

# ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHO BỘ MÁY CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG 02 CẤP, ĐẢM BẢO CHUYÊN NGHIỆP, TINH, GỌN, MẠNH, HIỆU NĂNG, HIỆU LỰC, HIỆU QUẢ

VŨ HỒNG PHONG (\*)

VŨ THỊ BẰNG (\*\*)

**Tóm tắt:** Ngày 16/6/2025, Quốc hội đã thông qua Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15 xác lập mô hình chính quyền địa phương 02 cấp (cấp tỉnh và cấp xã), đảm bảo chuyên nghiệp, tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả trong tổ chức và hoạt động, phục vụ Nhân dân tốt hơn. Trong đó, nguồn nhân lực chính là yếu tố quyết định để thực hiện thành công chủ trương này của Đảng và Nhà nước ta. Bài viết tập trung phân tích thực trạng và đề xuất một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho bộ máy chính quyền địa phương 02 cấp, đảm bảo chuyên nghiệp, tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả.

**Từ khóa:** Chính quyền địa phương 02 cấp; đào tạo; hiệu quả; nguồn nhân lực; tinh gọn.

**Abstract:** On June 16, 2025, the National Assembly passed Law No. 72/2025/QH15 on the Organization of Local Government, establishing a two-tier local government model (provincial and communal levels) that ensures professionalism, streamlining, strength, capacity, effectiveness and efficiency in organization and operation, better serving the people. Human resources are a decisive factor for the successful implementation of this policy by the Party and State. This article analyzes the current situation and proposes solutions for training human resources for the two-tier local government apparatus, ensuring professionalism, streamlining, strength, capacity, effectiveness and efficiency.

**Keywords:** two-tier local government; training; effectiveness; human resources; streamlining.

Ngày nhận bài: 01/8/2025 Ngày biên tập: 12/8/2025 Ngày duyệt đăng: 19/8/2025

## 1. Xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp và yêu cầu đặt ra đối với nguồn nhân lực của chính quyền địa phương

Với mục tiêu xây dựng bộ máy chính quyền địa phương 02 cấp, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành nhiều nghị quyết, luật và các văn bản hướng dẫn. Trong đó, Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15 ngày 16/6/2025 đã xác lập mô hình chính quyền địa phương 02 cấp, chính thức kết thúc hoạt động của đơn vị hành chính cấp huyện từ ngày 01/7/2025; thể chế hóa quan điểm chỉ đạo “tinh gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu

quả” và phương châm “địa phương quyết, địa phương làm, địa phương chịu trách nhiệm”.

Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII đồng ý chủ trương tổ chức chính quyền địa phương 02 cấp: 1) Cấp tỉnh (tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương), cấp xã (xã, phường, đặc khu thuộc tỉnh, thành phố); 2) Đồng ý số lượng đơn vị hành chính cấp tỉnh sau sáp nhập là 34 tỉnh, thành phố (28 tỉnh và 06 thành phố trực thuộc Trung ương); 3) Đồng ý sáp nhập đơn vị hành chính cấp xã đảm bảo cả nước giảm khoảng 60-70% số lượng đơn vị hành chính cấp xã so với hiện nay.

Xây dựng tổ chức bộ máy chính quyền địa phương 02 cấp là chủ trương đúng đắn, nhiệm vụ trọng tâm, được Đảng và Nhà nước ta chỉ đạo triển khai thực hiện quyết liệt nhằm nâng

(\*) TS; Trường Đại học Thương mại

(\*\*) ThS; Trường Đại học Hà Nội

cao chất lượng hoạt động của tổ chức bộ máy chính quyền địa phương, đảm bảo chuyên nghiệp, tinh, gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả; đồng thời tạo động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, thực hiện khát vọng phát triển, đưa đất nước đạt được thành tựu to lớn trong kỷ nguyên mới, kỷ nguyên vươn mình của dân tộc, từng bước tiến tới mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xây dựng xã hội xã hội chủ nghĩa, sánh vai với các cường quốc năm châu.

