

NÂNG CAO NĂNG LỰC THÍCH ỨNG CỦA ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO CƠ QUAN HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

TRẦN THỊ NGÂN HÀ^(*)
LÊ THỊ HẬU^(**)

Ngày nhận bài: 09/01/2026 Ngày thẩm định: 12/01/2026 Ngày duyệt đăng: 27/02/2026

Tóm tắt: Cuộc cách mạng tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị đang diễn ra mạnh mẽ, mô hình chính quyền địa phương 02 cấp được xác lập và đã đi vào vận hành trong thực tiễn, năng lực thích ứng của lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước là một trong những yếu tố then chốt bảo đảm khả năng ứng phó và điều hành linh hoạt hệ thống hành chính công đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong bối cảnh hiện nay. Bài viết đánh giá các kết quả đạt được, nhận diện những hạn chế, khó khăn, thách thức và đề xuất một số giải pháp để nâng cao năng lực thích ứng của lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước, từ đó, nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng đáp ứng của cơ quan hành chính nhà nước trước những thách thức phức tạp trong bối cảnh mới

Từ khóa: cơ quan hành chính nhà nước; năng lực thích ứng; lãnh đạo; Việt Nam

1. Mở đầu

Việt Nam đang trải qua quá trình phát triển mạnh mẽ với nhiều thành quả và những thách thức đan xen, tác động đến các cơ quan hành chính nhà nước ở Trung ương, địa phương, trong đó có năng lực thích ứng của lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước.

Năng lực thích ứng của đội ngũ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước không chỉ bao gồm kiến thức chuyên môn về lĩnh vực quản trị công, mà còn đòi hỏi khả năng lãnh đạo sự thay đổi, đối mặt với rủi ro và xử lý khủng hoảng. Đây là điều kiện tiên quyết để xây dựng đội ngũ lãnh đạo thích ứng, đáp ứng yêu cầu của quản trị công trong bối cảnh mới.

Quá trình này không phải là hoạt động ngắn hạn, mà cần được tích hợp vào chiến lược phát triển dài hạn của tổ chức.

Đội ngũ lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước là những người đứng đầu hoặc giữ vị trí cao trong tổ chức nhà nước, chịu trách nhiệm quản lý nhà nước và điều hành theo phân cấp, với tiêu chuẩn, nhiệm vụ cụ thể và có sự phân loại theo cấp bậc và chức năng⁽¹⁾, có quyền lực và trách nhiệm định hướng, điều hành, tạo động lực và chịu trách nhiệm trước tập thể để bảo đảm hoạt động của cơ quan đạt mục tiêu chung. Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực thích ứng là nền tảng để xây dựng một nền hành chính hiện đại, linh hoạt, chủ động và đáp ứng tốt hơn các yêu cầu từ xã hội và nền kinh tế, giúp tổ chức điều hướng qua các thay đổi công nghệ và những thách thức mới, phản ánh tính đa chiều của lãnh đạo trong kỷ nguyên số.

^(*) TS, Học viện Chính trị khu vực II, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

^(**) ThS, Văn phòng Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh

2. Thực tiễn năng lực thích ứng của đội ngũ lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Cơ quan hành chính nhà nước Việt Nam hiện đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức lớn đòi hỏi sự thay đổi mạnh mẽ về thể chế tổ chức để thích ứng với bối cảnh biến đổi không ngừng. Các đột phá chiến lược được triển khai đồng thời trên ba trụ cột: thể chế và tổ chức bộ máy, kết cấu hạ tầng, nguồn nhân lực, tạo chuyển biến nền tảng đối với mô hình tăng trưởng mới. Tư duy từ “quản lý” sang “kiến tạo phát triển” từng bước được cụ thể hóa, nhất là sau khi Nghị quyết số 27-NQ/TW ngày 09/11/2022 Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII “về tiếp tục xây dựng và hoàn thiện Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa Việt Nam trong giai đoạn mới” và Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 30/4/2025 của Bộ Chính trị “về đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước trong kỷ nguyên mới” được ban hành. Cải cách tổ chức bộ máy và mô hình chính quyền địa phương 02 cấp gắn với phân cấp, phân quyền được đẩy mạnh, tạo chuyển dịch quan trọng trong phương thức quản trị theo hướng trao quyền đi đôi với trách nhiệm. Thực tế này đòi hỏi bộ máy hành chính nhà nước phải thay đổi về cấu trúc, chức năng và cách vận hành để đáp ứng yêu cầu phát triển mới.

