

BỐI CẢNH ĐỔI MỚI VÀ NHỮNG THÁCH THỨC ĐẶT RA ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG CÁC CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC HIỆN NAY

ĐINH THỊ CẨM LÊ

Viện Lãnh đạo học và Hành chính công,
Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 10/01/2026. Sửa chữa xong 26/02/2026. Duyệt đăng 10/03/2026.

Abstract

The current context of innovation requires leaders in state administrative agencies to transform their mindset, enhance their adaptability, and strengthen their capacity for comprehensive system governance. This is a complex journey, yet one that also presents significant opportunities for those who proactively grasp emerging trends and wisely leverage human and technological resources to build sustainable advantages for their organizations. When leaders are capable of overcoming challenges and, beyond that, seizing favorable opportunities to propel their organizations to a new level of development, this constitutes the clearest affirmation of their character, competence, and professional qualities.

Keywords: Challenges, current context, innovation, leaders, state administrative agencies.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, các cơ quan hành chính nhà nước (HCNN) đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải đổi mới toàn diện về tư duy, phương thức quản lý và cung ứng dịch vụ công. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học - công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và chính phủ điện tử đã làm thay đổi kỳ vọng của người dân và doanh nghiệp đối với chất lượng, tính minh bạch và hiệu quả của bộ máy hành chính. Tuy nhiên, quá trình đổi mới cũng kéo theo nhiều thách thức đáng kể. Đó là sự hạn chế về nguồn lực, sự chậm trễ trong cải cách thể chế, tư duy quản lý còn nặng tính hành chính cũng như sức ỳ của bộ máy và tâm lý ngại thay đổi trong một bộ phận cán bộ, công chức. Bên cạnh đó, áp lực từ hội nhập quốc tế và yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia càng khiến người lãnh đạo phải đối mặt với những quyết định phức tạp và đa chiều hơn. Điều này đòi hỏi sự thay đổi căn bản trong tư duy, phương thức lãnh đạo và quản lý của đội ngũ cán bộ, đặc biệt là những người giữ vị trí lãnh đạo trong các cơ quan HCNN.

2. Bối cảnh đổi mới ở Việt Nam hiện nay

Ở Việt Nam, công cuộc đổi mới đất nước được khởi xướng từ năm 1986 đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng trên các lĩnh vực kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội và đối ngoại. Tuy nhiên, trước yêu cầu xây dựng Nhà nước pháp quyền XHCN, phát triển kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, đặc biệt là hệ thống HCNN cần "Xây dựng nền hành chính nhà nước phục vụ nhân dân, dân chủ, pháp quyền, chuyên nghiệp, hiện đại, trong sạch, vững mạnh, công khai, minh bạch" [3], Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách quan trọng về cải cách hành chính, xây dựng chính phủ điện tử, chính phủ số, hướng tới nền hành chính phục vụ, chuyên nghiệp, hiện đại, minh bạch và hiệu quả. Trong tiến trình này, vai trò của người lãnh đạo trong các cơ quan HCNN được đặt ở

Email: camlehvhc@gmail.com

vị trí trung tâm, bởi họ là chủ thể trực tiếp tổ chức thực hiện các chủ trương, chính sách, đồng thời là người tạo ra động lực và môi trường thuận lợi cho đổi mới.

Nếu trước đây, nền hành chính chủ yếu vận hành theo mô hình quản lý truyền thống, nặng về mệnh lệnh - hành chính thì hiện nay đang từng bước chuyển sang mô hình quản trị hiện đại, lấy người dân làm trung tâm, coi trọng chất lượng dịch vụ công và hiệu quả đầu ra. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ am hiểu pháp luật, nắm vững chuyên môn mà còn phải có tầm nhìn chiến lược, tư duy đổi mới sáng tạo, khả năng dự báo và năng lực quản trị sự thay đổi. Để vượt lên trên những thách thức hiện nay, người lãnh đạo trong các cơ quan HCNN cần không ngừng nâng cao năng lực, phẩm chất và bản lĩnh chính trị để đáp ứng những yêu cầu phát triển đất nước, đồng thời tập trung *"Xây dựng nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và thực tài"* [2].

