

PHÂN TÍCH CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG QUÂN NHÂN CHUYÊN NGHIỆP TRONG QUÂN ĐỘI NHÂN DÂN VIỆT NAM

Nguyễn Trường Thọ

Trường Cao đẳng Hậu cần 2, Bộ Quốc phòng

thotruong1976@gmail.com

Tóm tắt: Bài báo phân tích chính sách tiền lương Quân nhân chuyên nghiệp (QNCN) trong Quân đội từ sau đổi mới đến nay qua hệ thống văn bản quy phạm pháp luật (Nghị định 25/CP, Nghị định 204/2004/NĐ-CP, Thông tư 07/2010/TT-BQP). Nghiên cứu làm rõ tiến trình hoàn thiện chính sách tiền lương QNCN trong mối tương quan với mục tiêu xây dựng Quân đội “tinh, gọn, mạnh”. Những đóng góp và phát hiện mới của nghiên cứu: (1) Khung phân tích đa chiều: Nhìn nhận tiền lương không chỉ là chi trả ngân sách mà là công cụ quản trị nguồn nhân lực chiến lược; (2) Nghịch lý thu nhập: Chứng minh rằng, dù hệ số lương khởi điểm ưu đãi hơn so với khu vực công nhưng tổng thu nhập thực tế trên giờ làm việc của QNCN vẫn thấp do đặc thù quân sự; (3) Góc nhìn nhân văn: Định lượng hóa những tổn thất kinh tế gián tiếp mà QNCN và gia đình phải gánh chịu. Nghiên cứu chỉ ra sự xói mòn sức mua và thâm hụt kinh tế hộ gia đình là rào cản chính trong việc giữ chân nhân tài. Từ đó, đề xuất cải cách tiền lương theo vị trí việc làm và xây dựng hệ sinh thái an sinh phi tiền tệ. Đây là luận cứ khoa học quan trọng để thực thi Nghị quyết 27-NQ/TW đối với QNCN, đáp ứng yêu cầu xây dựng Quân đội trong giai đoạn mới.

Từ khóa: chính sách tiền lương, vị trí việc làm, quân nhân chuyên nghiệp, động lực làm việc

ANALYSIS OF THE SALARY POLICY FOR PROFESSIONAL SOLDIERS IN THE VIETNAM PEOPLE'S ARMY

Abstract: The article examines the salary policy for professional Soldiers in the Army from the Renovation period to the present, utilizing a framework of legal documents (Decree 25/CP, Decree 204/2004/ND-CP, Circular 07/2010/TT-BQP). This study elucidates the evolution of the salary policy for professional Soldiers in alignment with the objective of establishing a “lean, strong” Army. The key contributions and novel insights of the research include: (1) A multidimensional analytical framework: Considering salary not merely as a budgetary expense but as a strategic tool for human resource management; (2) The income paradox: Illustrating that while the initial salary coefficient is more advantageous than that of the public sector, the actual total income per working hour for professional Soldiers remains low due to the unique characteristics of military service; (3) A human-centered perspective: Assessing the indirect economic losses that professional Soldiers and their families endure. The study reveals that the erosion of purchasing power and household economic deficits are significant obstacles to retaining talent. Consequently, it is recommended to reform salaries based on job positions and to develop a non-monetary social security ecosystem. This serves as a crucial scientific basis for the implementation of Resolution 27-NQ/TW for the professional Soldiers, addressing the demands of Army development in the new era.

Keywords: salary policy, job position, professional Soldiers, work motivation

Mã bài báo: JHS - 312

Ngày nhận bài sửa: 15/01/2026

Ngày nhận bài: 31/12/2025

Ngày duyệt đăng: 20/01/2026

Ngày nhận phản biện: 08/01/2026

1. Đặt vấn đề

Trong Chiến lược xây dựng Quân đội Nhân dân (QĐND) Việt Nam “tinh, gọn, mạnh” theo Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng và Nghị quyết số 05-NQ/TW ngày 17/01/2022 của Bộ Chính trị khóa XIII về tổ chức QĐND Việt Nam giai đoạn 2021-2023 và những năm tiếp theo, đội ngũ QNCN đóng vai trò là “xương sống kỹ thuật”, đóng vai trò then chốt trong việc làm chủ hệ thống vũ khí, trang thiết bị, khí tài hiện đại. Đặc biệt, trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số hiện nay, đòi hỏi một chiến lược quản trị nguồn nhân lực tương xứng, trong đó chính sách tiền lương đóng vai trò là đòn bẩy kinh tế và thước đo giá trị lao động đặc thù. Việc nghiên cứu chính sách tiền lương QNCN trong quân đội hiện nay trở nên cấp thiết vì ba lý do chính: (i) Sự lỗi thời của hệ thống bảng lương hiện hành trước áp lực lạm phát và sự biến động của thị trường lao động dân sự, gây khó khăn cho việc thu hút và giữ chân nhân tài; (ii) Yêu cầu hiện thực hóa Nghị quyết 27-NQ/TW về cải cách chính sách tiền lương, chuyển từ trả lương theo cấp bậc/thâm niên sang trả lương theo vị trí việc làm và mức độ phức tạp của công việc; (iii) Nhu cầu ổn định hậu phương quân đội - một nhân tố trực tiếp quyết định đến sức mạnh chiến đấu của lực lượng vũ trang.

Mặc dù vấn đề chính sách tiền lương trong lực lượng vũ trang nói chung và QNCN trong quân đội nói riêng đã được một số nghiên cứu quan tâm, nhưng vẫn còn giới hạn nhất định. Theo đó, các nghiên cứu trước đây chủ yếu dừng lại ở việc mô tả chính sách hoặc phân tích hệ số lương danh nghĩa dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật. Khoảng trống nghiên cứu hiện nay nằm ở việc thiếu vắng các phân tích định lượng hóa về “thu nhập thực tế trên giờ làm việc” và chưa xem xét đầy đủ “chi phí cơ hội của hộ gia đình quân nhân”. Đây là những rào cản vô hình nhưng tác động trực tiếp đến động lực cống hiến và tình trạng “chảy máu chất xám” ở các ngành kỹ thuật mũi nhọn. Để giải quyết vấn đề trên, nội dung chính của bài báo tập trung vào 3 mục tiêu trọng tâm: (1) Hệ thống hóa và phân tích diễn biến chính sách tiền lương của QNCN qua các mốc pháp lý quan trọng (Nghị định 25/CP, Nghị định 204/2004/NĐ-CP, Thông tư 07/2010/TT-BQP) để thấy rõ sự biến động của hệ số lương và sức mua thực tế thông qua các lần điều chỉnh lương cơ sở; (2) Phân tích tác động của chính sách đối với an sinh xã hội và động lực làm việc thông qua việc định lượng hóa những tổn thất kinh tế gián tiếp mà QNCN và gia đình phải gánh chịu; (3)

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện chính sách tiền lương theo vị trí việc làm và xây dựng hệ sinh thái an sinh phi tiền tệ, cung cấp luận cứ khoa học cho việc thực thi Nghị quyết 27-NQ/TW đối với lực lượng vũ trang nói chung và QNCN nói riêng.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Vai trò và chức năng của chính sách tiền lương đối với QNCN trong Quân đội

Khác với khu vực công nói chung, tiền lương của QNCN trong quân đội không chỉ đơn thuần là giá cả sức lao động hay công cụ phân phối kết quả sản xuất. Dựa trên các học thuyết về quản trị nguồn nhân lực khu vực công (Public Sector HRM), chính sách tiền lương quân đội phải được thiết kế như một cơ chế bù đắp đa mục tiêu, cụ thể:

- *Bù đắp sự hạn chế quyền tự do cá nhân*: QNCN chấp nhận sự điều động tuyệt đối của tổ chức, hạn chế quyền cư trú và các hoạt động kinh tế ngoài quân đội. Tiền lương lúc này cần bổ sung một khoản mang tính chất “phí cơ hội” cho những quyền lợi dân sự bị tiết chế.

- *Bù đắp trạng thái sẵn sàng chiến đấu liên tục*: Đặc thù “trực 24/7” khiến ranh giới giữa giờ làm việc và giờ nghỉ ngơi bị xóa bỏ. Lương QNCN do đó không thể tính toán theo khung giờ hành chính thông thường mà phải bao hàm cả chi phí cho trạng thái sẵn sàng hy sinh thời gian cá nhân.

- *Bù đắp rủi ro nghề nghiệp và trách nhiệm quốc phòng*: Đối với lực lượng vũ trang nói chung và QNCN trong quân đội nói riêng, tiền lương còn là cam kết của Nhà nước đối với những rủi ro về thân thể và tính mạng mà quân nhân có thể đối mặt.