* Kết quả đạt được

Đội ngũ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước thời gian qua đã có sự thích ứng với bối cảnh nhiều thay đổi, sự linh hoạt, nhạy bén và đổi mới trong tư duy lãnh đạo ngày càng tốt hơn. Điều này được ghi nhận qua những thành tựu đã đạt được của đất nước, từ kinh tế, văn hóa, xã hội,... đến an ninh, quốc phòng được giữ vững.

Kinh tế Việt Nam thể hiện sức chống chịu kiên cường và đạt tốc độ tăng trưởng thuộc nhóm cao của khu vực, thế giới. Tăng trưởng GDP năm 2025 đạt 8,02% (bình quân giai đoạn 2020 - 2025 đạt 6,3%) thuộc nhóm cao

của khu vực và trên thế giới, đưa quy mô nền kinh tế tăng từ 346 tỷ USD (năm 2020) lên 514 tỷ USD (năm 2025), xếp thứ 32 thế giới; thu nhập bình quân đầu người năm 2025 đạt 5.026 USD/người/năm (gấp 1,4 lần năm 2020), đưa Việt Nam bước vào nhóm nước thu nhập trung bình cao (hoàn thành một trong những cột mốc lớn mà Đại hội lần thứ XIII của Đảng đặt ra). Quy mô thương mại năm 2025 đạt kỷ lục trên 900 tỷ USD, duy trì 10 năm xuất siêu liên tiếp (năm 2025 xuất siêu trên 21 tỷ USD). Thu hút đầu tư nước ngoài (FDI) tiếp tục là điểm sáng, với 185 tỷ USD đăng ký giai đoạn 2021 - 2025⁽²⁾.

Các lĩnh vực văn hóa, xã hội và môi trường có chuyển biến rõ rệt cả về nhận thức và hành động, trực tiếp nâng cao chất lượng sống của nhân dân và củng cố nền tảng cho phát triển bền vững. Chỉ số phát triển con người tiếp tục được cải thiện, chỉ số hạnh phúc tăng mạnh (37 bậc, từ xếp hạng 83 năm 2000 lên 46 năm 2025), phản ánh tiên bộ thực chất về chất lượng cuộc sống chứ không chỉ về thu nhập. Tỷ lệ hộ nghèo đa chiều giảm (từ 4,4% năm 2021 xuống còn 1,3% năm 2025)⁽³⁾ khẳng định ưu tiên xuyên suốt của Nhà nước đối với con người, đặc biệt là nhóm người dễ bị tổn thương. Chính trị - xã hội ổn định; tiềm lực quốc phòng, an ninh tiếp tục được củng cố toàn diện trong bối cảnh môi trường an ninh khu vực, quốc tế có nhiều biến động. Đối ngoại và hội nhập quốc tế là điểm sáng, góp phần giữ vững môi trường hòa bình, ổn định và mở rộng không gian phát triển cho đất nước. Công tác xây dựng Đảng và hệ thống chính trị tiếp tục được đẩy mạnh theo hướng kiên định, kế thừa và đổi mới, trực tiếp nâng cao năng lực lãnh đạo của Đảng và hiệu lực vận hành của Nhà nước.