3. Những thách thức đặt ra đối với người lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước trong bối cảnh đổi mới

Một trong những thách thức lớn nhất đối với người lãnh đạo cơ quan nhà nước hiện nay là áp lực đổi mới mô hình quản trị công. Chuyển đổi từ mô hình hành chính bao cấp sang mô hình quản trị hiện đại đòi hỏi thay đổi tư duy từ "quản lý" sang "phục vụ". Tuy nhiên, việc triển khai tư duy này gặp nhiều cản trở do thói quen hành chính truyền thống, tâm lý ngại thay đổi và cơ chế điều hành mang tính thứ bậc. Người lãnh đạo phải vừa đảm bảo tuân thủ pháp luật, vừa phải thúc đẩy cải cách thủ tục hành chính, tinh giản bộ máy, tăng cường trách nhiệm cá nhân và xây dựng quy trình minh bạch. Đây là quá trình phức tạp, dễ xung đột lợi ích và chịu nhiều sức ép từ tính ổn định thể chế.

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đặt ra yêu cầu xây dựng chính phủ số, dữ liệu số, hạ tầng số và dịch vụ công thông minh. Tuy nhiên, việc triển khai chuyển đổi số trong khu vực công không chỉ đòi hỏi đầu tư công nghệ mà còn yêu cầu thay đổi phương thức làm việc, đào tạo nguồn nhân lực và hoàn thiện thể chế. Nhiều nhà lãnh đạo cơ quan nhà nước thiếu kiến thức chuyên sâu về công nghệ, ngại rủi ro trong ứng dụng hệ thống thông tin hoặc bị ràng buộc bởi quy trình thủ tục phức tạp. Hơn nữa, vấn đề an ninh mạng, bảo vệ dữ liệu cá nhân và quản trị dữ liệu công đang đặt ra yêu cầu đạo đức và pháp lý mới nên thách thức không chỉ nằm ở "có công nghệ hay không" mà còn ở khả năng quản trị sự thay đổi trong môi trường số.

Vấn đề quản trị nguồn nhân lực cũng là thách thức nổi bật trong bối cảnh hiện nay. Do bộ máy HCNN thường có một số đặc điểm như biên chế ổn định, ít biến động nhân sự nhưng nó lại tồn tại nguy cơ của sự trì trệ, thiếu động lực làm việc và sự hạn chế về tư duy đổi mới. Vì vậy, người lãnh đạo luôn phải tìm cách cân bằng giữa cơ chế công vụ truyền thống và yêu cầu cần phải nâng cao hiệu quả hoạt động từ thực tế. Việc đánh giá cán bộ dựa trên thâm niên, quy trình bổ nhiệm mang tính thủ tục và hệ thống khen thưởng chưa gắn với hiệu quả công việc cũng là những yếu tố cản trở đối với quá trình đổi mới. Do đó, thách thức đặt ra là phải xây dựng mô hình quản trị nhân sự dựa trên năng lực, ứng dụng hệ thống KPI, đánh giá thực thi nhiệm vụ minh bạch và tạo động lực nội tại cho đội ngũ công chức. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo có kỹ năng tương tác, khả năng phát triển đội ngũ, thúc đẩy đào tạo và hình thành văn hóa học tập trong tổ chức.