Để đạt được mục tiêu trên, việc phát triển nguồn nhân lực của chính quyền địa phương có đủ năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu đổi mới trong bối cảnh sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, xây dựng chính quyền địa phương 02 cấp là nhiệm vụ hết sức cần thiết và cũng đặt ra rất nhiều thách thức, đòi hỏi đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức phải đáp ứng các yêu cầu sau:

*Thứ nhất, về năng lực chuyên môn - chính sách - pháp luật:* cán bộ, công chức cần nắm vững hệ thống pháp luật, đặc biệt là Luật Tổ chức chính quyền địa phương, Luật Cán bộ, công chức và các văn bản quy phạm pháp luật chuyên ngành. Có năng lực chuyên môn - chính sách - pháp luật tốt sẽ giúp họ hiểu rõ và thực thi đúng quy định pháp luật, xử lý công việc hành chính đúng quy trình; đồng thời có khả năng phân tích chính sách công, tham mưu, đề xuất các phương án thực hiện phù hợp với điều kiện thực tiễn địa phương.

*Thứ hai, về năng lực lãnh đạo và quản lý:* cán bộ lãnh đạo, quản lý cần có khả năng xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, ra quyết định đúng đắn và kịp thời, đồng thời phối hợp hiệu quả giữa các phòng, ban và giữa hai cấp chính quyền, đảm bảo quản trị địa phương hiệu lực, hiệu quả, tránh chồng chéo, trì trệ, đặc biệt trong bối cảnh sáp nhập đơn vị hành chính và giảm đầu mối quản lý.

*Thứ ba, về năng lực công vụ - đạo đức - phục vụ Nhân dân:* cán bộ, công chức phải có đạo đức công vụ, tác phong chuẩn mực, ý thức trách nhiệm cao trong phục vụ người dân và doanh nghiệp; chuyển đổi tư duy từ “quản lý” sang “phục vụ”, giảm phiền hà, tăng sự hài lòng của người dân. Cụ thể, cán bộ, công chức chính quyền địa phương cần có tác phong công vụ chuẩn mực, làm việc có trách nhiệm, tận tâm, luôn tôn trọng và lắng nghe ý kiến của Nhân dân, thực thi công vụ với tinh thần phục vụ.

*Thứ tư, về năng lực ứng dụng công nghệ thông tin vào thực thi công vụ:* cán bộ, công

chức phải biết ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành công việc để hỗ trợ ra quyết định và cải cách thủ tục hành chính. Biết cập nhật công nghệ mới như AI, Blockchain trong quản lý hành chính công. Khi cán bộ, công chức đảm bảo được năng lực này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công vụ, rút ngắn thời gian giải quyết các thủ tục hành chính.

*Thứ năm, năng lực cải cách và đổi mới:* cán bộ, công chức chính quyền địa phương cần có tư duy cải cách, đổi mới sáng tạo, biết đề xuất giải pháp cải tiến thủ tục hành chính, tối ưu quy trình làm việc. Cụ thể là phải có tư duy phản biện và đổi mới, dám thay đổi lề lối cũ không còn phù hợp. Biết đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình xử lý công việc, rút gọn các bước trong quy trình xử lý các thủ tục hành chính.

## **2. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chính quyền địa phương hiện nay**

### *2.1. Những kết quả đạt được*

Theo báo cáo của Bộ Nội vụ, trong giai đoạn từ năm 2019 - 2024, cả nước có khoảng 90% cán bộ, công chức được cập nhật kiến thức pháp luật; trên 85% được bồi dưỡng về đạo đức công vụ; khoảng 80% được bồi dưỡng cập nhật kiến thức, kỹ năng trong thực thi công vụ. Trong năm 2023, các bộ, cơ quan, địa phương đã cử 268.564 lượt công chức, viên chức đi đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch, chức danh và vị trí việc làm, trong đó Trung ương cử 181 công chức đi đào tạo, cử 8.883 công chức đi bồi dưỡng; địa phương cử 14.173 công chức đi đào tạo, cử 245.327 công chức đi bồi dưỡng.

