, cơ quan thuế không có căn cứ để xác định từng vị trí cần năng lực nào, ở mức nào; nên việc cử người đi học, chọn nội dung bồi dưỡng và bố trí công việc sau đào tạo vẫn dựa vào kinh nghiệm hơn là dựa trên các tiêu chí.

Chưa đánh giá được năng lực và chưa gắn đào tạo với công việc: Ngành Thuế chưa có cơ chế đánh giá và phản hồi năng lực số thống nhất; hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý thuế (Tổng cục Thuế, 2024) cũng không thể đo lường năng lực số của từng công chức. Tình trạng này không riêng ngành Thuế: Chỉ thị số 14/CT-TTg nhận định việc khảo sát trình độ, xác định yêu cầu kỹ năng số theo vị trí việc làm còn mang tính hình thức, chưa được sử dụng làm căn cứ xây dựng chương trình bồi dưỡng; hoạt động bồi dưỡng còn dàn trải và nền tảng học tập số còn phân tán (Thủ tướng Chính phủ, 2026). Các chỉ số như số lớp, số lượt bồi dưỡng hay tỷ lệ hoàn thành khóa học vì thế chỉ phản ánh quy mô đào tạo, chưa cho biết công chức có làm tốt nhiệm vụ hay không. Một chuyên đề bồi dưỡng giúp công chức làm quen với công cụ nhưng chưa bảo đảm họ có thể áp dụng vào hồ sơ và dữ liệu xử lý hằng ngày (Trung, 2024).

Ngành Thuế còn thiếu nhân lực chuyên trách về dữ liệu và công nghệ: Đó là do ngành Thuế khó thu hút và giữ chân người có chuyên môn cao, một phần vì mức đãi ngộ giữa khu vực công và thị trường lao động công nghệ chênh lệch (Trung Kiên, 2026). Thiếu đội ngũ vận hành hệ thống và hỗ trợ nghiệp vụ, nên các công cụ quản trị năng lực khó triển khai.

Bốn vấn đề cho thấy hạn chế chủ yếu nằm ở công cụ và nguồn lực quản trị năng lực, không phải ở quy mô ứng dụng công nghệ. So với những hạn chế chung mà Chỉ thị số 14/CT-TTg đã chỉ ra, vấn đề của ngành Thuế phức tạp hơn do gắn với dữ liệu nhạy cảm và tính chuyên biệt của từng chức năng nghiệp vụ (mục 2.1).

2.3. Hàm ý chính sách

Tương ứng với bốn vấn đề trên, bài viết đề xuất bốn nhóm công cụ, mỗi nhóm gắn với chủ thể có thẩm quyền trong hệ thống thuế được tổ chức theo ngành dọc.

2.3.1. Xây dựng bộ mô tả năng lực số cho từng vị trí việc làm để làm cơ sở cho tuyển dụng, sắp xếp, đào tạo và đánh giá công chức thuế

Do Cục Thuế thuộc Bộ Tài chính, cơ quan thuế tỉnh, thành phố thuộc Cục Thuế (Bộ Tài chính, 2025) và khung năng lực vị trí việc làm chuyên ngành do Bộ quản lý ngành hướng dẫn nên bộ mô tả năng lực số do Bộ Tài chính và Cục Thuế ban hành. Cơ quan thuế Thành phố Hồ Chí Minh đề xuất nhu cầu và thực hiện thí điểm. Bộ mô tả bám theo khung phân tích: mỗi vị trí việc làm gắn với danh mục năng lực, mức độ thành thạo cần đạt, hành vi quan sát được và minh chứng đánh giá. Ví dụ, với vị trí kiểm tra thuế, bộ mô tả có thể yêu cầu ở mức vận dụng độc lập: công chức tự đối chiếu dữ liệu hóa đơn điện tử với hồ sơ kê khai thuế để lập danh sách người nộp thuế có dấu hiệu rủi ro. Minh chứng đánh giá là sản phẩm phân tích dựa trên dữ liệu của đơn vị, không phải chứng chỉ hay sổ giờ học. Bộ mô tả được cập nhật định kỳ và khi công nghệ, quy trình thay đổi.