Mô hình "hành chính phục vụ" cũng đòi hỏi cơ quan nhà nước phải cung cấp dịch vụ công hiệu quả, nhanh chóng, lấy người dân làm trung tâm. Trong thời đại mạng xã hội, mọi sai sót trong cung ứng dịch vụ công đều có thể lan truyền nhanh chóng, tạo áp lực dư luận lớn. Vì vậy, người lãnh đạo phải có kỹ năng truyền thông công vụ, quản lý thông tin và giải quyết khiếu nại, kiến nghị của người dân một cách chuyên nghiệp. Đồng thời, phải bảo đảm nguyên tắc pháp quyền, tính công bằng và không phân biệt đối xử trong cung ứng dịch vụ. Như vậy, người lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước đang phải đối mặt với hệ thống thách thức đa chiều. Những điều này đòi hỏi năng lực lãnh đạo không chỉ dựa trên quyền lực hành chính mà còn "Phải có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt; có năng lực, trình độ chuyên môn; tận tụy phục vụ nhân dân" [7]. Do đó, chỉ khi "Xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược, đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ" [1], lãnh đạo trong khu vực công mới có thể thúc đẩy hệ thống hành chính hoạt động hiệu quả, phục vụ người dân và đóng góp vào sự phát triển bền vững của quốc gia.

4. Những yêu cầu đặt ra đối với người lãnh đạo trong bối cảnh đổi mới hiện nay

4.1. Năng lực tư duy chiến lược

Trong bối cảnh đổi mới, người lãnh đạo không chỉ thực thi chính sách mà còn phải tham gia quá

trình hoạch định, dự báo và hướng dẫn các hoạt động quản lý nhà nước nên người lãnh đạo cần có khả năng phân tích xu hướng, dự báo các tác động của quá trình kinh tế - xã hội, đánh giá các rủi ro chính sách và xây dựng tầm nhìn dài hạn cho đơn vị. Trong kỷ nguyên VUCA (VUCA là cụm từ viết tắt thường dùng trong quản trị, lãnh đạo để mô tả một môi trường luôn biến động và khó đoán, bao gồm 4 yếu tố: Biến động (Volatility); Không chắc chắn (Uncertainty); Phức tạp (Complexity); Mơ hồ (Ambiguity), tư duy chiến lược phải gắn với tính linh hoạt, khả năng lựa chọn phương án tối ưu trong điều kiện không chắc chắn và thiết lập kịch bản ứng phó với những biến động khó lường. Do đó, người lãnh đạo cần có năng lực xây dựng chiến lược phát triển tổ chức trên cơ sở dữ liệu khoa học, đồng thời chú trọng giám sát thực thi nhằm nâng cao hiệu quả chính sách.

4.2. Năng lực thực thi chính sách

Trước hết, người lãnh đạo cần có năng lực nắm bắt và cụ thể hóa chính sách một cách chính xác, kịp thời, bảo đảm phù hợp với điều kiện thực tiễn của từng địa phương, lĩnh vực. Không chỉ dừng lại ở việc hiểu đúng chủ trương, họ còn phải có khả năng tổ chức triển khai hiệu quả thông qua việc phân công nhiệm vụ rõ ràng, huy động và sử dụng hợp lý các nguồn lực. Trong bối cảnh chuyển đổi số, yêu cầu về khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, quản lý dữ liệu và ra quyết định dựa trên bằng chứng cũng trở thành tiêu chí quan trọng đối với người lãnh đạo. Bên cạnh đó, năng lực điều hành linh hoạt và khả năng thích ứng với những biến động nhanh chóng của môi trường kinh tế - xã hội là yêu cầu không thể thiếu. Người lãnh đạo cần chủ động phát hiện những vướng mắc trong quá trình thực thi để kịp thời điều chỉnh, tránh tình trạng chính sách ban hành nhưng không đi vào cuộc sống.

4.3. Là nhân tố dẫn dắt đổi mới

Để dẫn dắt tổ chức đi đến mục tiêu, trước hết, người lãnh đạo cần có tư duy chiến lược và tầm nhìn dài hạn, đủ khả năng nhận diện xu thế phát triển, từ đó định hướng cải cách phù hợp với yêu cầu thực tiễn. Khả năng dẫn dắt đổi mới không chỉ dừng lại ở việc đề xuất ý tưởng mà còn đòi hỏi năng lực tổ chức thực hiện, chuyển hóa chủ trương thành hành động cụ thể, hiệu quả. Đồng thời, trong bối cảnh chuyển đổi số và cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, người lãnh đạo phải có hiểu biết về công nghệ, dữ liệu và quản trị hiện đại để thúc đẩy cải cách hành chính theo hướng minh bạch, nhanh chóng và lấy người dân làm trung tâm. Bên cạnh đó, yêu cầu về phẩm chất cá nhân cũng ngày càng cao, đặc biệt là tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và sẵn sàng đổi mới vì lợi ích chung. Người lãnh đạo cần có khả năng tạo dựng môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sáng tạo và chấp nhận thử nghiệm, từ đó khơi dậy tiềm năng của đội ngũ cán bộ, công chức.