Vì vậy, Chính sách tiền lương đối với QNCN phải được xây dựng trên triết lý “Đãi ngộ đặc thù gắn liền với an ninh - quốc phòng”, nơi tiền lương là nhân tố đảm bảo sức mạnh chiến đấu của quốc gia. Do đó, việc xây dựng chính sách tiền lương không chỉ là sự cụ thể hóa quy định tại Điều 90 Bộ luật Lao động 2019, mà còn là công cụ quản trị nguồn nhân lực chiến lược và trụ cột an sinh trong quân đội, đồng thời bảo đảm vai trò và chức năng cơ bản sau:

Thứ nhất, vai trò bảo đảm an sinh xã hội và tái sản xuất sức lao động. Trong môi trường quân sự với kỷ luật nghiêm ngặt, QNCN không có cơ hội gia tăng thu nhập ngoài lương, do đó, tiền lương chính là “lá chắn” an sinh duy nhất, bảo đảm các nhu cầu sống cơ bản cho quân nhân và gia đình tại các địa bàn đóng quân đặc thù.

Thứ hai, tính cạnh tranh trong thu hút và duy trì nguồn nhân lực kỹ thuật chất lượng cao. Trong nền kinh tế thị trường, tiền lương của QNCN phải được đặt trong tương quan so sánh đa chiều với khu vực tư nhân và các nhóm công chức kỹ thuật. Đây là yếu tố quyết định để “giữ chân” đội ngũ chuyên gia giỏi trước làn sóng dịch chuyển lao động sang khu vực dân sự.

Thứ ba, tạo động lực làm việc và thúc đẩy cam kết nghề nghiệp. Tiền lương là đòn bẩy tâm lý quan trọng. Một chính sách tiền lương công bằng, phản ánh đúng trình độ chuyên môn (theo Thông tư 07/2010/TT-BQP) và cường độ lao động sẽ tạo ra động lực tự thân để QNCN không ngừng học tập, làm chủ vũ khí trang bị hiện đại.

2.1.2. Lý thuyết có liên quan

Nghiên cứu vận dụng các học thuyết kinh tế và quản trị nguồn nhân lực hiện đại để làm sáng tỏ bản chất của chính sách tiền lương đối với QNCN trong môi trường quân sự hiện đại:

(1) *Thuyết Công bằng của J. Stacy Adams*: Theo Adams (1963), cá nhân trong một tổ chức luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ giữa “đầu vào” (Inputs - công sức, kỹ năng, thời gian trực chiến 24/7) và “đầu ra” (Outputs - tiền lương, phụ cấp, phúc lợi). Thuyết Công bằng được sử dụng để phân tích sự chênh lệch giữa nỗ lực lao động, hao phí về thời gian và thu nhập thực tế của QNCN. Ngoài ra, sự công bằng đối với QNCN được cảm nhận khi họ đối chiếu thu nhập thực tế trên mỗi giờ làm việc với các lao động dân sự có cùng trình độ đào tạo. Nếu sự chênh lệch quá lớn, quân nhân sẽ rơi vào trạng thái “mất động lực”, dẫn đến việc giảm sự nỗ lực hoặc có xu hướng tìm cách chuyển dịch sang khu vực có mức đãi ngộ công bằng hơn.

(2) *Lý thuyết Kỳ vọng của Victor Vroom*: Vroom (1964) cho rằng, động lực làm việc được quyết định bởi ba yếu tố: Sự mong đợi, phương tiện và giá trị thực (E-I-V). Lý thuyết này sẽ giải thích động lực học tập, nâng cao trình độ và cam kết nghề nghiệp của QNCN, họ sẽ nỗ lực nâng cao trình độ chuyên môn nếu họ tin rằng kết quả học tập sẽ dẫn đến việc thăng tiến bậc lương (như chuyển xếp từ Trung cấp lên Cao đẳng/Đại học theo Thông tư 07/2010/TT-BQP). Tiền lương trong trường hợp này đóng vai trò là “phương tiện” quan trọng để hiện thực hóa giá trị của sự nỗ lực cá nhân.

(3) *Lý thuyết Chi phí cơ hội*: Trong kinh tế học và quản trị nhân sự, chi phí cơ hội là giá trị của phương án tốt nhất bị bỏ qua khi đưa ra một quyết định. Lý thuyết này được sử dụng nhằm lượng hóa các tổn thất kinh tế gián tiếp của hậu phương (gia đình) quân nhân. Khi quân nhân cam kết thực hiện nghĩa vụ quân sự đặc

thù (trực chiến xa nhà, vắng mặt dài ngày), gia đình họ mất đi những cơ hội kinh tế gián tiếp như: thu nhập của người phối ngẫu bị giảm do phải quán xuyến việc nhà, hoặc chi phí phải thuê người hỗ trợ thay thế vai trò của quân nhân. Đây là biến số then chốt giúp giải thích tại sao mức lương danh nghĩa của QNCN cao hơn dân sự nhưng “an sinh thực tế” của hộ gia đình quân nhân vẫn còn thấp hơn.

(4) *Lý thuyết về bù đắp rủi ro*: Được khởi xướng từ Adam Smith, thuyết này chỉ ra rằng công việc càng có mức độ rủi ro, độc hại và hạn chế tự do cá nhân cao thì tiền lương phải có phần bù đắp tương xứng. QNCN vận hành vũ khí, khí tài trong môi trường quân sự là lao động đặc biệt, do đó hệ số lương khởi điểm phải chứa đựng hàm ý bù đắp cho những hy sinh về quyền tự do cá nhân và rủi ro nghề nghiệp.

(5) *Lý thuyết Quản trị nguồn nhân lực hiện đại*: Trái với quan điểm quản trị truyền thống coi nhân công là chi phí, các học giả hiện đại như Gary Dessler hay Michael Armstrong khẳng định con người là “vốn tài sản chiến lược”. Lý thuyết này cung cấp cơ sở để tiếp cận tiền lương như một công cụ chiến lược nhằm giữ chân nhân lực chất lượng cao, trong bối cảnh quân đội hiện đại hóa, lý thuyết này nhấn mạnh hai khía cạnh then chốt: (i) *Trả lương theo năng lực*: Tiền lương phải tương xứng với trình độ chuyên môn và kỹ năng thực tế. Việc Bộ Quốc phòng ban hành Thông tư 07/2010/TT-BQP phân loại hệ số lương dựa trên bảng cấp chính là sự vận dụng lý thuyết này, nhằm mục đích tôn vinh hàm lượng tri thức trong lao động quân sự; (ii) *Hệ thống đãi ngộ tổng thể*: Đãi ngộ không chỉ dừng lại ở tiền mặt (lương, phụ cấp) mà còn bao gồm các giá trị phi tiền tệ như môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và an sinh hậu phương. Lý thuyết này cung cấp cơ sở để bài báo đề xuất các giải pháp về nhà ở công vụ và chính sách gia đình nhằm giữ chân đội ngũ QNCN có trình độ cao.

2.1.3. Khung pháp lý về chính sách tiền lương đối với QNCN

Hệ thống lý thuyết về tiền lương QNCN được vận hành thông qua các giai đoạn chuyển đổi quan trọng:

(1) *Giai đoạn xác lập* (Nghị định 25/CP của Chính phủ ban hành ngày 23/5/1993): Hình thành hệ thống thang bảng lương đầu tiên sau đổi mới đất nước (1986).

(2) *Giai đoạn cải cách* (Nghị định 204/2004/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 14/12/2004): Mở rộng khung hệ số lương để phù hợp với quy mô nền kinh tế mới.

(3) *Giai đoạn chuẩn hóa trình độ* (Thông tư 07/2010/TT-BQP của Bộ Quốc phòng ban hành ngày

27/01/2010): Gắn kết chặt chẽ giữa học vấn và thu nhập, đặt nền móng cho việc quản trị nhân lực theo hàm lượng chất xám.

(4) *Giai đoạn Triển khai thực hiện cải cách tiền lương theo Nghị quyết 27-NQ/TW*: Nghị quyết 27-NQ/TW tạo ra cuộc cách mạng khi chuyển dịch tư duy trả lương từ cấp bậc, thâm niên sang vị trí việc làm. Trong lộ trình này, QNCN là nhóm đối tượng có độ phức tạp cao hơn bởi sự giao thoa giữa hai giá trị: *trình độ kỹ thuật chuyên sâu và ràng buộc quân sự khắc nghiệt*. Việc áp dụng cải cách đối với QNCN không thể thực hiện cơ học như khu vực hành chính thông thường mà cần một cơ chế linh hoạt với 3 trụ cột:

- *Định giá vị trí việc làm kép*: Bảng lương mới phải phản ánh đúng độ khó của công nghệ quân sự 4.0, đồng thời định lượng được những tổn thất về quyền tự do cá nhân và rủi ro nghề nghiệp.