Bên cạnh đó, chính quyền một số địa phương cũng chủ động triển khai đào tạo cán bộ, công chức nhằm nâng cao năng lực thực thi công vụ. Riêng đối với cán bộ, công chức cấp xã, những người trực tiếp làm việc tiếp xúc với người dân địa phương, các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương cũng có các chương trình đào tạo trực tiếp cho nhóm đối tượng này. Tuy nhiên, hoạt động này còn chưa đồng đều giữa các địa phương và mới chỉ tập trung vào một số nội dung như lý luận chính trị, kỹ năng về chuyên môn, kỹ năng ứng xử với người dân và doanh nghiệp; đồng thời số lượng người được đào tạo cũng chưa nhiều.

Với nỗ lực tổ chức các khóa đào tạo, hiệu quả thực thi công vụ của cán bộ, công chức địa phương cũng đã được nâng lên, thể hiện ở thời gian giải quyết các thủ tục hành chính giảm xuống, số lượng hồ sơ được xử lý nhiều

hơn, tỷ lệ sử dụng dịch vụ công trực tuyến tăng lên và đặc biệt là mức độ hài lòng của người dân tăng lên (8%).

## 2.2. Một số hạn chế

*Thứ nhất*, các chương trình đào tạo hiện nay vẫn tập trung vào nội dung cũ, chủ yếu hướng vào đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn và lý luận chính trị, thiếu những chương trình đào tạo chuyên biệt hướng tới mô hình chính quyền địa phương 02 cấp. Đặc biệt, chưa có chương trình tiêu chuẩn hóa trình độ, năng lực công vụ cho cấp cơ sở - nơi trực tiếp tiếp xúc với người dân.

*Thứ hai*, việc tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, công chức còn nặng về lý thuyết, chưa gắn với thực tiễn. Nội dung học thường mang tính chất truyền đạt một chiều, thiếu tình huống mô phỏng hoặc mô hình giả định xử lý tình huống hành chính ở cấp xã, cấp tỉnh khiến người học khó áp dụng vào thực tiễn, nhất là khi gặp các tình huống phát sinh cần linh hoạt giải quyết. Bên cạnh đó, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng cũng chưa tích hợp đầy đủ các yêu cầu thực tiễn, như kỹ năng số (digital skills), nghiệp vụ hành chính hiện đại, văn bản và kiến thức pháp luật cập nhật cũng như ngoại ngữ chuyên ngành để phục vụ cải cách hành chính, chuyển đổi số và hội nhập quốc tế.

*Thứ ba*, thiếu hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo. Hiện nay, nhiều địa phương tổ chức đào tạo, bồi dưỡng hàng năm cho cán bộ, công chức nhưng không có hệ thống đo lường hiệu quả sau đào tạo. Do đó, thiếu căn cứ đánh giá hiệu quả đào tạo và rút kinh nghiệm cho các khóa đào tạo sau để nâng cao hiệu quả đào tạo.

*Thứ tư*, cơ chế hỗ trợ đào tạo thiếu đồng bộ, thiếu khuyến khích. Ngân sách dành cho đào tạo, bồi dưỡng công chức vẫn chủ yếu do địa phương tự cân đối và phân bổ. Báo cáo giám sát của Ủy ban Pháp luật của Quốc hội (2023) cho thấy có tới 75% công chức xã, phường không được hỗ trợ kinh phí học tập nâng cao kỹ năng số hoặc ngoại ngữ; đồng thời “chưa có cơ chế khuyến khích như cộng điểm thi đua, tăng lương, hay xét bổ nhiệm sau khi hoàn thành tốt/xuất sắc các chương trình đào tạo”.