Sự lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, đồng bộ và nhất quán với tầm nhìn, tư duy chiến lược từ Bộ Chính trị, Ban Bí thư cùng sự sát sao của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã phát huy hiệu quả rõ rệt, khơi dậy tinh thần trách nhiệm, tính chủ động, sáng tạo

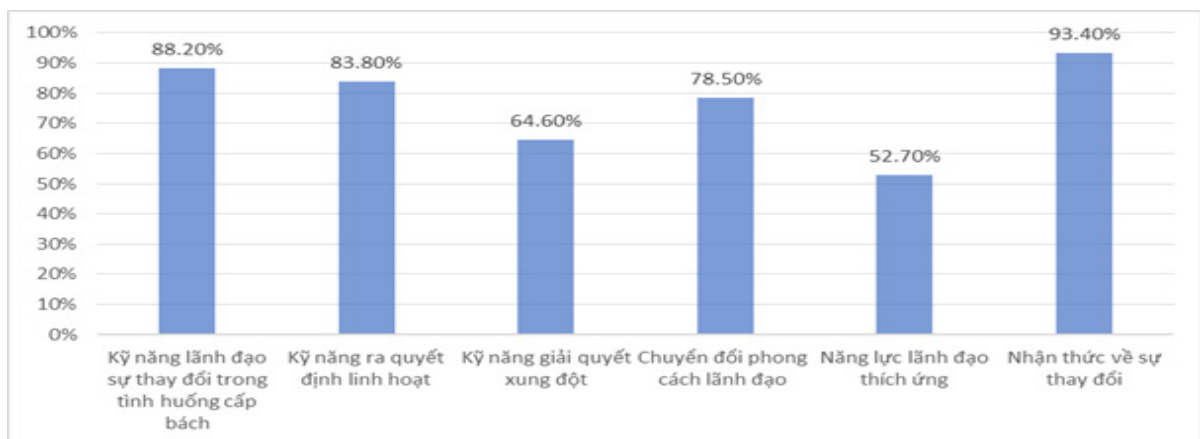
của các cấp, các ngành, đồng thời củng cố niềm tin, sự đồng thuận xã hội. Nhiều địa phương đã quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo quyết liệt, có cách làm sáng tạo, linh hoạt hiệu quả, như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, Lào Cai, Hưng Yên, Bắc Ninh, Vĩnh Long,... để bảo đảm được chất lượng và hiệu quả sau sắp xếp, từng bước phát huy những ưu điểm và tính ưu việt của mô hình tổ chức mới⁽⁴⁾.

Hoạt động của chính quyền địa phương 02 cấp bắt đầu từ ngày 01/7/2025 đã dần đi vào nền nếp, bảo đảm tính thống nhất, thông suốt trong quản lý nhà nước từ Trung ương đến cơ sở. Đến nay, sau một thời gian vận hành bộ máy theo mô hình mới đã khẳng định tính đúng đắn, phù hợp xu thế và hiệu quả thiết thực. Tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị được sắp xếp tinh gọn, hiệu quả. Hệ thống văn bản hỗ trợ được thiết lập nhanh, đồng bộ, sát nhu cầu thực tiễn. Hoạt động lãnh đạo, điều hành ở địa phương chủ động hơn, phục vụ người dân tốt hơn, phát huy quyền làm chủ của nhân dân, hỗ trợ kiến tạo ngày càng tăng, chi phí tuân thủ giảm dần, góp phần quan trọng trong thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Một số địa phương có chỉ số ở mức cao trong chỉ đạo, điều hành

và đánh giá chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp trong thực hiện thủ tục hành chính, dịch vụ công theo thời gian thực trên môi trường điện tử, như: Bắc Ninh liên tiếp 13 tuần xếp thứ 1/34 tỉnh, thành phố, dẫn đầu cả nước; Hưng Yên 100% người dân và tổ chức đều có kết quả đánh giá hài lòng, rất hài lòng; Hà Nội đạt tỷ lệ 99,29% và Thành phố Hồ Chí Minh có tỷ lệ hài lòng của người dân là 90,69%⁽⁵⁾.