4.4. Khả năng kiến tạo môi trường làm việc năng động

Người lãnh đạo cần xây dựng được một môi trường làm việc dân chủ, minh bạch và khuyến khích sự tham gia của đội ngũ cán bộ, công chức vào quá trình ra quyết định. Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng công việc mà còn tạo động lực, phát huy tính chủ động và sáng tạo của mỗi cá nhân. Hơn nữa, người lãnh đạo phải có tư duy cởi mở, sẵn sàng tiếp nhận cái mới, tạo điều kiện cho thử nghiệm các sáng kiến cải tiến trong quản lý và cung cấp dịch vụ công, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ. Bên cạnh đó cũng cần xây dựng một môi trường văn hóa tổ chức tích cực, nơi đề cao tinh thần hợp tác, trách nhiệm và học hỏi liên tục thông qua việc ghi nhận, khen thưởng kịp thời những đóng góp sáng tạo, đồng thời tạo cơ chế bảo vệ những người dám đổi mới, dám chịu trách nhiệm. Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ thông tin, cải tiến quy trình làm việc theo hướng tinh gọn, linh hoạt cũng là yếu tố không thể thiếu để hình thành môi trường làm việc hiện đại và hiệu quả.

4.5. Khuyến khích sáng tạo và thích ứng linh hoạt với những thay đổi

Để phát triển tổ chức, người lãnh đạo cần xây dựng tư duy quản trị mở, sẵn sàng tiếp nhận cái mới và chấp nhận những cách làm khác biệt nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động công vụ. Việc khuyến khích sáng tạo không chỉ dừng lại ở lời kêu gọi mà phải được thể chế hóa bằng cơ chế cụ thể như tạo không gian thử nghiệm, cho phép sai sót có kiểm soát và bảo vệ những cá nhân dám nghĩ, dám làm vì lợi ích chung. Đây là điều kiện quan trọng để đội ngũ cán bộ, công chức mạnh dạn đề xuất sáng kiến và cải tiến quy trình làm việc. Cùng với đó là khả năng thích ứng linh hoạt với thay đổi là yêu cầu tất

yếu trong bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu hóa và sự gia tăng của các thách thức phi truyền thống. Việc ứng dụng công nghệ, khai thác dữ liệu và cải tiến quy trình hành chính cũng cần theo hướng tinh gọn, hiệu quả cũng góp phần nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức. Bởi, yêu cầu phải *“Phát triển chính phủ số, kinh tế số, xã hội số là xu hướng tất yếu, góp phần đổi mới phương thức quản lý, điều hành của Nhà nước”* [8].

Bác Hồ từng khẳng định: *“Cán bộ là cái gốc của mọi công việc; công việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hay kém”* [6]. Vì vậy, để đáp ứng những đòi hỏi của bối cảnh đổi mới và vượt qua được những thách thức đặt ra, mỗi người lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước cần luôn ý thức rõ về những yêu cầu mà mình cần đảm bảo để gia tăng khả năng thích ứng với thực tế nhằm mang lại hiệu quả cho hoạt động của tổ chức.