- *Lộ trình chuyển đổi riêng biệt*: Cần một giai đoạn đệm để chuẩn hóa danh mục vị trí việc làm trong quân đội, đảm bảo việc bãi bỏ phụ cấp cũ không làm sụt giảm thu nhập thực tế, tránh gây xáo trộn tâm lý đội ngũ chuyên gia.

- *Cơ chế đãi ngộ vượt trội*: Để thực hiện mục tiêu “tinh, gọn, mạnh”, tiền lương phải trở thành lợi thế cạnh tranh để giữ chân nhân tài trước sự lôi kéo của thị trường lao động dân sự, biến QNCN thành “vùng lõi” ổn định của sức mạnh quốc phòng.

Sự kết hợp giữa các lý thuyết quản trị hiện đại và tiến trình hoàn thiện pháp lý nêu trên tạo thành cơ sở khoa học để bài báo phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp cải cách tiền lương theo vị trí việc làm theo Nghị quyết 27-NQ/TW.

2.2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Trong lĩnh vực quân đội, các nghiên cứu về chế độ, chính sách đãi ngộ cũng như các nghiên cứu xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao là khá hạn chế và có phần bảo mật vì đặc thù quân sự, do vậy khả năng tiếp cận sẽ bị hạn chế. Trong khả năng giới hạn của mình, tác giả tiếp cận được các nghiên cứu trong quân đội gần với chủ đề nghiên cứu cụ thể như sau:

(1) *Những nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của chính sách tiền lương trong tạo động lực, giữ chân, xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho lực lượng vũ trang*.

Điển hình là nghiên cứu của Minh (2025), Chú trọng xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho lực lượng vũ trang, trong đó tác giả đề cập: để xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho lực lượng vũ trang thì hoàn thiện chính sách tiền lương, đãi ngộ là cực kỳ

quan trọng. Chính sách tiền lương và đãi ngộ cần bảo đảm tương xứng với tính chất, nhiệm vụ đặc thù của lực lượng vũ trang. Ngoài chính sách tiền lương còn cần quan tâm đến chính sách nhà ở, đất ở, chăm sóc y tế, giáo dục, việc làm cho quân nhân, công an và thân nhân, thực hiện tốt chính sách hậu phương quân đội, công an để bù đắp những thiệt thòi và hạn chế của chính quân nhân và gia đình họ.

(2) *Các nghiên cứu về chủ đề chính sách tiền lương cho khu vực công và lực lượng vũ trang với các nghiên cứu điển hình như sau*:

Nghiên cứu của Huệ (2018) với chủ đề “Cải cách chính sách tiền lương để nâng cao đời sống cho cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp”. Tác giả cho biết, chính sách tiền lương là một bộ phận đặc biệt quan trọng, có quan hệ chặt chẽ với các chính sách khác trong hệ thống chính sách kinh tế - xã hội, liên quan trực tiếp đến các cân đối kinh tế vĩ mô, thị trường lao động và đời sống người hưởng lương, góp phần xây dựng hệ thống chính trị tinh gọn, trong sạch, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, phòng, chống tham nhũng. Từ đó, tác giả đưa ra những quan điểm, trong đó có một số quan điểm giúp cải cách chính sách tiền lương để nâng cao đời sống cho cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang: (i) Tiền lương phải là thu nhập chính bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình họ; tạo động lực nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc; (ii) Cải cách chính sách tiền lương phải tuân thủ nguyên tắc phân phối theo lao động và quy luật khách quan của kinh tế thị trường, lấy tăng năng suất lao động là cơ sở để tăng lương; (iii) Nhà nước trả lương cho cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang theo vị trí việc làm, chức danh và chức vụ lãnh đạo, phù hợp với nguồn lực của Nhà nước, bảo đảm tương quan hợp lý với tiền lương trên thị trường lao động; thực hiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng, tạo động lực nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp, góp phần làm trong sạch và nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị.

Theo Học (2021), tiền lương dành riêng cho đối tượng QNCN không chỉ là công cụ tái sản xuất sức lao động mà còn là thước đo giá trị cống hiến trong môi trường đặc thù quân sự. Tác giả cũng chỉ ra rằng, cơ chế tiền lương hiện hành dù đã có nhiều cải thiện nhưng vẫn còn bộc lộ những bất cập so với mặt bằng chung của thị trường lao động và cường độ làm việc của quân nhân. Việc hoàn thiện chính sách này cần phải gắn liền với đặc điểm về cấp bậc, chức vụ và trình độ tay nghề chuyên môn kỹ thuật.

Tiếp cận vấn đề từ góc độ quản trị nhân lực, đãi ngộ nhân lực chất lượng cao trong quân đội. Hoa (2020) khẳng định chính sách đãi ngộ không chỉ dừng lại ở tiền lương mà còn bao gồm các phụ cấp đặc thù, môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến để giữ chân lao động chất lượng cao, hạn chế tình trạng chảy máu chất xám ra khu vực tư hoặc nước ngoài, đặc biệt với lao động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu, với những người có trình độ cao, sự thỏa mãn về mặt kinh tế là điều kiện cần để họ yên tâm công tác, từ đó tạo ra động lực nội tại để sáng tạo và cống hiến lâu dài trong quân ngũ.

Minh (2022) cũng có bài viết đồng thuận với tinh thần của Đảng và Nhà nước, từ đó đã cụ thể hóa các giải pháp nhằm nâng cao đời sống quân nhân theo tinh thần Nghị quyết Đại hội XIII. Đãi ngộ của quân nhân không chỉ tập trung vào hệ số trên bảng lương mà còn mở rộng ra các yếu tố về đời sống tinh thần và hậu phương quân nhân. Tác giả khẳng định, việc chăm lo đời sống vật chất là nền tảng để củng cố bản lĩnh chính trị và sự tin tưởng của quân nhân vào sự nghiệp cách mạng của Đảng.

Báo cáo của Hội đồng Chính sách tiền lương Quốc gia (2023) cũng đã phân tích tác động của việc bãi bỏ hệ thống thang bảng lương cũ để chuyển sang trả lương theo vị trí việc làm và chức danh lãnh đạo. Đặc biệt, đối với lực lượng vũ trang, cải cách này nhằm đảm bảo mức lương khởi điểm tương xứng với đóng góp và rủi ro nghề nghiệp.

Nghiên cứu của Hoa (2025), với chủ đề “Cải cách chính sách tiền lương ở khu vực công và bài toán thu hút nhân tài trong bối cảnh hội nhập quốc tế ở Việt Nam”. *Bài viết phân tích thực trạng vấn đề cải cách chính sách tiền lương ở khu vực công tác động đến bài toán thu hút nhân tài ở nước ta và đề xuất một số giải pháp cải cách toàn diện chính sách tiền lương để nâng cao sức hấp dẫn đối với nhân lực chất lượng cao như: gắn tiền lương với hiệu quả công việc và năng lực cá nhân; xây dựng chiến lược tiền lương dài hạn, gắn với hội nhập quốc tế; thực hiện chính sách thu hút nhân tài thông qua hợp tác quốc tế.*

Tóm lại, dù các nghiên cứu đã bao phủ từ lý luận đến thực tiễn cải cách, nhưng sự biến động của kinh tế thị trường và lạm phát đòi hỏi các chính sách tiền lương phải có cơ chế điều chỉnh linh hoạt hơn. Sự chênh lệch về mức sống giữa các vùng miền nơi quân nhân đóng quân cũng là một bài toán cần lời giải chi tiết hơn mà các nghiên cứu trong nước chưa thể giải quyết được. Các nghiên cứu về tiền lương trong lực lượng vũ trang cũng chỉ chủ yếu tiếp cận dưới góc độ mô tả chính sách hoặc phân tích hệ số lương danh nghĩa, trong khi đó

các phân tích về thu nhập thực tế trên giờ làm việc cũng chưa được đào sâu, cũng như chưa xem xét đầy đủ chi phí cơ hội của gia đình quân nhân đối với tính chất đặc thù trong quân ngũ. Từ các khoảng trống này, tác giả thực hiện bài viết với mong muốn hệ thống hóa và phân tích diễn biến chính sách tiền lương của QNCN; phân tích tác động của chính sách đối với an sinh xã hội và động lực làm việc thông qua việc định lượng hóa các chi phí cơ hội của QNCN và gia đình.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận định tính phối hợp với kỹ thuật phân tích dữ liệu thứ cấp từ hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, các phương pháp cụ thể như sau:

3.1. Phương pháp logic lịch sử và phân tích tổng hợp

Tác giả tiến hành thu thập, hệ thống hóa và phân tích nội hàm của các bảng lương ban hành kèm theo Nghị định số 25/CP ngày 23/5/1993, Nghị định số 204/2004/NĐ-CP của Chính phủ và đặc biệt là Thông tư số 07/2010/TT-BQP của Bộ Quốc phòng. Phương pháp này cho phép nhận diện cấu trúc thang bảng lương, sự phân loại các nhóm đối tượng theo trình độ đào tạo và sự thay đổi của hệ số lương qua từng thời kỳ. Đây là cơ sở dữ liệu quan trọng nhất để đánh giá lộ trình chuyên nghiệp hóa và hiện đại hóa đội ngũ kỹ thuật trong Quân đội.

