

HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở CƠ SỞ TRONG BỐI CẢNH CẢI CÁCH TỔ CHỨC BỘ MÁY VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ HIỆN NAY

NGUYỄN THANH GIANG^(*)

Ngày nhận bài: 16/01/2026 Ngày thẩm định: 19/01/2026 Ngày duyệt đăng: 24/01/2026

Tóm tắt: Trong bối cảnh Việt Nam đẩy mạnh cải cách tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả và thúc đẩy chuyển đổi số, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trở thành nhân tố quyết định chất lượng thực thi chính sách và hiệu quả quản trị địa phương. Cải cách tổ chức, tinh gọn bộ máy làm gia tăng khối lượng và trách nhiệm giải trình ở cấp cơ sở; chuyển đổi số chuyển dịch logic điều hành theo hướng dựa trên dữ liệu và trải nghiệm dịch vụ công, đồng thời đặt ra yêu cầu mới về đạo đức công vụ và phong cách lãnh đạo thích ứng. Bài viết tập trung làm rõ sự biến đổi vai trò, chức năng và yêu cầu năng lực của chủ thể lãnh đạo, quản lý ở cơ sở dưới tác động của phân cấp, phân quyền và môi trường số, từ đó đề xuất định hướng đổi mới nhằm nâng cao hiệu lực quản trị cơ sở trong giai đoạn hiện nay.

Từ khóa: cải cách tổ chức bộ máy; chuyển đổi số; lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

1. Đặt vấn đề
Cơ sở là cấp gần dân nhất, trực tiếp nhất, nơi các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước được tổ chức triển khai và kiểm nghiệm bằng thực tiễn đời sống xã hội. Hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị, xét đến cùng, phụ thuộc rất lớn vào chất lượng hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở. Điều này cho thấy vai trò nền tảng, có ý nghĩa quyết định của công tác lãnh đạo, quản lý ở cơ sở đối với sự ổn định và phát triển của đất nước.

Những năm gần đây, Việt Nam đẩy mạnh cải cách tổ chức bộ máy của hệ thống chính

trị theo hướng tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, gắn với mục tiêu xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa và thúc đẩy chuyển đổi số trong quản lý nhà nước⁽¹⁾. Quá trình này làm thay đổi sâu sắc môi trường, phương thức và yêu cầu đối với hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở. Bên cạnh đó, nhiều nhiệm vụ, quyền hạn được phân cấp, phân quyền mạnh hơn cho chính quyền và các đơn vị cơ sở, đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý phải có năng lực tổ chức thực tiễn, chủ động ra quyết định và chịu trách nhiệm cao hơn⁽²⁾.

Các đo lường chính thức về cải cách hành chính và trải nghiệm dịch vụ công cho thấy, mặc dù tiến trình số hóa thủ tục hành chính được thúc đẩy, nhưng ở tuyến cơ sở vẫn tồn tại độ vênh giữa thiết kế quy trình số và năng

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

lực tổ chức thực thi. Cụ thể, thời gian xử lý hồ sơ kéo dài, phát sinh bổ sung thành phần giấy tờ và gia tăng chi phí giao dịch của người dân⁽³⁾. Thực tế này hàm ý rằng, chuyển đổi số chỉ tạo hiệu quả quản trị khi đi kèm chuẩn hóa quy trình, liên thông dữ liệu và nâng cao năng lực số của đội ngũ thực thi ở cấp cơ sở.

Từ góc độ lý luận và thực tiễn, vấn đề đặt ra hiện nay không chỉ là nâng cao năng lực cá nhân của cán bộ cơ sở, mà quan trọng hơn là tiếp cận lại một cách toàn diện hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trong bối cảnh cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, bài viết tập trung làm rõ cơ sở lý luận về hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở; phân tích những yêu cầu mới; đề xuất một số định hướng đổi mới nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trong giai đoạn mới.