Đến ngày 23/12/2025, tổng số hồ sơ tiếp nhận của 34 tỉnh, thành phố là 26,5 triệu hồ sơ, trong đó có 21,9 triệu hồ sơ trực tuyến (gồm: cấp tỉnh gần 5,8 triệu hồ sơ; cấp xã là 16,1 triệu hồ sơ trực tuyến); số hồ sơ xử lý đúng hạn hoặc trước hạn đạt 90,8%⁽⁶⁾. Với 465 cơ quan chuyên môn cấp tỉnh và 9.916 phòng chuyên môn cấp xã, bộ máy cơ bản đã đi vào hoạt động ổn định, bảo đảm không để trống vị trí lãnh đạo sau sắp xếp. Việc đưa vào vận hành 3.139 trung tâm phục vụ hành chính công cấp xã ở các địa phương đã tạo điều kiện thuận lợi cho người dân và doanh nghiệp tiếp cận dịch vụ công. Tại các đô thị lớn, như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng,... và các tỉnh có nhiều khu công nghiệp, như Bắc Ninh, Đồng Nai, Thái Nguyên,... ghi nhận bước “nhảy vọt”

Biểu đồ: Kỹ năng lãnh đạo sự thay đổi tại cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam



Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu Đề tài cấp Bộ, năm 2025

về tốc độ xử lý hồ sơ. Cải cách hành chính không chỉ giảm gánh nặng thủ tục, mà còn trực tiếp hỗ trợ mô hình chính quyền địa phương 02 cấp vận hành trơn tru, giảm tải cho cấp xã - vốn là nơi thường xuyên chịu áp lực công việc.

Khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia được triển khai quyết liệt, đạt kết quả bước đầu quan trọng. Hệ thống đổi mới sáng tạo quốc gia, hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo có bước phát triển mạnh mẽ; Trung tâm Đổi mới sáng tạo quốc gia và Trung tâm Dữ liệu quốc gia đi vào hoạt động hiệu quả. Tỷ trọng kinh tế số năm 2025 đạt khoảng 20% GDP. Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu của Việt Nam năm 2025 xếp hạng 44/139 quốc gia, vùng lãnh thổ⁽⁷⁾.

Từ thực tế đó, Đảng và Nhà nước đánh giá đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước có trình độ chuyên môn ngày càng cao, năng lực thực tiễn ngày càng được nâng lên, đáp ứng yêu cầu xây dựng Chính phủ kiến tạo, đổi mới, hành động và phục vụ nhân dân.

Kết quả khảo sát⁽⁸⁾ (xem Biểu đồ) đã chỉ ra, có 83,8% khách thể được hỏi ý kiến cho rằng, đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ quan hành chính đã có kỹ năng ra quyết định linh hoạt. 88,2% đánh giá hoạt động lãnh đạo của người đứng đầu Chính phủ, chính quyền địa phương có kỹ năng lãnh đạo sự thay đổi trong tình huống cấp bách. Phong cách lãnh đạo có sự chuyển đổi theo chiều hướng tích cực, hướng đến sự dân chủ, chia sẻ, hợp tác và khuyến khích đổi mới, được đánh giá 78,5%. Nhận thức của lãnh đạo về sự thay đổi được đánh giá cao nhất, với 93,4%. Các kết quả đánh giá đều ở mức khá cao cho thấy những nỗ lực của đội ngũ lãnh đạo cơ quan hành chính đã được ghi nhận và khá phù hợp với thực tiễn hoạt động cơ quan hành chính hiện nay.

* *Hạn chế và khó khăn, thách thức*

Kết quả khảo sát cho thấy, năng lực thích ứng ở mức 52,7%, cần được nâng cao và

cải thiện trong thời gian tới. Thực tiễn ở cơ quan hành chính nhà nước, một số cán bộ lãnh đạo, đặc biệt là người đứng đầu, vẫn còn tư duy hành chính truyền thống, thiếu sự linh hoạt, sáng tạo, chậm thích nghi với công nghệ số, tư duy và tầm nhìn thiếu tính chiến lược,... Sự thiếu hụt này dẫn đến những hạn chế trong kỹ năng xử lý tình huống khó lường và điều chỉnh linh hoạt để duy trì hiệu quả hoạt động của bộ máy.