Các dữ liệu về hệ số lương từ bảng lương QNCN qua các thời kỳ được trích xuất và số hóa vào các bảng biểu so sánh. Tác giả sử dụng kỹ thuật quy đổi giá trị tuyệt đối dựa trên mức lương cơ sở tại các mốc thời gian quan trọng để tạo ra cái nhìn trực quan về mức độ cải thiện đời sống thực tế của QNCN. Các số liệu thống kê mức lương cơ sở từ Nghị định 25/CP đến Nghị định 73/2024/NĐ-CP được sử dụng làm tham số chuẩn để tính toán sức mua và định lượng hóa các tác động kinh tế đối với hậu phương QNCN.

3.2. Phương pháp so sánh và đối chiếu

Đây là phương pháp chủ đạo để làm nổi bật sự chuyển dịch của chính sách. Tác giả thực hiện so sánh theo 2 trục chính:

- *Trục dọc (Thời gian):* Đối chiếu trực tiếp hệ số lương qua các giai đoạn 1993, 2004 và 2010 đối với cùng một chức danh và trình độ chuyên môn. Cụ thể, so sánh sự mở rộng bậc lương từ 10 bậc lên 12 bậc của nhóm Cao cấp để thấy rõ sự thay đổi trong tư duy đãi ngộ thâm niên và chuyên môn kỹ thuật sâu.

- *Trục ngang (Giá trị thực tế):* Kết hợp mức lương cơ sở tại các thời điểm (từ 120.000 đồng/tháng năm

1993 đến 2.340.000 đồng/tháng năm 2024) với biến động giá cả thị trường để đánh giá sức mua thực tế. Việc quy đổi này là căn cứ thực chứng để kiểm chứng thuyết Công bằng: liệu nỗ lực lao động đặc thù có được bù đắp xứng đáng bởi giá trị tiêu dùng thực tế hay không.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thực trạng tiền lương Quân nhân chuyên nghiệp dưới góc độ bảo đảm an sinh xã hội

Trong hệ thống chính sách đối với lực lượng vũ trang, tiền lương không chỉ là sự trả công cho sức lao động đặc thù mà còn là trụ cột cốt lõi của hệ thống

an sinh xã hội (ASXH). Đối với QNCN, tiền lương đóng vai trò quyết định đến khả năng tái sản xuất sức lao động, bảo đảm mức sống tối thiểu cho bản thân và gia đình, đồng thời là cơ sở để thực hiện các quyền lợi ASXH khác như bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

4.1.1. Sự biến đổi của thu nhập danh nghĩa và khả năng bảo đảm mức sống tối thiểu

Từ năm 1993 đến nay, chính sách tiền lương của QNCN đã trải qua nhiều giai đoạn điều chỉnh mức lương cơ sở, phản ánh nỗ lực của Đảng và Nhà nước trong việc cải thiện đời sống bộ đội qua các mốc văn bản pháp lý quan trọng:

Bảng 1. Bảng lương QNCN giai đoạn 1993-2004

Chức danh	Bậc lương											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cao cấp												
Nhóm 1	2,88	3,18	3,48	3,78	4,08	4,38	4,68	4,98	5,28	5,58	5,88	6,18
Nhóm 2	2,65	2,95	3,25	3,55	3,85	4,15	4,45	4,75	5,05	5,35	5,65	6,95
2. Trung cấp												
Nhóm 1	2,65	2,90	3,15	3,40	3,65	3,90	4,15	4,40	4,65	4,90		
Nhóm 2	2,40	2,65	2,90	3,15	3,40	3,65	3,90	4,15	4,40	4,65		
Nhóm 3	2,20	2,45	2,70	2,95	3,20	3,45	3,70	3,95	4,20	4,45		
3. Sơ cấp												
Nhóm 1	2,40	2,60	2,80	3,00	3,20	3,40	3,60	3,80	4,00	4,20		
Nhóm 2	2,20	2,40	2,60	2,80	3,00	3,20	3,40	3,60	3,80	4,00		
Nhóm 3	2,10	2,30	2,50	2,70	2,90	3,10	3,30	3,50	3,70	3,90		

Nguồn: Nghị định 25/CP ngày 23/5/1993 của Chính phủ

- Giai đoạn 1993-2004 (Nghị định 25/CP): Mức lương cơ sở bắt đầu từ 120.000 đồng/tháng. Ở giai đoạn này, tiền lương QNCN chủ yếu mang tính chất bao cấp,

đáp ứng các nhu cầu sinh hoạt cơ bản nhất trong môi trường quân đội tập trung.

Bảng 2. Bảng lương quân nhân chuyên nghiệp giai đoạn 2004-2010

Chức danh	Bậc lương											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cao cấp												
Nhóm 1	3,85	4,20	4,55	4,90	5,25	5,60	5,95	6,30	6,65	7,00	7,35	7,70
Nhóm 2	3,65	4,00	4,35	4,70	5,05	5,40	5,75	6,10	6,45	6,80	7,15	7,50
2. Trung cấp												
Nhóm 1	3,50	3,80	4,10	4,40	4,70	5,00	5,30	5,60	5,90	6,20		
Nhóm 2	3,20	3,50	3,80	4,10	4,40	4,70	5,00	5,30	5,60	5,90		
3. Sơ cấp												
Nhóm 1	3,20	3,45	3,70	3,95	4,20	4,45	4,70	4,95	5,20	5,45		
Nhóm 2	2,95	3,20	3,45	3,70	3,95	4,20	4,45	4,70	4,95	5,20		

Nguồn: Bảng 7, Nghị định 204/2004/NĐ-CP

- Giai đoạn 2004-2023: Đây là bước ngoặt trong việc chuyên nghiệp hóa thang bảng lương. Đặc biệt, Thông tư 07/2010/TT-BQP đã cụ thể hóa việc xếp lương theo trình độ đào tạo, giúp QNCN có trình độ đại học, cao đẳng có hệ số khởi điểm vượt trội (3,85 và 3,65), đảm bảo ASXH dựa trên hàm lượng chất xám. Mức lương cơ sở tăng dần từ 290.000 đồng/tháng lên 1.800.000 đồng/tháng.

Bảng 3. Bảng lương quân nhân chuyên nghiệp giai đoạn 2010 đến nay

Chức danh	Bậc lương											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Cao cấp												
Nhóm 1 (Đại học trở lên)	3,85	4,20	4,55	4,90	5,25	5,60	5,95	6,30	6,65	7,00	7,35	7,70
Nhóm 2 (Cao đẳng)	3,65	4,00	4,35	4,70	5,05	5,40	5,75	6,10	6,45	6,80	7,15	7,50
2. Trung cấp	3,50	3,80	4,10	4,40	4,70	5,00	5,30	5,60	5,90	6,20		
3. Sơ cấp	3,20	3,45	3,70	3,95	4,20	4,45	4,70	4,95	5,20	5,45		

Nguồn: Nghị định 204/2004/NĐ-CP và Thông tư 07/2010/TT-BQP

- Giai đoạn từ tháng 7/2024 (Nghị định 73/2024/NĐ-CP): Bước ngoặt lớn với mức lương cơ sở là 2.340.000 đồng/tháng, tăng cao nhất trong lịch sử điều chỉnh lương.