5. Một số cách thức và giải pháp giúp người lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước vượt qua thách thức và hoàn thành sứ mệnh trong bối cảnh đổi mới hiện nay

5.1. Với bản thân người lãnh đạo

5.1.1. Định vị bản thân

Đây là quá trình mỗi cá nhân nhận diện, xác lập và truyền tải một cách rõ ràng giá trị, năng lực, cá tính cũng như vai trò của mình trong một bối cảnh xã hội, học tập hoặc nghề nghiệp nhất định. Đây không chỉ là việc trả lời câu hỏi *“Tôi là ai?”* mà còn là *“Tôi khác biệt ở điểm nào?”* và *“Người khác nên nhớ đến tôi vì điều gì?”*. Trong xã hội hiện đại, nơi cơ hội và cạnh tranh song hành, định vị bản thân trở thành một kỹ năng thiết yếu giúp con người khẳng định vị trí và tạo dấu ấn riêng. Về bản chất, định vị bản thân bắt đầu từ sự thấu hiểu chính mình. Cá nhân người lãnh đạo cần nhìn nhận trung thực về điểm mạnh, điểm yếu, sở thích, giá trị cốt lõi và mục tiêu dài hạn của bản thân. Nếu không hiểu rõ bản thân, mọi nỗ lực xây dựng hình ảnh cá nhân của người lãnh đạo đều dễ trở nên mơ hồ, thiếu nhất quán hoặc chạy theo kỳ vọng của người khác. Khi đã có nền tảng tự nhận thức vững chắc, việc lựa chọn con đường phù hợp và cách thể hiện bản thân sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Ở góc độ xã hội và nghề nghiệp, định vị bản thân giúp cá nhân người lãnh đạo nổi bật giữa đám đông. Trong môi trường học tập hay làm việc, những người biết mình giỏi ở đâu, phù hợp với vai trò nào và chủ động thể hiện điều đó thường dễ được ghi nhận và trao cơ hội hơn. Định vị bản thân không đồng nghĩa với phô trương hay tự đề cao mà là biết cách truyền đạt đúng năng lực của mình đến đúng đối tượng, đúng thời điểm. Điều này đặc biệt quan trọng trong thời đại số, khi mạng xã hội và môi trường trực tuyến trở thành *“không gian”* thể hiện bản thân phổ biến. Tuy nhiên, định vị bản thân cũng là một quá trình linh hoạt và liên tục thay đổi. Khi người lãnh đạo trưởng thành, trải nghiệm nhiều hơn, mục tiêu và giá trị có thể dịch chuyển, kéo theo sự điều chỉnh trong cách định vị. Một định vị hiệu quả cần đảm bảo tính chân thực, nhất quán nhưng không cứng nhắc, cho phép cá nhân thích nghi với hoàn cảnh mới mà không đánh mất bản sắc cốt lõi. Định vị bản thân là sự kết hợp giữa hiểu mình, hiểu người và hiểu bối cảnh. Đây là chìa khóa giúp mỗi cá nhân người lãnh đạo chủ động xây dựng con đường phát triển, tạo dựng uy tín và khẳng định giá trị của mình trong một thế giới không ngừng biến đổi.

Trong môi trường tổ chức, việc định vị bản thân của người lãnh đạo chính là quá trình họ xác lập rõ ràng vai trò, giá trị, phong cách và ảnh hưởng của mình trong tập thể mà mình dẫn dắt. Không chỉ dừng lại ở chức danh hay quyền hạn, định vị của người lãnh đạo còn thể hiện qua cách họ suy nghĩ, ra quyết định, hành xử và truyền cảm hứng cho người khác. Trong bối cảnh tổ chức ngày càng biến động và phức tạp, việc định vị bản thân đúng đắn giúp người lãnh đạo tạo dựng uy tín, củng cố niềm tin và dẫn dắt tập thể đi theo một hướng thống nhất. Quá trình này của người lãnh đạo bắt nguồn từ nhận thức rõ ràng về vai trò của mình. Một nhà lãnh đạo hiệu quả cần hiểu rằng họ không chỉ là người ra lệnh mà còn là người định hướng, kết nối và phục vụ đội ngũ. Khi xác định mình là người dẫn đường thay vì người kiểm soát, lãnh đạo sẽ có xu hướng lắng nghe nhiều hơn, trao quyền nhiều hơn và khuyến khích sự phát triển của cấp dưới. Cách định vị này tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi mỗi cá nhân cảm thấy được tôn trọng và có giá trị.