## 3. Giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho bộ máy chính quyền địa phương 02 cấp

*Một là*, xây dựng chương trình đào tạo chuyên biệt dành cho cán bộ, công chức chính

quyền địa phương: 1) Tăng cường sự gắn kết giữa Nhà nước, địa phương và các cơ sở đào tạo trong dự báo nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, liên kết trong xây dựng nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng gắn với yêu cầu thực tiễn của địa phương và tiêu chuẩn năng lực cán bộ, công chức quy định trong Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15; 2) Tham khảo mô hình đào tạo công vụ tại các nước tiên tiến trong khu vực như Singapore, Nhật Bản để xây dựng nội dung các chương trình đào tạo tiên tiến và phù hợp với thực tiễn của Việt Nam trong bối cảnh cải cách hành chính và chuyển đổi số nền hành chính công hiện nay; 3) Các chương trình đào tạo cần kết hợp giữa lý luận với thực tiễn thông qua việc mô phỏng tình huống thực tiễn cụ thể tại cấp xã, tỉnh như xử lý đơn thư, quản lý đất đai, tiếp công dân...

*Hai là*, tiếp tục quy hoạch các cơ sở giáo dục đại học gắn với quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực gắn với những yêu cầu mới đối với cán bộ, công chức theo mô hình chính quyền địa phương 02 cấp. Triển khai thực hiện hiệu quả Quyết định số 452/QĐ-TTg ngày 27/02/2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050. Trong đó, quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học, đặc biệt là khối các trường có đào tạo các nghiệp vụ liên quan đến khu vực công với quy mô và cơ cấu hợp lý, đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, xây dựng nội dung chương trình đào tạo gắn với thực tiễn và đáp ứng các tiêu chí của khu vực và quốc tế để cung cấp nguồn nhân lực trình độ cao trong lĩnh vực quản trị công.

*Ba là*, đa dạng hóa các hình thức đào tạo, triển khai đào tạo linh hoạt và liên tục trong suốt quá trình công tác của cán bộ, công chức. Cụ thể, cần kết hợp đào tạo theo hình thức đào tạo trực tiếp (offline), đào tạo trực tuyến (online) với tổ chức hội thảo (workshop) và đào tạo tại nơi làm việc; trong các hình thức đào tạo cần chú trọng đào tạo gắn với thực tiễn theo cách thức mô phỏng tình huống thực tế gắn với chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng đơn vị, địa phương.

Bên cạnh đó, cần thực hiện luân chuyển cán bộ, công chức giữa các đơn vị, giữa các xã, tỉnh để tăng cường trải nghiệm thực tiễn, giúp cán bộ, công chức trưởng thành hơn

trong thực tiễn, nâng cao nghiệp vụ và năng lực quản lý. Song song với việc tổ chức đào tạo, các địa phương, cơ quan hành chính, sự nghiệp cần phát triển hệ thống quản lý học tập (LMS) để quản lý quá trình học tập, số hóa các tài liệu, nội dung, chương trình đào tạo, tích hợp bài giảng, bài kiểm tra để tạo điều kiện cho cán bộ, công chức có thể tự học mọi lúc, mọi nơi, học tập liên tục.

**Bốn là,** đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số cho cán bộ, công chức địa phương đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số khu vực hành chính công. Về kiến thức: đào tạo tổng quan về chuyển đổi số trong khu vực công; mô hình chính quyền số; các chính sách, chương trình quốc gia về chuyển đổi số và cải cách hành chính. Về kỹ năng và tư duy số: 1) Đào tạo kỹ năng số cơ bản và nâng cao cần tập trung vào ứng dụng công cụ số trong xử lý công việc (văn phòng điện tử, quản lý văn bản, email công vụ, hội nghị trực tuyến, chữ ký số); kỹ năng an toàn thông tin cơ bản (bảo mật tài khoản, phòng chống mã độc, nhận diện rủi ro trên môi trường mạng; khai thác và sử dụng hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu quốc gia: dân cư, đất đai, hộ tịch, một cửa điện tử...). 2) Đào tạo kỹ năng triển khai và vận hành chính quyền số cấp xã (kỹ năng tổ chức và quản lý dữ liệu số tại địa phương; kỹ năng cung cấp và giám sát chất lượng dịch vụ công trực tuyến; kỹ năng phối hợp trong số hóa quy trình nội bộ nhằm đơn giản hóa thủ tục hành chính). 3) Nâng cao năng lực tư duy số và đổi mới sáng tạo, đặc biệt đối với cán bộ, công chức lãnh đạo (kỹ năng phân tích dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định; tư duy công nghệ trong giải quyết vấn đề thực tiễn; áp dụng AI, IoT, nền tảng số trong quản lý đô thị, nông thôn).