Bảng 4. Lương cơ sở qua các giai đoạn từ năm 1993 đến nay

Giai đoạn	Mức lương cơ sở	Căn cứ pháp lý
Từ 01/04/1993 đến hết 31/12/1996	120.000 đồng/tháng	Nghị định 25/CP
Từ 01/10/2004 đến hết 30/9/2005	290.000 đồng/tháng	Nghị định 203/2004/NĐ-CP
Từ 01/5/2010 đến hết 30/4/2011	730.000 đồng/tháng	Nghị định 28/2010/ND-CP
Từ 01/7/2024 đến nay	2.340.000 đồng/tháng	Nghị định 73/2024/NĐ-CP

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tác giả tiếp tục lấy hệ số lương của QNCN trung cấp qua các thời kỳ và quy đổi ra lương để so sánh với giá gạo, kết quả cho thấy sự thay đổi về tiền lương theo hệ số cho thấy sự thay đổi là rất hạn chế.

Bảng 5. So sánh lương QNCN trung cấp với một số mặt hàng thiết yếu

Năm	Mức lương cơ sở (đồng/tháng)	Hệ số lương QNCN Trung cấp	Lương QNCN Trung cấp	Giá gạo tẻ thường (đồng/kg)	Quy đổi ra gạo (kg)
1993	120.000	2,65	318.000	2.200	144,5
2004	290.000	3,50	1.015.000	4.500	225,6
2012	1.050.000	3,50	3.675.000	12.000	306,3
2024	2.340.000	3,50	8.190.000	20.000	409,5

Nguồn: Tổng hợp từ Nghị định Chính phủ, Tổng cục Thống kê và tính toán của tác giả

Kết quả từ bảng 5 cho thấy, việc tăng lương cơ sở đã trực tiếp nâng cao “thu nhập danh nghĩa” của QNCN. Tuy nhiên, dưới góc độ ASXH và thuyết Công bằng, cần xem xét “thu nhập thực tế” (sức mua) trong tương quan với lạm phát. Kết quả thể hiện rõ, dù lương danh nghĩa của QNCN có tăng nhưng không đáng kể, chỉ đủ để đảm bảo những nhu cầu thiết yếu, chưa kể đến mức độ trượt giá sẽ cao hơn ở các đô thị lớn. Do vậy, sẽ tạo áp lực lớn lên vai trò “bảo đảm mức sống tối thiểu” cho bản thân và gia đình của QNCN, đặc biệt đối với QNCN trẻ điều này càng khó thực hiện. Khi phân tích sâu hơn số liệu từ bảng 5, một rào cản ASXH mang tính hệ thống đối với QNCN đang công tác tại các trung tâm kinh tế lớn (Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng). Theo thuyết Công bằng, sự bất cập này sinh khi mức lương cơ sở và hệ số lương được áp dụng đồng nhất trên toàn quốc, nhưng chi phí “đầu vào” để duy trì cuộc sống tại đô thị lại cao gấp nhiều lần so với các vùng nông thôn. Tại vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo: Mặc dù chi phí sinh hoạt thấp hơn và có phụ cấp thu hút, phụ cấp đặc thù, nhưng QNCN lại đối mặt với chi phí “vận chuyển an sinh”. Đó là chi phí đi lại thăm gia đình, chi phí gửi con em về xuôi học tập để tiếp cận giáo dục chất lượng cao. Đặc biệt, tình trạng giá bất động sản và chi phí thuê nhà tăng trưởng theo cấp số nhân, vượt xa tốc độ điều chỉnh lương cơ sở, đã đẩy QNCN vào

thể khó khăn trong việc bảo đảm nhà ở. Nếu như năm 1993, với sự hỗ trợ từ chính sách nhà ở tập trung, đồng lương có thể đảm bảo tích lũy để ổn định cuộc sống, thì hiện nay, mức lương của một QNCN trình độ đại học (hệ số 3,85) hầu như không thể tiếp cận các dự án nhà ở thương mại nếu không có sự hỗ trợ từ gia đình. Áp dụng lý thuyết Chi phí cơ hội, việc đóng quân tại đô thị lớn buộc quân nhân phải đối mặt với một sự lựa chọn kinh tế khắc nghiệt: hoặc chấp nhận ở thuê trong những không gian chật hẹp để tiết kiệm, hoặc phải để gia đình ở quê nhằm giảm chi phí sinh hoạt. Hệ quả là sự chia cắt hậu phương kéo dài, không chỉ làm gia tăng chi phí đi lại (chi phí cơ hội về tài chính) mà còn gây áp lực tâm lý nặng nề, trực tiếp xói mòn động lực cam kết gắn bó lâu dài với quân đội theo lý thuyết Kỳ vọng của Vroom. Như vậy, nếu chính sách tiền lương không đi kèm với các gói ASXH phi tiền tệ như nhà ở công vụ hoặc phụ cấp đặc thù theo chỉ số giá vùng (CPI vùng), thì “nghịch lý thu nhập” tại các đô thị sẽ trở thành rào cản lớn nhất trong việc thu hút và giữ chân đội ngũ nhân lực kỹ thuật cao.

4.1.2. Hệ quả đối với động lực cống hiến và chi phí cơ hội

Sự chênh lệch giữa tốc độ tăng lương và tốc độ tăng giá của các tài sản tích lũy giải thích tại sao nhiều QNCN vẫn gặp khó khăn trong việc “an cư lạc nghiệp”. Dưới góc độ “Lý thuyết Chi phí cơ hội”, khi đồng lương không đủ để tích lũy nhà ở, gia đình quân nhân phải chịu áp lực kinh tế nặng nề hơn, buộc người phối ngẫu phải gánh vác phần thâm hụt tài chính.

Mặc dù hệ thống bảng lương theo Thông tư 07/2010/TT-BQP đã cố gắng bù đắp bằng cách ưu tiên hệ số lương cho người có trình độ cao, nhưng nếu chỉ nhìn vào “con số hệ số” mà bỏ qua “sức mua tài sản” thì vẫn chưa giải quyết được gốc rễ của sự cam kết gắn bó lâu dài. Điều này củng cố luận điểm rằng: chính sách tiền lương cần phải được đặt trong một hệ sinh thái an sinh rộng hơn, bao gồm cả hỗ trợ nhà ở công vụ và các gói phúc lợi phi tiền tệ nhằm nâng cao phúc lợi tổng thể đối với quân nhân.

Thảo luận: Từ kết quả phân tích ở trên, nghiên cứu vấn đề gắn kết với góc độ lý thuyết:

(1) *Dưới góc độ thuyết Công bằng*: Số liệu cho thấy một trạng thái “công bằng tối thiểu”. Khi sức mua gạo tăng từ 54,5kg (1993) lên 117kg (2024), chính sách tiền lương đã bù đắp tốt cho nỗ lực lao động ở mức độ tái sản xuất sức lao động đơn giản (ăn, mặc). Tuy nhiên, điều khiến QNCN rơi vào trạng thái “nghèo hóa tương đối” về khả năng sở hữu nhà đất - tài sản an sinh quan trọng nhất - so với tốc độ tăng trưởng của thị trường bất động sản.

(2) *Dưới góc độ lý thuyết Kỳ vọng*: Thông tư 07/2010/TT-BQP đã tạo ra “phương tiện” thúc đẩy QNCN học tập để hưởng hệ số 3,85. Tuy nhiên, tại các đô thị lớn, kỳ vọng về một cuộc sống ổn định bị lung lay bởi chi phí sinh hoạt đắt đỏ. Khi tiền lương danh nghĩa không đủ để “an cư lạc nghiệp” tại nơi đóng quân, động lực cống hiến theo kỳ vọng sẽ bị suy giảm, dẫn đến tâm lý so sánh với khu vực dân sự có thu nhập thực tế cao hơn.

(3) *Dưới góc độ lý thuyết Chi phí cơ hội*: Đối với QNCN, đồng lương phải gánh vác chi phí cơ hội của hậu phương. Việc quân nhân trực chiến vắng nhà khiến gia đình mất đi nguồn lực lao động tại chỗ, buộc phải chi trả thêm các phí dịch vụ xã hội (thuê người chăm sóc gia đình, đưa đón con đi học). Nếu tiền lương chỉ dừng lại ở mức “vừa đủ chi tiêu thiết yếu”, nó sẽ không thể bù đắp được những tổn thất kinh tế gián tiếp mà gia đình quân nhân phải gánh chịu.