5.1.2. Nâng cao năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức

Năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức là hai trụ cột cốt lõi tạo nên uy tín và hiệu quả lãnh đạo.

Một người lãnh đạo giỏi không chỉ cần “đúng vai” về mặt chức danh mà còn phải đủ năng lực để đưa ra quyết định chính xác và đủ đạo đức để dẫn dắt tập thể bằng niềm tin. Trong bối cảnh tổ chức và xã hội ngày càng đề cao tính minh bạch, trách nhiệm và hiệu quả, sự kết hợp hài hòa giữa chuyên môn vững vàng và đạo đức trong sáng trở thành yêu cầu mang tính sống còn đối với người lãnh đạo. Năng lực chuyên môn là nền tảng giúp người lãnh đạo khẳng định vị thế và tạo sự thuyết phục. Khi nắm vững kiến thức, hiểu rõ lĩnh vực mình phụ trách và có khả năng phân tích vấn đề một cách sâu sắc, lãnh đạo sẽ đưa ra các quyết định phù hợp với thực tiễn, hạn chế rủi ro và tận dụng tốt cơ hội. Năng lực chuyên môn cao giúp người lãnh đạo định hướng chiến lược, đánh giá đúng năng lực của cấp dưới và phân công công việc hợp lý. Đặc biệt, trong những tình huống khó khăn hoặc khủng hoảng, sự hiểu biết và bản lĩnh nghề nghiệp chính là điểm tựa để tập thể tin tưởng và đồng lòng vượt qua thách thức. Tuy nhiên, năng lực chuyên môn chỉ thực sự phát huy giá trị khi đi cùng với phẩm chất đạo đức. Phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo thể hiện ở sự liêm chính, công bằng, trách nhiệm và tinh thần phục vụ lợi ích chung. Mối quan hệ giữa năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức là mối quan hệ bổ trợ chặt chẽ. Người lãnh đạo giỏi chuyên môn nhưng thiếu đạo đức có thể đạt được thành công ngắn hạn song dễ gây mất niềm tin và để lại hệ quả tiêu cực về lâu dài. Ngược lại, người có đạo đức tốt nhưng năng lực hạn chế sẽ khó dẫn dắt tổ chức phát triển hiệu quả. Vì vậy, người lãnh đạo cần không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn, đồng thời rèn luyện nhân cách, giữ vững các giá trị đạo đức trong mọi quyết định và hành động.

5.1.3. Phát huy vai trò làm gương

Việc làm gương của người lãnh đạo là biểu hiện cụ thể của sự thống nhất giữa lời nói và hành động, giữa trách nhiệm và thực thi trách nhiệm, giữa quyền hạn và nghĩa vụ. Từ góc độ khoa học quản lý, làm gương là một dạng thức ảnh hưởng phi chính thức nhưng có tác động mạnh mẽ đến thái độ, hành vi của cấp dưới thông qua cơ chế lan tỏa và mô phỏng. Khi người lãnh đạo thể hiện chuẩn mực cao về đạo đức, kỷ luật, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công tác, những chuẩn mực đó có xu hướng trở thành khuôn mẫu hành vi chung trong tổ chức. Trong tư tưởng Hồ Chí Minh, nêu gương được coi là một nguyên tắc quan trọng trong công tác cán bộ và xây dựng Đảng. Bác từng khẳng định: “Một tấm gương sống còn có giá trị hơn một trăm bài diễn văn tuyên truyền” [5]. Do đó, làm gương không phải là hành vi mang tính cá nhân đơn lẻ mà là yêu cầu mang tính thể chế, gắn liền với chức trách, nhiệm vụ của người đứng đầu. Người lãnh đạo không chỉ cần gương mẫu về đạo đức mà còn phải gương mẫu trong đổi mới tư duy, nâng cao năng lực chuyên môn, sử dụng thành thạo công nghệ và thích ứng với phương thức quản lý hiện đại. Bên cạnh đó, yêu cầu xây dựng Chính phủ liêm chính, kiến tạo, phục vụ cũng đòi hỏi người lãnh đạo phải thực sự đặt lợi ích của nhân dân lên trên hết, trước hết. Sự gương mẫu của người lãnh đạo trong tinh thần phục vụ sẽ định hướng toàn bộ hoạt động của cơ quan theo hướng lấy người dân làm trung tâm. Để giúp mỗi người lãnh đạo có thể phát huy tốt vai trò làm gương trong tập thể cần hoàn thiện hệ thống quy định về trách nhiệm nêu gương của người lãnh đạo và cụ thể hóa các chuẩn mực làm gương thành những tiêu chí rõ ràng, có thể đo lường, đánh giá và gắn với từng vị trí chức danh. Đồng thời, gắn trách nhiệm nêu gương với công tác đánh giá, bổ nhiệm và quy hoạch cán bộ. Làm gương chỉ thực sự có hiệu quả khi đi kèm với cơ chế kiểm soát quyền lực chặt chẽ và chế tài đủ mạnh đối với những hành vi vi phạm. Khi các giá trị như liêm chính, trách nhiệm, minh bạch và sáng tạo được tôn vinh, hành vi làm gương của người lãnh đạo sẽ được củng cố và lan tỏa.