2.3.2. Xây dựng cách đánh giá năng lực và đo lường khoảng cách năng lực cho từng vị trí

Cục Thuế ban hành phương pháp và công cụ đánh giá chung; cơ quan thuế Thành phố Hồ Chí Minh thực hiện đánh giá theo phân cấp. Với từng vị trí việc làm, khoảng cách năng lực là chênh lệch giữa mức yêu cầu và mức năng lực thực tế của công chức theo kết quả đánh giá, tính riêng cho từng năng lực. Các khoảng cách này được nhân với trọng số ưu tiên của từng năng lực rồi cộng lại thành chỉ số ưu tiên đào tạo; vị trí có chỉ số cao hơn được đào tạo trước. Cục Thuế quy định trọng số theo mức độ ảnh hưởng của từng năng lực đến kết quả nghiệp vụ tại vị trí đó và điều chỉnh theo thực tế triển khai. Mô hình này được kết hợp với việc đánh giá phổ cập kỹ năng số theo Khung kiến thức, kỹ năng số cơ bản mà Chỉ thị số 14/CT-TTg giao các bộ thực hiện (Thủ tướng Chính phủ, 2026). Để mô hình vận hành, Cục Thuế phải quy định trước các nội dung: chủ thể quyết định mức năng lực yêu cầu cho từng vị trí; hình thức đánh giá (bài kiểm tra chuẩn hóa, sản phẩm công việc hoặc tự đánh giá); biện pháp hạn chế tính

chủ quan khi tự đánh giá; tần suất đánh giá và mục đích sử dụng kết quả; yêu cầu bảo vệ dữ liệu cá nhân. Kết quả được theo dõi thông qua tỷ lệ công chức đã được đánh giá và mức độ thu hẹp khoảng cách năng lực sau mỗi kỳ.

2.3.3. Chuyển đào tạo từ bồi dưỡng theo chuyên đề sang phát triển năng lực gắn với kết quả công việc và trách nhiệm khi sử dụng trí tuệ nhân tạo

Cục Thuế và cơ quan thuế Thành phố Hồ Chí Minh phối hợp với các cơ sở đào tạo để xây dựng chương trình phát triển năng lực số theo từng vị trí việc làm, chia thành 3 mức độ thành thạo. Học viên vừa học vừa phân tích dữ liệu từ công việc thực tế, theo cách đào tạo tại chỗ gắn với dự án nghiệp vụ, tương tự mô hình đào tạo dữ liệu nội bộ của Cơ quan Thuế Vương quốc Anh (HM Revenue and Customs, 2017). Cách làm này thống nhất với lộ trình của Chỉ thị số 14/CT-TTg: từ năm 2027, chương trình và tài liệu kỹ năng số phải đáp ứng yêu cầu của từng vị trí việc làm (Thủ tướng Chính phủ, 2026). Mức nền tảng được thực hiện qua nền tảng “Bình dân học vụ số” theo Chỉ thị số 14/CT-TTg nên ngành Thuế tập trung nguồn lực cho hai mức cao hơn: phân tích dữ liệu gắn với nghiệp vụ (vận dụng độc lập) và bồi dưỡng nhóm nòng cốt về dữ liệu, công nghệ thông tin (nâng cao và dẫn dắt). Cả ba mức đều có nội dung về việc sử dụng AI có trách nhiệm, bảo mật thông tin người nộp thuế và trách nhiệm cuối cùng của người có thẩm quyền. Hiệu quả đào tạo được đánh giá bằng mức cải thiện kết quả thực hiện nhiệm vụ sau khóa học, không chỉ bằng số người hoàn thành.