Tính quan liêu, phiền hà, sách nhiễu tuy đã giảm đáng kể, nhưng vẫn còn hiện diện trong bộ máy hành chính. Thủ tục hành chính, nhất là trong lĩnh vực đất đai, đầu tư, xây dựng, môi trường, còn rườm rà, kéo dài, làm tăng chi phí và rủi ro cho doanh nghiệp. Việc giải quyết một số hồ sơ thủ tục hành chính có tính chất phức tạp còn bị kéo dài, quá hạn.

Năng lực, đặc biệt là năng lực tổ chức thực thi chính sách chưa đồng đều, ở một số cơ quan hành chính nhà nước, một số địa phương còn thiếu quyết liệt trong thực thi chính sách, vẫn còn tình trạng né tránh, đùn đẩy, sợ trách nhiệm ở một bộ phận cán bộ.

Môi trường hỗ trợ cho lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước thích ứng với bối cảnh nhiều thay đổi được đặt ra về chủ trương với quyết tâm cao, nhưng hành động chưa tương xứng với yêu cầu thực tiễn, trong khi đó, tính phức tạp của bối cảnh lãnh đạo ngày càng gia tăng. Điều này có thể đến từ chính đội ngũ lãnh đạo, nhân viên và các bên liên quan khi họ có thể không dễ dàng chấp nhận sự thay đổi. Khi thay đổi diễn ra quá nhanh, lãnh đạo thường đối mặt với áp lực lớn trong việc xử lý thông tin phức tạp và ra quyết định chính xác.

Việc nâng cao năng lực lãnh đạo thích ứng trong cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam, mặc dù mang lại nhiều lợi ích tiềm năng, sẽ đối mặt với không ít thách thức. Những thách thức này bắt nguồn từ nhiều yếu tố phức tạp, bao gồm cả những đặc điểm cố hữu của hệ thống hành chính công và những rào cản văn hóa - xã hội.

Một là, thách thức vận hành giữa mô hình hành chính công truyền thống và yêu cầu đổi mới hướng đến tính phục vụ, linh hoạt và hiệu quả. Hệ thống phân cấp cứng nhắc trong quản lý hành chính công có thể cản trở sự linh hoạt và khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường. Hệ thống này vốn được thiết kế để bảo đảm sự ổn định và tuân thủ quy trình, có thể không tương thích với các nguyên tắc của lãnh đạo thích ứng đòi hỏi sự nhanh nhạy và linh hoạt trong việc ra quyết định. Thách thức lớn hiện nay là cải cách chức năng và phương thức hoạt động của bộ máy hành chính, do đó, nguy cơ tái phình hoặc vận hành kém hiệu quả sau cải cách vẫn hiện hữu.

Hai là, hệ thống thể chế và các quy định hiện hành. Các quy định cứng nhắc về quy trình ra quyết định, phân bổ ngân sách và quản lý nhân sự có thể hạn chế khả năng của các nhà lãnh đạo trong việc thực hiện những thay đổi nhanh chóng hoặc thử nghiệm những phương pháp mới. Việc sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy và triển khai mô hình chính quyền địa phương 02 cấp vẫn còn lúng túng, thiếu đồng bộ, phát sinh độ trễ trong điều hành, gây khó khăn cho người dân, doanh nghiệp. Đổi mới hành chính đòi hỏi chính quyền địa phương phải chủ động, sáng tạo. Vì vậy, hoàn thiện thể chế, chính sách đang được tập trung khơi thông để tạo động lực phát triển, tuy nhiên hiện vẫn còn vướng mắc, cần thời gian để tiếp tục hoàn thiện xử lý các “điểm nghẽn” và phát huy hiệu quả hơn.