2. Cơ sở lý luận về hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở

Trong hệ thống chính trị và bộ máy hành chính nhà nước Việt Nam, cơ sở là cấp tổ chức gần dân nhất, trực tiếp nhất, nơi các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước được cụ thể hóa và kiểm nghiệm bằng thực tiễn. Với vị trí “nền tảng” đó, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở có vai trò quan trọng, quyết định chất lượng thực thi và mức độ hiện thực hóa các mục tiêu phát triển trong đời sống xã hội⁽⁴⁾. Trong bối cảnh hiện nay, hoạt động này chịu tác động của hai xu hướng lớn: (1) cải cách tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả; (2) chuyển đổi số trong quản lý nhà nước và cung cấp dịch vụ công. Hai xu hướng này không chỉ làm thay đổi điều kiện vận hành của chính quyền cơ sở, mà còn đặt ra những yêu cầu mới về tư duy, năng lực và phương thức lãnh đạo, quản lý.

Cần nhấn mạnh rằng, trong hệ thống chính trị Việt Nam, hoạt động lãnh đạo và quản lý ở cơ sở là hai mặt thống nhất, không tách rời nhau. Lãnh đạo ở cơ sở không chỉ là uy tín cá nhân của người đứng đầu mà phải gắn với phương thức lãnh đạo của Đảng - cầm quyền

bằng uy tín và bằng pháp luật⁽⁵⁾. Quản lý ở cơ sở cần được tiếp cận theo hướng quản trị hiện đại, lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm phục vụ. Trên nền tảng đó, chuyển đổi số không chỉ là công cụ, mà là sự đột phá về tư duy và logic ra quyết định, chuyển từ “kinh nghiệm chủ quan” sang ra quyết định dựa trên dữ liệu “đúng, đủ, sạch, sống” - tức dữ liệu chính xác, bao quát, được chuẩn hóa và cập nhật theo thời gian thực.

Về mặt lý luận, quản lý ở cơ sở có thể hiểu là quá trình tác động có tổ chức, có mục đích của chủ thể quản lý nhằm huy động, phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung; bảo đảm trật tự, kỷ cương và hiệu quả trong hoạt động của tổ chức. Điểm cốt lõi của quản lý không nằm ở số lượng thủ tục hay văn bản chỉ đạo, mà ở năng lực thiết lập cơ chế phối hợp, duy trì kỷ luật thực thi và bảo đảm kết quả đầu ra của chính sách trong điều kiện cụ thể⁽⁶⁾.

Lãnh đạo ở cơ sở, trái lại, được tiếp cận như một quá trình tạo ảnh hưởng xã hội, trong đó chủ thể lãnh đạo sử dụng uy tín, năng lực và phẩm chất để định hướng, động viên và dẫn dắt tập thể hướng tới mục tiêu chung. Lãnh đạo không chỉ dựa trên quyền lực chính thức, mà còn dựa vào khả năng thuyết phục, nêu gương và tạo dựng niềm tin. Ở cấp cơ sở, nơi quan hệ xã hội đan xen, nhu cầu đa dạng và các vấn đề phát sinh thường xuyên, lãnh đạo hiệu quả không chỉ là “ra quyết định đúng”, mà còn “tạo đồng thuận”, “huy động xã hội” và “dẫn dắt thay đổi” từ cộng đồng⁽⁷⁾.

Trên phương diện phân tích khoa học, mặc dù lãnh đạo và quản lý ở cơ sở là hai mặt thống nhất trong vận hành thực tiễn, nhưng cần phân biệt rành mạch về chức năng và logic tác động. Nhà khoa học quản lý John Kotter đã chỉ rõ sự khác biệt: quản lý thiên về lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát nhằm duy trì trật tự và hiệu quả hiện tại; trong khi lãnh đạo tập trung vào xác lập tầm nhìn, liên kết mọi người và truyền cảm hứng để thúc đẩy thay đổi⁽⁸⁾. Ở cấp cơ sở, nếu chỉ nhấn mạnh quản lý, hoạt động

điều hành dễ rơi vào hành chính hóa, mệnh lệnh; ngược lại, nếu chỉ nhấn mạnh lãnh đạo mà thiếu quản lý chặt chẽ, tổ chức dễ thiếu kỷ cương, khó duy trì hiệu quả bền vững. Cuộc cách mạng tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số làm biến đổi căn bản phương thức lãnh đạo, quản lý ở cơ sở theo *ít nhất ba phương diện*:

Thứ nhất, tinh gọn bộ máy làm thay đổi căn bản cấu trúc tổ chức và trách nhiệm trong hệ thống chính trị ở cấp xã. Hiện nay, trong hệ thống tổ chức của Đảng, đảng bộ xã, phường là cấp trên trực tiếp của tổ chức cơ sở đảng; trong khi đó, về mặt Nhà nước, xã vẫn là cấp chính quyền cơ sở. Sự khác biệt này cho thấy, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp xã không chỉ giới hạn ở thực thi nhiệm vụ hành chính, mà còn bao hàm vai trò định hướng, tổ chức và dẫn dắt thực hiện các chủ trương của Đảng trên địa bàn. Đặc biệt, khi không tổ chức chính quyền cấp huyện, nhiều thẩm

quyền, nhiệm vụ của chính quyền cấp huyện chuyển cho chính quyền cấp xã, làm gia tăng yêu cầu ra quyết định độc lập và chịu trách nhiệm về kết quả. Điều này đòi hỏi cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cấp xã phải có năng lực ra quyết định dựa trên phân tích mục tiêu và nguồn lực – một năng lực cốt lõi được mô tả trong lý thuyết “Quản lý theo mục tiêu” của Peter Drucker⁽⁹⁾.

Thứ hai, chuyển đổi số làm thay đổi công cụ và tư duy ra quyết định trong hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp xã. Nếu trước đây, quyết định chủ yếu dựa trên báo cáo tổng hợp thủ công và kinh nghiệm cá nhân, thì trong bối

cảnh hiện nay, hoạt động điều hành ngày càng cần dựa trên dữ liệu, bằng chứng và phản hồi thời gian thực từ hệ thống thông tin. Nhiều địa phương đã triển khai cơ sở dữ liệu dân cư, đất đai, hộ tịch, an sinh xã hội và dịch vụ công trực tuyến, tạo tiền đề để người đứng đầu cấp xã tiếp cận thông tin nhanh hơn, đầy đủ hơn trong quá trình ra quyết định. Sự chuyển dịch này phù hợp với mô hình “lãnh đạo dựa trên bằng chứng” do Briner⁽¹⁰⁾ và các cộng sự đề xuất, theo đó nhà lãnh đạo phải biết thu thập, phân tích và sử dụng dữ liệu nhằm tối ưu hóa quyết định quản trị. Tuy nhiên, thực tiễn cũng

cho thấy dữ liệu ở không ít nơi còn phân tán, thiếu liên thông và chưa được chuẩn hóa, khiến chuyển đổi số mới dừng ở mức số hóa quy trình, chưa trở thành nền tảng cho ra quyết định. Do đó, đổi mới hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cấp xã cần gắn chặt với việc xây dựng hệ thống dữ liệu “đúng, đủ, sạch, sống”, coi

đây là điều kiện cốt lõi để nâng cao chất lượng điều hành và hiệu quả phục vụ nhân dân.

Thứ ba, môi trường số làm thay đổi phong cách lãnh đạo và cơ chế tương tác giữa chính quyền cấp xã với người dân. Để thích ứng với bối cảnh mới, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở cần được định hình lại trên cơ sở hội tụ của ba trụ cột lý thuyết: tư duy quản trị theo mục tiêu và kết quả (Drucker); ra quyết định dựa trên bằng chứng và dữ liệu (Briner); và phong cách lãnh đạo chuyển đổi, thích ứng với môi trường số (Bass & Avolio⁽¹¹⁾). Nếu trước đây, kênh giao tiếp chủ yếu là tiếp xúc trực tiếp, hội nghị và văn