Thực trạng phân tích cho thấy, tiền lương QNCN hiện nay mới chỉ đủ để đảm bảo nhu cầu sinh lý (bậc 1 theo Tháp nhu cầu của Maslow), nhưng chưa thể đáp ứng được nhu cầu an toàn và các nhu cầu khác. Điều này đòi hỏi chính sách tiền lương phải được nâng cấp nhằm đảm bảo ASXH ngày càng phủ sâu rộng, ngoài việc đảm bảo tối thiểu nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn còn cần không ngừng tăng lên nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội cũng ngày càng tăng dần, điều này sẽ khuyến khích sự phát triển của cá nhân và xã hội.

4.2. Tiền lương trong tương quan cạnh tranh nguồn nhân lực

Trong nền kinh tế thị trường, tiền lương của QNCN không thể tồn tại độc lập mà luôn nằm trong sự so sánh đối chiếu với các khu vực lao động khác. Trong nội dung phần này, tác giả sử dụng phương pháp so sánh, đối chiếu để làm rõ vấn đề nghiên cứu. Theo đó, các chỉ tiêu so sánh về đơn giá tiền lương theo giờ làm việc và được xây dựng trên giả định về thời gian sẵn sàng trực chiến đặc thù của quân đội, nhằm làm nổi bật nghịch lý chính sách chứ không nhằm thay thế số liệu hành chính.

4.2.1. Nghịch lý thu nhập thực tế trên giờ làm việc

Để đánh giá tính cạnh tranh của chính sách tiền lương, cần đặt QNCN trong mối tương quan so sánh với lao động có cùng trình độ đào tạo ở khu vực dân sự (viên chức nhà nước, hành chính sự nghiệp).

- *So sánh về hệ số danh nghĩa*: Dưới góc độ lý thuyết Kỳ vọng, Nhà nước đã tạo ra một ưu thế rõ rệt cho quân đội để thu hút nhân tài. Một QNCN tốt nghiệp đại học được xếp lương theo Thông tư 07/2010/TT-BQP với hệ số khởi điểm là 3,85. Trong khi đó, một công chức, viên chức dân sự có cùng trình độ đại học chỉ được xếp

lượng khởi điểm hệ số 2,34 (theo Nghị định 204/2004/NĐ-CP). Về mặt lý thuyết, hệ số lương của QNCN cao gấp 1,64 lần so với dân sự, thể hiện sự ưu đãi đặc thù cho lực lượng vũ trang.

Tuy nhiên, khi phân tích ở góc độ “Đầu vào” (Inputs - nỗ lực, thời gian) và “Đầu ra” (Outputs - thu nhập thực tế), một nghịch lý về sự mất công bằng lại hiện rõ thông qua đơn giá tiền lương trên mỗi giờ làm việc.

Bảng 6. So sánh đơn giá tiền lương theo giờ làm việc thực tế (Ước tính 2024)

Chỉ số so sánh	QNCN (Đại học)	Viên chức dân sự (Đại học)
Hệ số lương khởi điểm	3,85	2,34
Thời gian trực/làm việc	24/7 (30 ngày/tháng)	8 giờ/ngày (22 ngày/tháng)
Tổng số giờ làm việc/tháng	720 giờ	176 giờ
Thu nhập cơ bản (Lương cơ sở 2.340.000 đồng/tháng)	~9.009.000 đồng/tháng	~5.475.600 đồng/tháng
Đơn giá tiền lương/giờ	~12.512 đồng/giờ	~31.111 đồng/giờ

Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên quy định hiện hành

Đối với viên chức dân sự, thời gian làm việc được thực hiện đúng theo quy định của Bộ Luật lao động. Riêng đối với Quân đội nói chung và lực lượng QNCN trong Quân đội nói riêng, thời gian làm việc trong giờ hành chính có thể được thực hiện như viên chức dân sự, thời gian còn lại có thể được nghỉ ngơi (không trực tiếp làm việc) nhưng phải luôn trong trạng thái sẵn sàng nhận nhiệm vụ, sẵn sàng chiến đấu; nghĩa là toàn bộ thời gian của QNCN được đặt trong khuôn khổ quản lý của Quân đội, không có thời gian tự do cá nhân như viên chức dân sự để tăng thêm thu nhập ngoài lương (kể cả thời gian nghỉ phép về thăm gia đình vẫn phải luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ). Đối với các đơn vị thực hiện nhiệm vụ huấn luyện, diễn tập, trực sẵn sàng chiến đấu thì thời gian làm việc/trực 24/7. Điều này có thể nhận định, tiền lương theo giờ làm việc thực đối với QNCN được tính gần như toàn bộ thời gian 24/7 (30 ngày/tháng).

Như vậy, xét theo thuyết Công bằng, QNCN dễ nảy sinh cảm giác “bất công bằng” trong tương quan giữa thu nhập và thời gian làm việc, mặc dù hệ số lương danh nghĩa của mình cao hơn, nhưng đơn giá cho mỗi giờ cống hiến thực tế lại thấp hơn khu vực dân sự tới gần 2,5 lần. QNCN phải hy sinh toàn bộ thời gian cá nhân và gia đình cho nhiệm vụ, nhưng lợi thế về hệ số lương khởi điểm (3,85) đã bị triệt tiêu hoàn toàn bởi thời gian và cường độ lao động đặc thù trong khu vực quân đội.

- *Phân tích qua lý thuyết Chi phí cơ hội:* Sự so sánh này còn trở nên gay gắt hơn khi xét đến khả năng gia tăng thu nhập ngoài lương. Một lao động dân sự có trình độ kỹ thuật cao sau giờ hành chính (176 giờ) có thể sử dụng thời gian còn lại để làm thêm, gia tăng thu nhập hoặc chăm sóc gia đình (giảm chi phí thuê ngoài). Ngược lại, QNCN bị hạn chế hoàn toàn khả năng này. Chi phí cơ hội ở đây chính là khoản thu nhập tiềm năng

bị mất đi và các khoản chi phí phát sinh cho hậu phương do sự vắng mặt của quân nhân.

Từ phân tích trên, nghịch lý này cho thấy, nếu chỉ nhìn vào hệ số lương 3,85 của Thông tư 07/2010/TT-BQP so với các khu vực khác trong khu vực nhà nước sẽ thấy chính sách rất hấp dẫn. Nhưng nếu nhìn dưới góc độ quản trị nguồn nhân lực hiện đại, chính sách này đang thiếu tính cạnh tranh so với thị trường lao động chất lượng cao. Điều này giải thích tại sao dù có hệ số lương khởi điểm cao, quân đội vẫn gặp thách thức trong việc ngăn chặn tình trạng “chảy máu chất xám” ở các ngành kỹ thuật mũi nhọn (Công nghệ thông tin, Điện tử viễn thông, Tác chiến không gian mạng, Cơ yếu - Kỹ thuật mật mã, Tác chiến điện tử) sang khu vực tư nhân, nơi có đơn giá tiền lương/giờ cao hơn và chi phí cơ hội thấp hơn.

4.2.2. Sự cạnh tranh từ khu vực kinh tế tư nhân và tổ chức ngoài nhà nước

Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0, các ngành kỹ thuật mũi nhọn trong quân đội (radar, tên lửa, tác chiến không gian mạng) đòi hỏi đội ngũ QNCN có trình độ kỹ sư, chuyên gia công nghệ xuất sắc. Tại đây, áp lực từ lý thuyết *Quản trị nguồn nhân lực hiện đại* bộc lộ rõ nét thông qua sự cạnh tranh lợi thế nhân lực:

- *Sự chênh lệch về cơ chế linh hoạt:* Khu vực tư nhân vận dụng cơ chế “trả lương theo giá trị thị trường”, sẵn sàng đưa ra mức thu nhập đột phá cho các nhân sự nắm giữ công nghệ cốt lõi. Trong khi đó, QNCN dù có trình độ tương đương vẫn đang bị ràng buộc bởi thang bảng lương hành chính có độ trễ lớn (thâm niên 2-3 năm mới tăng một bậc).

- *Hệ quả theo thuyết Công bằng:* Khi một chuyên gia kỹ thuật quân sự đối chiếu kết quả làm việc của mình với bạn bè cùng trang lứa làm việc tại các tập đoàn công nghệ lớn, họ nhận thấy sự chênh lệch lớn về phúc lợi và tự do cá nhân. Dưới góc độ *Chi phí cơ hội*, việc ở lại quân đội không chỉ là mất đi khoản thu nhập cao hơn mà còn

là mất đi cơ hội tiếp cận nhanh chóng với các biến động thị trường lao động toàn cầu. Điều này tạo ra xu hướng “chảy máu chất xám” từ các viện nghiên cứu, nhà máy quốc phòng sang khu vực ngoài nhà nước.