Ba là, sự thiếu hụt các kỹ năng và năng lực cần thiết cho đội ngũ lãnh đạo hiện tại của khu vực hành chính công để thích ứng với mô hình hành chính hiện đại. Nền hành chính hiện đại đòi hỏi phải vượt ra khỏi tư duy kiểm soát truyền thống, chuyển sang mô hình phục vụ, linh hoạt và đặt người dân, doanh nghiệp ở vị trí trung tâm. Tư duy quản lý cũ vốn quen với mô hình hành chính giấy tờ vẫn còn phổ biến ở nhiều cấp, dẫn tới

quá trình chuyển đổi diễn ra chậm và không đồng đều. Một số nhà lãnh đạo đã quen với phương pháp quản lý truyền thống và thiếu kinh nghiệm về năng lực thích ứng để quản trị rủi ro, quản lý sự thay đổi trong bối cảnh nhiều thách thức hiện nay trước yêu cầu cải cách nền hành chính nhà nước thực chất, từ thể chế, tổ chức, nhân sự đến phương thức vận hành cùng áp lực cải cách từ hội nhập và kỳ vọng ngày càng cao từ người dân, cộng đồng xã hội.

Bốn là, sự thiếu hụt về nguồn lực trước yêu cầu mới trong bối cảnh sắp xếp lại tổ chức, đặc biệt là nguồn nhân lực, tài lực và vật lực (công nghệ) đang là một rào cản đáng kể. Thực tiễn quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy, vận hành chính quyền địa phương 02 cấp cho thấy, các cơ quan hành chính nhà nước hiện vẫn thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt trong các lĩnh vực cần năng lực đổi mới, như hoạch định chính sách, công nghệ số, điều phối liên ngành, trong khi lại dư nhân lực hành chính thủ tục đơn thuần. Chất lượng đào tạo và sự gắn kết giữa đào tạo với nhu cầu thị trường lao động còn khoảng cách đáng kể, làm gia tăng tình trạng vừa thiếu vừa thừa lao động. Phân cấp, phân quyền chưa đi đôi với phân bổ nguồn lực và nâng cao năng lực cán bộ, tạo khoảng cách giữa thẩm quyền được giao và khả năng thực thi trên thực tế.

Yêu cầu xây dựng năng lực lãnh đạo số của nước ta là rất lớn và đầy thách thức về số lượng và chất lượng. Một trong những rào cản lớn là mức độ liên thông dữ liệu còn thấp, hạ tầng số chưa đồng đều giữa các địa phương và năng lực số của cán bộ, công chức còn hạn chế. Việc áp dụng các phương pháp mới, đào tạo nhân lực và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin để hỗ trợ quá trình ra quyết định linh hoạt đòi hỏi thời gian và nguồn lực đầu tư đáng kể, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số được xác định là một trong những trụ cột của hiện đại hóa nền hành chính nhà nước.

3. Một số giải pháp nâng cao năng lực thích ứng của đội ngũ lãnh đạo các cơ quan hành chính nhà nước ở Việt Nam hiện nay

Nâng cao năng lực lãnh đạo là một quá trình liên tục và toàn diện, kết hợp giữa đào tạo thực tiễn, trao đổi kinh nghiệm và đánh giá hiệu suất. Biến động của môi trường quản trị quốc gia trong bối cảnh hiện nay đặt ra thách thức rất lớn đối với lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước phải ra các quyết sách quan trọng trong thời gian ngắn, nhưng thông tin đa chiều, đa dạng và liên tục biến đổi.

Thứ nhất, cần tăng cường hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi, gắn chặt đào tạo, bồi dưỡng với nhu cầu thực tế của nền kinh tế - xã hội và yêu cầu đổi mới mô hình tăng trưởng của đất nước.

Đây là điều kiện tiên quyết để xây dựng một đội ngũ lãnh đạo thích ứng hiệu quả. Cần có sự đầu tư toàn diện vào các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu nhằm phát triển các năng lực cốt lõi cho đội ngũ lãnh đạo; tập trung phát triển tư duy chiến lược, tư duy linh hoạt, khả năng định hướng và phân tích tình huống thực tế, quản trị khủng hoảng và lãnh đạo sự thay đổi. Các chương trình này cần kết hợp lý thuyết và thực hành để cung cấp các kiến thức về quản trị tốt, trách nhiệm, tính minh bạch, kỹ năng lãnh đạo và giải quyết vấn đề hiệu quả, khả năng thích ứng với những biến động nhanh chóng trong môi trường, đồng thời giúp lãnh đạo có thể dự báo và xử lý hiệu quả các tình huống phức tạp. Bao gồm:

- *Kỹ năng lãnh đạo sự thay đổi*: Quản trị tổ chức cần triển khai quá trình lãnh đạo sự thay đổi hiệu quả. Điều này bao gồm việc xác định các bước cần thiết để thực hiện thay đổi, tạo ra kế hoạch và lịch trình, tương tác và hỗ trợ nhân viên trong quá trình thay đổi, đánh giá và điều chỉnh quá trình thay đổi. Chẳng hạn, lãnh đạo trong các sở, ban, ngành và chính quyền địa phương 02 cấp cần có khả

năng định hướng và thúc đẩy đội ngũ cán bộ vượt qua các thách thức, từ việc điều chỉnh quy trình làm việc để thích nghi với chuyển đổi số đến các yêu cầu mới trong công tác phòng, chống thiên tai, dịch bệnh.

- *Kỹ năng quản trị khủng hoảng*: tập trung vào xây dựng các tình huống mô phỏng thực tế, như điều phối nguồn lực trong dịch bệnh hoặc ứng phó với lũ lụt,... Điều này đặc biệt quan trọng, nhất là khi các tổ chức phải đối mặt với các tình huống bất ngờ, như thiên tai, khủng hoảng tài chính hay dịch bệnh. Lãnh đạo cần được trang bị công cụ và phương pháp để nhận diện sớm các dấu hiệu của khủng hoảng, ứng phó nhanh chóng và khôi phục hoạt động bình thường trong thời gian ngắn nhất.

- *Kỹ năng học hỏi liên tục*: Các nhà lãnh đạo cần có năng lực cập nhật nhanh chóng kiến thức mới, áp dụng công nghệ, giải pháp hiện đại vào quản lý nhà nước, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ và cung cấp dịch vụ công, từ đó nâng cao hiệu quả trong xử lý công việc và ra quyết định.

- *Khả năng thích nghi trong các tình huống phức tạp*: giúp lãnh đạo thoát khỏi các khuôn mẫu cũ, các cách làm cứng nhắc, đặc biệt là khi áp dụng các giải pháp sáng tạo và giải quyết các vấn đề khó lường.

Để bảo đảm những năng lực này được phát triển bền vững, cần xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng liên tục, kết hợp lý luận và thực tiễn, thông qua các dự án thực tế. Các chương trình này có thể bao gồm:

+ Học hỏi từ các tình huống thực tế: Tổ chức các đợt học tập, trao đổi về kinh nghiệm ứng phó tốt với thách thức ở trong và ngoài nước để đội ngũ lãnh đạo có cơ hội học hỏi quản trị hiệu quả, các bài tập tình huống mô phỏng cuộc khủng hoảng hay biến động để rèn luyện kỹ năng phản ứng nhanh và tư duy linh hoạt trong các tình huống giả định. Điều này giúp đội ngũ lãnh đạo có thể nhìn nhận và rút ra bài học để áp dụng phù hợp với ngành, lĩnh vực, địa phương của mình.

+ Hội thảo và đào tạo nâng cao: các khóa đào tạo chuyên sâu về lãnh đạo chiến lược với sự tham gia của chuyên gia trong và ngoài nước. Việc áp dụng các công cụ, như bảng điều khiển chiến lược (dashboard), theo dõi tiến độ thực hiện mục tiêu là cần thiết để nâng cao năng lực, kỹ năng mới nhất, từ đó nâng cao năng lực xử lý tình huống và điều hành công việc trong môi trường thay đổi.

+ Chương trình cố vấn (mentorship) và hỗ trợ cá nhân sẽ giúp các nhà lãnh đạo trong cơ quan hành chính nhà nước cập nhật những kiến thức và kỹ năng mới, đáp ứng yêu cầu của một nền hành chính năng động và hiện đại.