Chuyển đổi số chỉ tạo giá trị quản trị khi dữ liệu trở thành căn cứ ra quyết định và giám sát thực thi. Theo đó, cần chuẩn hóa năng lực “đọc - hiểu - sử dụng dữ liệu” cho cán bộ cơ sở theo chương trình bồi dưỡng bắt buộc, đồng thời xây dựng quy trình ra quyết định yêu cầu kèm theo báo cáo dữ liệu đối với các quyết định quản trị quan trọng. Về hạ tầng, cần ưu tiên liên thông dữ liệu theo Đề án 06 và bảo đảm an toàn thông tin; tránh tình trạng “thủ tục kép” làm giảm hiệu quả cải cách.

bản hành chính, thì hiện nay người đứng đầu cấp xã đồng thời phải hiện diện và tương tác trong không gian số thông qua cổng dịch vụ công, hệ thống phản ánh kiến nghị và mạng xã hội. Sự thay đổi này đòi hỏi phong cách lãnh đạo chuyển từ thiên về mệnh lệnh, hành chính sang phong cách dân chủ, đối thoại và phản hồi kịp thời, trong đó, nhà lãnh đạo không chỉ ban hành quyết định, mà còn tạo dựng niềm tin, truyền cảm hứng và huy động sự tham gia của cộng đồng vào quá trình giải quyết các vấn đề công. Trong bối cảnh cấp xã - nơi quan hệ xã hội đan xen và vấn đề phát sinh thường xuyên - việc duy trì kênh đối thoại mở và phản hồi nhanh trên môi trường số góp phần hạn chế tích tụ bức xúc, giảm nguy cơ hình thành “điểm nóng” và củng cố niềm tin của người dân đối với chính quyền cơ sở.

3. Những yêu cầu mới đối với hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trong bối cảnh cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số hiện nay

Thời gian qua, việc cải cách tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, nâng cao hiệu lực, hiệu quả và thúc đẩy chuyển đổi số trong quản lý nhà nước đã tạo ra nhiều chuyển biến tích cực ở cấp cơ sở, góp phần cải thiện chất lượng phục vụ nhân dân và tăng cường năng lực điều hành của chính quyền địa phương. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai cho thấy quá trình này vẫn còn hạn chế: một số khâu sắp xếp tổ chức bộ máy còn lúng túng; phân cấp, phân quyền chưa đồng bộ với phân bổ nguồn lực; năng lực đội ngũ cán bộ cơ sở chưa đáp ứng kịp yêu cầu nhiệm vụ mới; chuyển đổi số ở cấp cơ sở còn biểu hiện hình thức, dữ liệu phân tán và chưa trở thành cơ sở ra quyết định quản trị.

Thực tiễn cải cách tổ chức bộ máy ở một số địa phương cho thấy, mặc dù đầu mối được hợp nhất và quy trình phối hợp nội bộ có chuyên biến theo hướng giảm tầng nấc trung gian, nhưng áp lực công việc đối với cấp trực tiếp thực thi lại gia tăng trong khi

nguồn lực hỗ trợ chưa được bổ sung tương xứng. Căn nguyên của tình trạng này nằm ở việc phân cấp, phân quyền chưa được triển khai đồng bộ với phân bổ nguồn lực, đặc biệt là nhân lực, tài chính và hạ tầng số. Nhiều nơi vẫn tồn tại tình trạng “giao nhiệm vụ cho cấp dưới” nhưng chưa gắn với việc giao đầy đủ “quyền hạn và nguồn lực thực hiện”⁽¹²⁾, làm hạn chế tính chủ động và trách nhiệm giải trình của chính quyền cấp xã. Trong bối cảnh chuyển đổi số, không ít xã, phường đã triển khai cơ chế “một cửa”, “một cửa liên thông” theo hướng số hóa quy trình và hồ sơ, từng bước mở rộng cung cấp dịch vụ công trực tuyến và định danh điện tử. Tuy nhiên, hiệu quả vận hành còn phụ thuộc lớn vào mức độ hoàn thiện thể chế, chuẩn hóa dữ liệu và năng lực của đội ngũ cán bộ cơ sở.