5.2. Đối với tổ chức

5.2.1. Tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, minh bạch

Môi trường làm việc không chỉ đơn thuần là không gian vật chất nơi diễn ra các hoạt động lao động mà còn là tổng hòa của các mối quan hệ xã hội, hệ giá trị, chuẩn mực hành vi và cơ chế vận hành tổ chức. Trong đó, tính dân chủ và minh bạch giữ vai trò trung tâm, tạo tiền đề cho việc phát huy quyền làm chủ của người lao động, nâng cao tinh thần trách nhiệm, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và củng cố niềm tin nội bộ. Việc tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, minh bạch không chỉ là yêu cầu mang tính đạo đức và chính trị mà còn là đòi hỏi khách quan của khoa học quản lý hiện đại. Môi trường làm việc dân chủ được hiểu là môi trường trong đó mọi thành viên trong tổ chức đều có cơ hội tham gia vào quá trình trao đổi, thảo luận, đóng góp ý kiến và giám sát các hoạt động chung, phù hợp với vị trí, chức

năng và trách nhiệm của mình. Dân chủ trong tổ chức không đồng nghĩa với bình quân chủ nghĩa hay xóa nhòa vai trò lãnh đạo mà là sự kết hợp hài hòa giữa nguyên tắc tập trung và phát huy trí tuệ tập thể.

Minh bạch trong môi trường làm việc thể hiện ở việc công khai, rõ ràng các thông tin liên quan đến chủ trương, kế hoạch, quy trình, tiêu chí đánh giá, phân bổ nguồn lực và kết quả hoạt động. Minh bạch giúp giảm thiểu tình trạng mơ hồ, tùy tiện trong quản lý, đồng thời tạo cơ sở cho việc kiểm tra, giám sát và giải trình. Dân chủ và minh bạch là hai yếu tố có mối quan hệ biện chứng, bổ sung cho nhau. Dân chủ thiếu minh bạch dễ dẫn đến hình thức, trong khi minh bạch không gắn với dân chủ có thể trở thành sự công khai một chiều, thiếu sự tham gia thực chất của các chủ thể liên quan. Do đó, việc tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, minh bạch cần được tiếp cận như một chỉnh thể thống nhất. Đây là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự kiên trì và nỗ lực của toàn bộ hệ thống tổ chức. Trong bối cảnh hiện nay, khi yêu cầu về chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động ngày càng cao, dân chủ và minh bạch không chỉ là giá trị cần hướng tới mà còn là điều kiện thiết yếu để phát triển bền vững.