2.3.4. Xây dựng và duy trì đội ngũ chuyên trách về dữ liệu và công nghệ thông tin phục vụ chung cho toàn ngành Thuế

Do tuyển dụng, tiền lương và chế độ đãi ngộ vượt thẩm quyền của cơ quan thuế cấp tỉnh, thành phố, trách nhiệm chính thuộc về Bộ Tài chính và Cục Thuế. Các giải pháp gồm chính sách thu hút nhân lực, cơ chế sử dụng chung nhân lực trong toàn ngành và hợp tác với các cơ sở đào tạo, doanh nghiệp công nghệ để chia sẻ tri thức và hạ tầng. Cục Thuế xác định quy mô đội ngũ chuyên trách dựa trên phân tích vị trí việc làm, lượng dữ liệu và danh mục ứng dụng AI, không ấn định trước số lượng biên chế.

Bốn công cụ trên còn đòi hỏi việc phân định vai trò của các chủ thể bên ngoài hệ thống thuế. Cơ sở đào tạo xây dựng chương trình, kiểm tra và xác nhận năng lực. Doanh nghiệp công nghệ cung cấp công nghệ, chuyên gia và phải giữ bí mật dữ liệu; thỏa thuận hợp tác quy định phạm vi dữ liệu được truy cập và trách nhiệm của từng bên. Cơ quan thuế Thành phố Hồ Chí Minh thí điểm bộ mô tả năng lực và công cụ đo khoảng cách tại các vị trí sử dụng dữ liệu nhiều nhất như thanh tra, kiểm tra và quản lý nợ, rút kinh nghiệm về cách đánh giá và tổ chức đào tạo. Kết quả thí điểm là căn cứ thực tiễn để Bộ Tài chính và Cục Thuế điều chỉnh khung năng lực và chính sách nhân lực chung trước khi áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống.

3. Kết luận

Năng lực số của công chức ngành Thuế là một phần của năng lực quản trị công, gắn với dữ liệu, quy trình và trách nhiệm pháp lý trong từng quyết định quản lý thuế. Tại Cục Thuế Thành phố Hồ Chí Minh, công nghệ đã được đưa vào nhiều khâu nghiệp vụ nhưng các công cụ mô tả, đánh giá và phát triển năng lực số theo vị trí việc làm chưa theo kịp. Kết quả phát triển năng lực số vì vậy nên được đo bằng khả năng của công chức sử dụng dữ liệu để ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định đó. Khung phân tích ba chiều và mô hình đo khoảng cách năng lực theo vị trí mà bài viết đề xuất có thể làm cơ sở để Bộ Tài chính, Cục Thuế xây dựng bộ mô tả năng lực số, với Cục Thuế Thành phố Hồ Chí Minh là đơn vị thí điểm. Nghiên cứu mới dựa trên tài liệu công khai tại một địa bàn và chưa có dữ liệu ở cấp từng công chức; nghiên cứu tiếp theo sẽ xây dựng thang đo năng lực số theo vị trí việc làm và khảo sát trực tiếp công chức thuế để kiểm chứng các nhận định này.

Tài liệu tham khảo

Anh Tuấn (2026). Thuế TP. Hồ Chí Minh thu ngân sách hơn 466.000 tỷ đồng, đẩy nhanh chuyển đổi số. <https://nhandan.vn/thue-thanh-pho-ho-chi-minh-thu-ngan-sach-dat-hon-466000-ty-dong-tang-toc-chuyen-doi-so-post980544.html>, ngày 07/8/2026.