Những hạn chế này bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân, nổi bật là: thể chế và hướng dẫn thực thi ở một số lĩnh vực chưa theo kịp yêu cầu đổi mới; nguồn lực tài chính - công nghệ thiếu và không đồng đều; năng lực số và năng lực quản trị của cán bộ cơ sở còn chênh lệch; cơ chế phối hợp liên thông giữa các cấp, các ngành trong triển khai cải cách và chuyển đổi số chưa thật sự thông suốt. Từ thực trạng đó, việc xác lập những yêu cầu mới đối với hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở trở thành nhiệm vụ cấp thiết nhằm bảo đảm cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số đi vào thực chất, tạo hiệu quả quản trị bền vững.

Thứ nhất, yêu cầu từ cải cách tổ chức bộ máy và phân cấp, phân quyền

Cải cách tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả đang làm thay đổi căn bản vị trí, vai trò của cấp cơ sở trong quản lý nhà nước và quản trị xã hội. Trong điều kiện hiện nay, nâng cao chất lượng hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở không chỉ là yêu cầu quản trị, mà còn là yêu cầu chính trị gắn với năng lực cầm quyền của Đảng và hiệu lực, hiệu quả quản trị của

Nhà nước ở cấp trực tiếp với nhân dân. Khi phân cấp, phân quyền ngày càng sâu rộng, cơ sở không còn chỉ là cấp chấp hành thụ động, mà ngày càng trở thành chủ thể tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm về kết quả thực thi⁽¹³⁾.

Sự thay đổi này đòi hỏi chủ thể lãnh đạo, quản lý ở cơ sở phải có năng lực phân tích, đánh giá tình hình thực tiễn để cụ thể hóa chủ trương, chính sách thành mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp phù hợp với điều kiện địa phương. Chẳng hạn, khi tinh gọn bộ máy và mở rộng phân cấp, chính quyền cơ sở phải xử lý các nhiệm vụ gắn với quản lý dân cư, trật tự đô thị, tiếp công dân, giải quyết kiến nghị, khiếu nại, phối hợp thực hiện các chương trình an sinh xã hội và nhiệm vụ đột xuất tại địa bàn. Nếu không có cơ chế phối hợp và kiểm soát thực thi phù hợp, tinh gọn bộ máy có thể dẫn đến “tinh gọn đầu mối nhưng không tinh gọn công việc”, tạo áp lực cho đội ngũ cấp cơ sở và làm giảm chất lượng phục vụ nhân dân⁽¹⁴⁾.

Thứ hai, yêu cầu từ chuyển đổi số và xây dựng chính quyền điện tử, chính quyền số

Chuyển đổi số tác động sâu sắc đến phương thức tổ chức và vận hành của chính quyền các cấp, trong đó có chính quyền cơ sở. Việc ứng dụng công nghệ số trong quản lý, điều hành và cung cấp dịch vụ công không chỉ là thay đổi công cụ kỹ thuật, mà là thay đổi mô hình quản trị⁽¹⁵⁾ và phương thức tương tác giữa chính quyền với người dân, doanh nghiệp.

Nhiều thủ tục thiết yếu, như chứng thực, đăng ký khai sinh - khai tử, xác nhận tình trạng hôn nhân, tiếp nhận hồ sơ trợ cấp xã hội... được thực hiện môi trường số và vận hành thông qua bộ phận một cửa. Việc tích hợp dữ liệu dân cư và định danh điện tử tạo điều kiện rút ngắn thời gian xác minh thông tin và hạn chế giấy tờ trùng lặp. Tuy nhiên, khi hệ thống chưa đồng bộ hoặc kỹ năng số của cán bộ chưa đáp ứng, số hóa dễ rơi vào tình trạng “có phần mềm nhưng chưa đổi

cách làm”, làm tăng chi phí thời gian của cả chính quyền và người dân. Vì vậy, chuyển đổi số ở cơ sở chỉ thực sự có ý nghĩa khi trở thành phương thức quản trị dựa trên dữ liệu, thay vì dừng lại ở triển khai phần mềm hay số hóa thủ tục một cách hình thức⁽¹⁶⁾.