**Năm là,** xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo nhằm đo lường kết quả học tập và mức độ ứng dụng sau đào tạo. Cụ thể, cần xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo hướng định lượng kết quả, gắn với vị trí việc làm. Hệ thống này cần tích hợp đánh giá ở cả ba giai đoạn: trước đào tạo (xác định khoảng cách năng lực), trong đào tạo (theo dõi tiến độ và mức độ tham gia học tập) và sau đào tạo (đo lường mức độ vận dụng kiến thức vào công việc thông qua các chỉ số như tỷ lệ xử lý hồ sơ đúng hạn, mức độ hài lòng của người dân, hay khả năng ứng dụng công cụ số trong thực thi công vụ). Kết quả đánh giá cần được lưu trữ

trong hồ sơ công chức và sử dụng như một tiêu chí trong công tác quy hoạch, bổ nhiệm và thi đua khen thưởng, từ đó đảm bảo hiệu quả đầu tư cho đào tạo và góp phần xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu của chính quyền địa phương hiện đại.

**Sáu là,** Nhà nước và chính quyền địa phương cần ban hành cơ chế khuyến khích học tập suốt đời trong khu vực công, trong đó đào tạo không chỉ phục vụ yêu cầu ngắn hạn, mà còn hướng tới phát triển năng lực thực thi công vụ ở tầm chiến lược. Cụ thể, cần thiết lập quỹ đào tạo cho cán bộ, công chức từ ngân sách nhà nước, ngân sách địa phương hoặc các nguồn xã hội hóa phù hợp, bảo đảm chi phí học tập cho các khóa bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh, đặc biệt ưu tiên cho cán bộ, công chức cấp xã, vùng khó khăn. Đồng thời, áp dụng chế độ học tập bắt buộc định kỳ theo vị trí việc làm; công nhận kết quả đào tạo như một tiêu chí trong quy hoạch, bổ nhiệm, nâng ngạch; có chính sách khen thưởng, ghi nhận thành tích đối với những cán bộ, công chức chủ động học tập, đạt thành tích cao hoặc có sáng kiến áp dụng hiệu quả vào công việc./.

### **Tài liệu tham khảo:**

1. Thu Hằng, *Cán bộ, công chức sẽ quyết định sự thành công của mô hình chính quyền địa phương 02 cấp*, ngày 17/6/2025, Vneconomy Tech connect.
2. Hằng Nguyễn, *Tiêu chuẩn cán bộ, công chức ở xã, phường mới*, ngày 31/5/2025, dantri.com.vn.
3. Phan Hoàng Ngọc Anh (2025), *Chuyển đổi số trong thực thi công vụ của đội ngũ cán bộ, công chức - Động lực quan trọng thúc đẩy phát triển Thành phố Hồ Chí Minh trong bối cảnh mới*, Tạp chí điện tử Lý luận chính trị.
4. Bộ Nội vụ (2024), *Báo cáo tổng kết Luật Cán bộ, công chức năm 2008 (sửa đổi, bổ sung năm 2019)*.
5. Bộ Nội vụ, *Báo cáo tổng kết công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2023*.
6. Bộ Nội vụ, *Báo cáo tổng kết công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức năm 2024*.
7. CECODES, UNDP, PAPI, *Chỉ số hiệu quả quản trị và hành chính công cấp tỉnh ở Việt Nam năm 2023, năm 2024*.