- Ban Chấp hành Trung ương (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*.
- Bộ Khoa học và Công nghệ (2025). *Quyết định số 757/QĐ-BKHCN ngày 29/4/2025 về việc 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*.
- Bộ Tài chính (2023). *Thông tư số 54/2023/TT-BTC ngày 15/8/2023 hướng dẫn về vị trí việc làm công chức nghiệp vụ chuyên ngành tài chính trong cơ quan, tổ chức thuộc ngành, lĩnh vực tài chính*.
- Bộ Tài chính (2025). *Quyết định số 381/QĐ-BTC ngày 26/02/2025 quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Cục Thuế*.
- Bùi Văn Trinh, Lê Bình Bích Vân (2026). Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của cơ quan thuế cấp tỉnh: Minh họa tại Cục Thuế tỉnh Đồng Tháp. *Tạp chí Kinh tế tài chính*. <https://nghiencuu.tapchikinhjetaichinh.vn/giai-phap-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-co-quan-thue-cap-tinh-minh-hoa-tai-thue-tinh-dong-thap-163719.html>.
- Công ty Hệ thống thông tin FPT (2026). *FPT đồng hành cùng Thuế TP. HCM chuyển đổi số và ứng dụng AI*. <https://fpt-is.com/fpt-dong-hanh-cung-thue-tp-hcm-chuyen-doi-so-va-ung-dung-ai/>, ngày 11/8/2026.
- Cục Thuế (2026). *Công văn số 7364/CT-CDŞ ngày 05/10/2026 về việc triển khai ứng dụng Chatbot AI - Hỗ trợ người nộp thuế hỏi đáp quy định, chính sách, pháp luật thuế trên ứng dụng eTax mobile và Cổng Dịch vụ công ngành Thuế*.
- European Commission (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Joint Research Center, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>.
- HM Revenue and Customs (2017). *Introducing the HMRC Digital Data Academy*. HMRC Digital blog, gov.uk. <https://hmrcdigital.blog.gov.uk/2017/09/07/introducing-the-hmrc-digital-data-academy/>.
- Hải Long (2026). *Khung năng lực số của cán bộ, công chức đáp ứng mô hình chính quyền địa phương hai cấp*. <https://apag.edu.vn/khung-nang-luc-so-cua-can-bo-cong-chuc-dap-ung-mo-hinh-chinh-quyen-dia-phuong-hai-cap-9136.htm>, ngày 03/7/2026.
- Huy Hùng (2026). *Thuế Thành phố Hồ Chí Minh tập trung tháo gỡ các điểm nghẽn trong quản lý thuế*. <https://nhandan.vn/thue-thanh-pho-ho-chi-minh-tap-trung-thao-go-cac-diem-nghen-trong-quan-ly-thue-post972723.html>.
- Lê Thị Phương Thảo, Nguyễn Thị Thu Hà (2026). *Khung năng lực số của công chức Trung tâm Phục vụ hành chính công phường tại TP. Hồ Chí Minh*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2026/08/28/khung-nang-luc-so-cua-cong-chuc-trung-tam-phuc-vu-hanh-chinh-cong-phuong-tai-tp-ho-chi-minh/>, ngày 28/8/2026.
- OECD (2021). *The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_4e7c3f58-en.html.
- Quốc hội (2025). *Luật Quản lý thuế*. Luật số 108/2025/QH15 ngày 10/12/2025.
- Thủ tướng Chính phủ (2026). *Chỉ thị số 14/CT-TTg ngày 22/4/2026 về việc đẩy mạnh bồi dưỡng và đánh giá kiến thức, kỹ năng số đối với cán bộ, công chức, viên chức*.
- Tổng cục Thuế (2024). *Quyết định số 1005/QĐ-TCT ngày 30/7/2024 ban hành Hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý thuế đến năm 2030*.
- Trần Thị Kim Ánh (2026). *Năng lực thực thi chính sách của cơ quan thuế trong bối cảnh xóa bỏ thuế khoán đối với hộ kinh doanh tại Việt Nam*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2026/10/07/nang-luc-thuc-thi-chinh-sach-cua-co-quan-thue-trong-boi-can-ho-kinh-doanh-o-viet-nam/>, ngày 07/10/2026.
- Trung Kiên (2026). *Nhân lực số và cuộc đua thu hút nhân tài của ngành Thuế*. <https://thuehaiquan.tapchikinhjetaichinh.vn/nhan-luc-so-va-cuoc-dua-thu-hut-nhan-tai-cua-nganh-thue-157274.html>.
- Trung, N. S. (2024). Training and retraining civil servants in Vietnam. *Teaching Public Administration*, 44(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/01447394241267221>.
- Văn Tuấn (2026). *Nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, công chức thuế chặn hành vi gian lận, trốn thuế, mua bán hóa đơn*. <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/nang-cao-nang-luc-chuyen-mon-cho-can-bo-cong-chuc-thue-chan-hanh-vi-gian-lan-tron-thue-mua-ban-hoa-don-196766.html>, ngày 06/5/2026.