4.2.3. Chi phí cơ hội của hậu phương Quân nhân chuyên nghiệp

Khi phân tích tiền lương QNCN, nếu chỉ nhìn vào con số trên bảng lương mà bỏ qua lý thuyết Chi phí cơ hội là một sự thiếu sót về mặt khoa học. Đối với gia đình quân nhân, chi phí cơ hội không chỉ là những gì họ “mất đi” mà còn là những “chi phí phát sinh” do đặc thù nghề nghiệp của người lính, đây chính là những tổn thất vô hình.

Thứ nhất, sự đánh đổi thu nhập và sự nghiệp của người phối ngẫu: Đặc thù của QNCN phải thường xuyên trực chiến, công tác xa nhà hoặc di chuyển đơn vị theo yêu cầu nhiệm vụ. Điều này buộc người phối ngẫu (vợ/chồng) quân nhân phải đứng trước hai sự lựa chọn khắc nghiệt: Hoặc chấp nhận những công việc bấp bênh, thu nhập thấp để có thời gian quán xuyến việc gia đình, chăm sóc con cái và bố mẹ già thay phần quân nhân; Hoặc phải từ bỏ các cơ hội thăng tiến, các công việc tại đô thị lớn để chuyển công tác theo đơn vị của chồng/vợ.

Thực tế cho thấy, khoản chênh lệch thu nhập giữa một công việc ổn định, đúng năng lực và một công việc “tạm bợ” để ưu tiên gia đình chính là chi phí cơ hội trực tiếp mà chính sách tiền lương hiện nay chưa thể định lượng và bù đắp.

Thứ hai, “Phí tổn thay thế” và sự gia tăng chi phí sinh hoạt hộ gia đình. Khi một thành viên vắng mặt, các chức năng của thành viên đó phải được thay thế bằng các dịch vụ thuê ngoài. Do QNCN không thể hỗ trợ các công việc nội trợ, đưa đón con cái hay chăm sóc y tế cho người thân, gia đình quân nhân buộc phải chi trả thêm các khoản phí thuê người giúp việc, người đưa đón trẻ, chi phí sửa chữa các đồ đạc hư hỏng trong gia đình; Sử dụng các dịch vụ tiện ích tốn kém hơn để tiết kiệm thời gian cho người phối ngẫu đơn độc. Những khoản chi này thực chất là “thuế ẩn” đánh vào tiền lương của quân nhân, khiến thu nhập thực tế bị bào mòn đáng kể so với lao động dân sự có cùng mức lương nhưng có điều kiện chăm sóc và phụ giúp công việc gia đình.

Thứ ba, sự đứt gãy “Vốn xã hội” và chi phí an cư. Chi phí cơ hội còn thể hiện ở việc mất đi khả năng tích lũy các giá trị phi tài chính. Việc thường xuyên thay đổi môi trường công tác khiến gia đình QNCN khó thiết lập được mạng lưới hỗ trợ cộng đồng bền vững (nhờ và hàng xóm, người thân). Khi gặp rủi ro (ốm đau, thiên tai), họ phải tự xoay sở bằng nguồn lực tài chính thay vì nguồn lực xã hội. Đặc biệt, việc không thể ổn định nơi

cư trú khiến họ mất đi cơ hội tiếp cận nhà ở giá rẻ hoặc các ưu đãi an sinh tại địa phương, buộc phải chi trả giá cao cho các dịch vụ nhà ở tạm thời.

Như vậy, tiền lương QNCN hiện nay mới chỉ đang thanh toán cho “sức lao động của cá nhân quân nhân” mà chưa tính toán đến “sự hy sinh kinh tế của hộ gia đình”. Nếu không có hệ sinh thái an sinh phi tiền tệ (nhà ở công vụ, chính sách việc làm cho vợ/chồng quân nhân), thì những đợt tăng lương danh nghĩa đều bị chi phí cơ hội và lạm phát thực tế hấp thụ hết, không tạo ra được sự bứt phá về chất lượng sống cho quân nhân.

4.3. Tác động đến động lực làm việc và cam kết nghề nghiệp

Tiền lương không chỉ là giá cả sức lao động mà còn là đòn bẩy tâm lý quyết định tinh thần sẵn sàng chiến đấu. Dưới góc nhìn của Lý thuyết Kỳ vọng và Lý thuyết Quản trị nguồn nhân lực hiện đại, hệ thống tiền lương hiện tại đang đứng trước các thách thức về tạo động lực:

4.3.1. Động lực từ sự chuẩn hóa theo Thông tư 07/2010/TT-BQP

Dưới góc nhìn của lý thuyết Kỳ vọng, Thông tư 07/2010/TT-BQP đã thành công trong việc thiết lập mối quan hệ: *Nỗ lực học tập* → *Kết quả bằng cấp* → *Phần thưởng hệ số lương*. Việc xếp lương khởi điểm 3,85 cho đại học và 3,65 cho cao đẳng đã tạo ra một lực đẩy tự thân, khuyến khích QNCN chủ động đi học, nâng cao trình độ chuyên môn để thay đổi vị thế kinh tế. Đây là một cơ chế tạo động lực đúng đắn, giúp chuẩn hóa đội ngũ kỹ thuật trong toàn quân.

4.3.2. Rào cản từ cấu trúc thu nhập thiếu tính đột phá

Tuy nhiên, cấu trúc 12 bậc lương theo thâm niên (mỗi 2 hoặc 3 năm mới tăng 1 bậc) đang bộc lộ hạn chế theo lý thuyết Quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Đối với những QNCN có tài năng đột xuất hoặc làm chủ các công nghệ vũ khí cực kỳ phức tạp, việc phải chờ đợi thăng tiến theo thời gian (thâm niên) làm giảm tính hấp dẫn của chính sách đãi ngộ, trong đó:

- **Tính cào bằng trong phụ cấp:** Hiện nay, phụ cấp của QNCN phần lớn phụ thuộc vào quân hàm, số năm công tác và chức danh, chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả công việc thực tế. Theo thuyết Công bằng, nếu một quân nhân làm việc xuất sắc, làm chủ công nghệ mới nhưng nhận mức lương tương đương với người có cùng thâm niên nhưng sức sáng tạo thấp hơn, động lực tự thân sẽ bị xói mòn.

- **Áp lực từ nhu cầu an sinh phát triển:** Như đã phân tích ở mục 4.1, khi tiền lương chỉ đủ cho nhu cầu sinh lý, niềm tin vào sự cam kết lâu dài sẽ bị thử thách. Nếu mức lương không thỏa mãn được giá trị cá nhân về một

tương lai an cư lạc nghiệp, quân nhân sẽ giảm sự nỗ lực, làm việc với tinh thần duy trì thay vì đột phá.

Thảo luận: Nếu không có cơ chế “lương theo vị trí việc làm” hoặc “lương theo hiệu quả công việc”, Quân đội sẽ khó lòng giữ chân được các “nhân tài” kỹ thuật trước sự sẵn đón của các tập đoàn công nghệ lớn. Tiền lương lúc này không chỉ là an sinh xã hội mà phải là công cụ để duy trì lợi thế cạnh tranh quốc gia.

Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy, chính sách tiền lương QNCN hiện hành (dựa trên Nghị định 204/2004/NĐ-CP và Thông tư 07/2010/TT-BQP) đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ lịch sử trong việc chuẩn hóa trình độ và bảo đảm an sinh tối thiểu. Tuy nhiên, trong tương lai, để thực sự tạo ra đòn bẩy động lực và giữ chân nhân tài, hệ thống cần chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng Nghị quyết 27-NQ/TW: gắn lương với vị trí việc làm, đãi ngộ xứng đáng cho tài năng đặc biệt và định lượng hóa các chi phí cơ hội đặc thù của lực lượng vũ trang.