Thứ hai, cần thiết lập quy trình đánh giá định kỳ nhằm kiểm tra chất lượng và hiệu quả của các chương trình phát triển năng lực lãnh đạo. Hệ thống đánh giá hiệu suất minh bạch và công bằng sẽ giúp phát hiện sớm các điểm cần cải thiện và ghi nhận những thành tích xuất sắc, từ đó nâng cao tinh thần làm việc và cam kết của đội ngũ. Việc đánh giá này không chỉ dựa trên kết quả ngắn hạn, mà còn xem xét quá trình lãnh đạo phát triển năng lực cho đội ngũ, xây dựng văn hóa tổ chức và tạo ra giá trị bền vững. Trong thời gian tới, Ban Tổ chức Trung ương, Bộ Nội vụ cần rà soát và sửa đổi các quy định liên quan đến tiêu chí bổ nhiệm và đánh giá cán bộ lãnh đạo, bổ sung tiêu chí về năng lực thích ứng, đổi mới và khả năng phối hợp liên ngành.

Thứ ba, cần xây dựng cơ chế khuyến khích học tập và phát triển. Cải thiện cơ chế đánh giá và khen thưởng nhằm khuyến khích sự tiến bộ và cống hiến của cả lãnh đạo và công chức. Cơ chế khuyến khích phát triển năng lực cá nhân cần được thiết lập. Chính sách đãi ngộ, thăng tiến và ghi nhận thành tích là yếu tố quan trọng để thúc đẩy lãnh đạo không ngừng phát triển bản thân, trau dồi năng lực, ý thức trách nhiệm và liêm chính trong hoạt động công vụ để nâng cao hiệu quả công việc, chuẩn bị sẵn sàng cho các thách thức mới. Đồng thời, chú trọng bồi dưỡng phát triển năng lực thích ứng cho đội ngũ lãnh đạo kế cận.

4. Kết luận

Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo cơ quan hành chính nhà nước có đủ phẩm chất, năng lực và ngang tầm nhiệm vụ, có khả năng ứng phó nhanh nhạy và thích nghi hiệu quả với sự thay đổi là một trong những yếu tố then chốt đối với sự phát triển bền vững của tổ chức hành chính nhà nước trong xã hội hiện đại. Thời gian tới, Việt Nam cần có chiến lược toàn diện và lâu dài với hệ thống giải pháp tổng thể, đồng bộ, bao gồm cả việc cải cách hệ thống, phát triển năng lực và thay đổi văn hóa tổ chức. Điều này đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ các cấp lãnh đạo cao nhất, cũng như sự tham gia và hỗ trợ từ nhiều bên liên quan trong xã hội, đặc biệt là trong hệ thống quyền lực nhà nước - vốn không phải tự có mà được trao. Đó cũng là thách thức để tìm ra những cách tiếp cận mới trong quản lý nhà nước gắn với môi trường đầy biến động, đồng thời là yêu cầu của bối cảnh nhiều thay đổi để nâng cao năng lực lãnh đạo thích ứng trong các cơ quan hành chính nhà nước hiện nay. □

(1) Nghị định số 334/2025/NĐ-CP ngày 21/12/2025 của Chính phủ “về quy định tiêu chuẩn chức danh công chức lãnh đạo, quản lý trong cơ quan hành chính nhà nước”

(2) và (7) *Phát biểu chỉ đạo của Tổng Bí thư Tô Lâm tại Hội nghị toàn quốc Chính phủ và chính quyền địa phương*, <https://baochinhphu.vn>, ngày 08/01/2026

(4) Kết luận số 228-KL/TW của Bộ Chính trị, Ban Bí thư “về tình hình, kết quả hoạt động của bộ máy hệ thống chính trị và chính quyền địa phương 02 cấp ngày 31/12/2025”

(5) và (6) Báo cáo số 613-BC/BTCTW ngày 29/12/2025 của Ban Tổ chức Trung ương “*Báo cáo tiến độ, kết quả hoạt động của bộ máy hệ thống chính trị và chính quyền địa phương 02 cấp tháng 12/2025*”

(8) Kết quả khảo sát đề tài khoa học cấp Bộ năm 2025 “Lãnh đạo thích ứng trong bối cảnh nhiều thay đổi”, Bộ Nội vụ