5.2.2. Chú trọng phát triển đội ngũ kế cận

Ở nhiều cơ quan, kinh nghiệm xử lý tình huống, mạng lưới phối hợp, bí quyết vận hành thường tích tụ vào một số ít cá nhân. Khi họ rời vị trí, tri thức tổ chức mất theo. Phát triển đội ngũ kế cận giúp chuyển từ mô hình phụ thuộc cá nhân sang mô hình thể chế hóa năng lực lãnh đạo giúp cho tri thức, quy trình, chuẩn năng lực và kinh nghiệm được truyền thừa có hệ thống.

Phát triển đội ngũ kế cận giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc bảo đảm tính liên tục, ổn định và hiệu quả của cơ quan HCNN, nhất là trong bối cảnh cải cách hành chính đang được triển khai theo định hướng dài hạn và toàn diện. Trên thực tế, hoạt động của bộ máy hành chính không chỉ phụ thuộc vào các quy định pháp lý hay cơ cấu tổ chức mà còn phụ thuộc rất lớn vào chất lượng và sự kế thừa của đội ngũ lãnh đạo, quản lý. Khi một cơ quan có chiến lược phát triển đội ngũ kế cận rõ ràng và bài bản, quá trình chuyển giao vị trí lãnh đạo sẽ diễn ra một cách thuận lợi, hạn chế tối đa những khoảng trống quyền lực hoặc sự gián đoạn trong điều hành. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cải cách hành chính là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nhất quán trong tư duy quản lý, phương thức điều hành và mục tiêu phát triển. Nếu không có lực lượng kế cận được chuẩn bị từ trước, khi có sự thay đổi nhân sự lãnh đạo, các chương trình cải cách dễ bị chậm lại, thậm chí bị gián đoạn hoặc thay đổi định hướng. Ngược lại, khi đội ngũ kế cận được đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện thường xuyên, họ không chỉ nắm vững chuyên môn nghiệp vụ mà còn hiểu rõ định hướng chiến lược của cơ quan, từ đó có thể tiếp tục triển khai các nhiệm vụ cải cách một cách ổn định và hiệu quả. Bên cạnh đó, đội ngũ kế cận còn góp phần duy trì và phát huy tri thức tổ chức, tức là những kinh nghiệm quản lý, phương thức phối hợp và các bài học thực tiễn được tích lũy trong quá trình hoạt động của cơ quan. Khi tri thức này được truyền thừa từ thế hệ lãnh đạo hiện tại sang thế hệ kế cận, bộ máy hành chính sẽ tránh được tình trạng “đứt gãy kinh nghiệm”, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng trước những thay đổi của môi trường quản trị công. Hơn nữa, việc chủ động xây dựng đội ngũ kế cận còn giúp các cơ quan hành chính tạo ra nguồn nhân lực lãnh đạo chất lượng cao, có đủ năng lực để tiếp tục thúc đẩy cải cách, đổi mới phương thức quản lý và nâng cao hiệu quả phục vụ người dân và doanh nghiệp. Ngược lại, khi vị trí chủ chốt thay đổi mà lớp kế cận chưa sẵn sàng, hoạt động điều hành sẽ chậm lại, quyết định bị trì hoãn, động lực cải cách suy giảm. Điểm này là một lưu ý đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cải cách hành chính là một quá trình dài hạn, liên ngành, liên cấp và quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong khu vực công. Lúc này vai trò của đội ngũ kế cận không còn dừng lại ở việc chuẩn bị nguồn nhân sự thay thế cho các vị trí lãnh đạo trong tương lai mà ngày càng trở thành lực lượng quan trọng thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng lực thích ứng của bộ máy HCNN. Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý mà còn là quá trình thay đổi toàn diện về phương thức điều hành, cách thức cung cấp dịch vụ công cũng như tư duy quản trị của các cơ quan nhà nước. Trong quá trình này, bộ máy hành chính thường đối mặt với những “sức ỳ” nhất định do thói quen làm việc truyền thống, tâm lý e ngại thay đổi và sự phức tạp của các quy trình hành chính đã tồn tại lâu dài.

Xem tiếp trang 27