5. Hàm ý chính sách tiền lương Quân nhân chuyên nghiệp theo Nghị quyết 27-NQ/TW

Dựa trên các bất cập và nghịch lý thu nhập đã phân tích ở trên, tác giả đề xuất 5 nhóm hàm ý chính sách nhằm thực hiện tốt chính sách tiền lương đối với QNCN theo Nghị quyết 27-NQ/TW phù hợp với yêu cầu xây dựng Quân đội trong giai đoạn hiện nay:

Thứ nhất, thiết kế bảng lương theo vị trí việc làm và đặc thù “lao động đặc biệt”. Nghị quyết 27-NQ/TW yêu cầu bãi bỏ mức lương cơ sở và hệ số, thay bằng số tiền tuyệt đối. Để thực hiện hiệu quả cần xây dựng bảng lương QNCN tách biệt giữa “Lương chuyên môn” và “Phụ cấp đặc thù quân sự”. Cụ thể: (i) *Về mức lương:* Phải lấy mức lương của kỹ sư, chuyên gia kỹ thuật cùng trình độ ở khu vực công làm tham chiếu. Điều này giúp giải quyết triệt để thuyết Công bằng, đảm bảo đơn giá tiền lương/giờ của QNCN không bị thâm hụt quá lớn so với dân sự. (ii) *Về cấu trúc:* Cần có cơ chế “bậc lương kỹ sư chính” hoặc “bậc lương chuyên gia” như khu vực dân sự dành cho QNCN có trình độ cao (đã được chuẩn hóa theo Thông tư 07/2010/TT-BQP) để họ có thể nhận lương tương đương sĩ quan cao cấp mà không cần giữ chức vụ chỉ huy. Điều này tạo động lực phấn đấu cho những người muốn cống hiến sâu về chuyên môn kỹ thuật.

Thứ hai, chuyển đổi phụ cấp từ “cào bằng” sang “phụ cấp theo kết quả đầu ra”. Một trong những điểm yếu của chính sách hiện nay là phụ cấp gắn chặt vào quân hàm thay vì hiệu quả công việc. Cần áp dụng mô hình quản trị nhân sự hiện đại bằng cách thiết lập hệ thống phụ cấp trách nhiệm theo vị trí. Ví dụ: QNCN trực tiếp vận

hành vũ khí công nghệ cao, có độ phức tạp và rủi ro lớn phải có mức phụ cấp khác biệt rõ rệt so với QNCN làm nhiệm vụ hành chính, hậu cần. Việc này giúp giảm chi phí cơ hội cho những người ở “tuyến đầu” công nghệ, đồng thời khẳng định giá trị của sự nỗ lực theo lý thuyết Kỳ vọng của Vroom.

Thứ ba, xây dựng “Hệ sinh thái An sinh hậu phương” để định lượng hóa chi phí cơ hội. Tiền lương không bao giờ là đủ nếu quân nhân phải tự bơi trong thị trường bất động sản đô thị. Thay vì chỉ tập trung tăng số tiền mặt trong lương, quân đội cần thực hiện chính sách “Lương gián tiếp” thông qua nhà ở, cụ thể: Phát triển mạnh hệ thống nhà ở công vụ và chính sách “thuê - mua” nhà ở xã hội dành riêng cho QNCN tại nơi đóng quân; Khi quân nhân được giải phóng khỏi áp lực mua nhà (vốn là điểm yếu nhất trong sức mua thực tế), giá trị an sinh của đồng lương sẽ tăng lên gấp bội. Đây là giải pháp thực tế nhất để bù đắp “Chi phí cơ hội” cho gia đình quân nhân, giúp họ thực sự “an cư” để “lạc nghiệp”.

Thứ tư, cơ chế đãi ngộ đặc biệt để thu hút và giữ chân nhân tài. Để cạnh tranh với khu vực tư nhân. Cần cho phép áp dụng cơ chế “Lương thỏa thuận” hoặc “Tiền lương linh hoạt” đối với một số vị trí QNCN là chuyên gia đầu ngành, kỹ sư hạt nhân hoặc an ninh mạng... Việc này phá vỡ tính xơ cứng của thang bảng lương hành chính, tạo ra đòn bẩy mạnh mẽ thu hút và giữ chân nhân tài từ dân sự vào quân đội, đúng theo tinh thần “thu hút chuyên gia, nhà khoa học” của Nghị quyết 27-NQ/TW.

Thứ năm, định kỳ đánh giá sức mua: Cần có cơ chế tự động điều chỉnh mức lương dựa trên biến động của chỉ số CPI và giá trị tài sản tích lũy tại nơi đóng quân. Luận cứ này giúp chính sách tiền lương luôn giữ được chức năng bảo đảm an sinh thực tế, thay vì phải chờ đợi các đợt cải cách lớn từ phía Chính phủ.

Kết luận

Nghiên cứu khẳng định chính sách tiền lương QNCN thời gian qua, đặc biệt là sự ra đời của Thông tư 07/2010/TT-BQP, đã tạo ra nền tảng quan trọng trong việc chuẩn hóa đội ngũ QNCN trong quân đội. Tuy nhiên, trước yêu cầu xây dựng QĐND Việt Nam “tinh, gọn, mạnh” và sự cạnh tranh gay gắt của thị trường lao động, hệ thống tiền lương cũ dựa trên hệ số và thâm niên đã bộc lộ những hạn chế về tính công bằng thực tế và động lực bút phá. Việc thực hiện Nghị quyết 27-NQ/TW đối với QNCN không chỉ đơn thuần là thay đổi cách tính lương, mà là cuộc cách mạng trong tư duy quản trị nguồn nhân lực quốc phòng. Nếu như Sĩ quan là lực lượng chỉ huy, quản lý; thì QNCN là lực lượng thực thi, là đội ngũ chuyên gia, thợ kỹ thuật lành nghề, là “xương sống” duy trì sức mạnh chiến đấu của

quân đội. Chỉ khi tiền lương thực hiện được đồng thời 3 chức năng: Bảo đảm an sinh phát triển, bù đắp xứng đáng chi phí cơ hội và cạnh tranh được với thị trường thì Quân đội mới thực sự xây dựng được đội ngũ QNCN

“vừa hồng, vừa chuyên”, góp phần xây dựng quân đội “hiện đại, tinh, gọn, mạnh”, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ xây dựng và bảo vệ vững chắc Tổ quốc Việt Nam Xã hội Chủ nghĩa trong giai đoạn mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Ban Chấp hành Trung ương khóa XII. (2018). *Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 21/05/2018 về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp*.
- Bộ Quốc phòng. (2010). *Thông tư số 07/2010/TT-BQP ngày 27/01/2010 quy định về việc xếp lương đối với Quân nhân chuyên nghiệp*.
- Chính phủ. (1993). *Nghị định số 25-CP ngày 23/05/1993 quy định tạm thời chế độ tiền lương mới của công chức, viên chức hành chính, sự nghiệp và lực lượng vũ trang*.
- Chính phủ. (2004). *Nghị định số 203/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 quy định mức lương tối thiểu chung*.
- Chính phủ. (2010). *Nghị định số 28/2010/NĐ-CP ngày 25/03/2010 quy định mức lương tối thiểu chung*.
- Chính phủ (2024). *Nghị định số 73/2024/NĐ-CP ngày 30/06/2024 quy định mức lương cơ sở và chế độ tiền thưởng đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang*.
- Hoa, C. V. (2025). Cải cách chính sách tiền lương ở khu vực công và bài toán thu hút nhân tài trong bối cảnh hội nhập quốc tế ở Việt Nam, *Tạp chí Kinh tế & Dự báo*, <https://kinhtevdubao.vn/cai-cach-chinh-sach-tien-luong-o-khu-vuc-cong-va-bai-toan-thu-hut-nhan-tai-trong-boi-can-hoi-nhap-quoc-te-o-viet-nam-31813.html>.
- Hoa, T. T. (2020). *Động lực làm việc và chính sách đãi ngộ nhân lực chất lượng cao trong quân đội*. NXB Quân đội nhân dân.
- Học, P. V. (2021). *Hoàn thiện chính sách tiền lương đối với quân nhân chuyên nghiệp trong Quân đội nhân dân Việt Nam hiện nay*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Chính trị.
- Hội đồng Chính sách tiền lương Quốc gia (2023). Báo cáo đánh giá tác động cải cách tiền lương đối với khu vực công và lực lượng vũ trang. *NXB Chính trị Quốc gia Sự thật*.
- Huệ, V. Đ. (2018). Cải cách chính sách tiền lương để nâng cao đời sống cho cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp, *Báo điện tử Chính phủ*, <https://baochinhphu.vn/cai-cach-chinh-sach-tien-luong-de-nang-cao-doi-song-cho-cbccvc-llvt-va-nguoi-lao-dong-trong-doanh-nghiep-102238409.htm>
- Mankiw, N. G. (2021). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning.
- Minh, N. M. (2022). Giải pháp nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho quân nhân chuyên nghiệp theo tinh thần Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng. *Tạp chí Quốc phòng toàn dân*, (5), 45-48.
- Minh, N. T. (2025). Chú trọng xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho lực lượng vũ trang, *Tạp chí Quân đội nhân dân*. <https://www.qdnd.vn/tien-toi-dai-hoi-xiv-cua-dang/chu-trong-xay-dung-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-cho-luc-luong-vu-trang-1011878>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.