Thứ ba, yêu cầu từ quản trị xã hội, phát huy dân chủ và sự tham gia của nhân dân

Cơ sở là nơi trực tiếp diễn ra các mối quan hệ xã hội đa dạng, phức tạp; dễ phát sinh mâu thuẫn, khiếu kiện, xung đột lợi ích nếu hoạt động lãnh đạo, quản lý không hiệu quả, thiếu công khai và minh bạch. Những vấn đề thường gặp, như tranh chấp đất đai, giải phóng mặt bằng, trật tự xây dựng, ô nhiễm môi trường, mâu thuẫn cộng đồng,...

Do đó, hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở cần kết hợp chặt chẽ giữa quản lý hành chính với quản trị xã hội; tăng cường đối thoại, lắng nghe, vận động và thuyết phục nhân dân; phát huy vai trò của các tổ chức chính trị - xã hội và thiết chế tự quản cộng đồng trong giải quyết vấn đề từ sớm, từ xa. Việc phát huy dân chủ và tăng cường sự tham gia của nhân dân góp phần nâng cao chất lượng quyết định quản lý, đồng thời củng cố đồng thuận xã hội và tăng cường niềm tin của nhân dân đối với chính quyền cơ sở; là cơ sở quan trọng để bảo đảm ổn định chính trị - xã hội từ nền tảng.

Thứ tư, yêu cầu về đạo đức công vụ và phong cách lãnh đạo trong môi trường số

Trong môi trường số và xã hội thông tin phát triển mạnh, mọi hành vi, thái độ và quyết định của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở có thể lan tỏa nhanh và tác động trực tiếp đến niềm tin xã hội⁽¹⁷⁾. Thực tế cho thấy, chỉ một sự cố trong tiếp nhận, giải quyết thủ tục hành chính hoặc một thái độ ứng xử thiếu chuẩn mực tại bộ phận một cửa cũng có thể bị ghi hình, lan truyền trên mạng xã hội, tạo phản ứng tiêu cực trong cộng đồng.

Đạo đức công vụ của người lãnh đạo, quản lý ở cơ sở không chỉ là chấp hành pháp luật, kỷ luật hành chính, mà còn là tinh thần

trách nhiệm, sự công tâm, minh bạch và thái độ phục vụ nhân dân. Phong cách lãnh đạo cần được đổi mới theo hướng dân chủ, nêu gương, đối thoại và thích ứng với môi trường số; biết tận dụng công nghệ để tăng tương tác, lắng nghe và phản hồi kịp thời. Nghiên cứu của Gardner và cộng sự 2005⁽¹⁸⁾ về *Lãnh đạo đích thực* cho thấy, những nhà lãnh đạo thể hiện sự chân thật, minh bạch và có tư duy đạo đức rõ ràng sẽ xây dựng được niềm tin vững chắc hơn, trong môi trường thông tin phức tạp. Trong môi trường số, “uy tín của chính quyền” không chỉ hình thành qua quyết định hành chính, mà còn qua chất lượng tương tác và trải nghiệm dịch vụ công của người dân.

4. Một số định hướng đổi mới hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở đáp ứng yêu cầu cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số hiện nay

Để đáp ứng đồng thời yêu cầu tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số, đổi mới hoạt động lãnh đạo, quản lý ở cơ sở cần chuyển từ cách tiếp cận “biện pháp rời rạc” sang thiết kế “gói chính sách quản trị” có mục tiêu rõ, công cụ phù hợp và cơ chế giải trình minh bạch. Trọng tâm không chỉ nằm ở số hóa quy trình hay sắp xếp đầu mối, mà ở năng lực biến cải cách thành kết quả đo lường được trong cung ứng dịch vụ công và quản trị xã hội. Trên cơ sở đó, có thể đề xuất *bốn định hướng trọng tâm* sau đây.

Thứ nhất, đổi mới tư duy và phương thức điều hành theo hướng quản trị hiện đại, lấy kết quả phục vụ nhân dân làm thước đo trung tâm

Ở cấp cơ sở, “hiệu lực” của chính quyền thể hiện trực tiếp qua thời gian giải quyết thủ tục, mức độ minh bạch và trải nghiệm dịch vụ công. Do đó, Ủy ban nhân dân xã/phường/đặc khu cần áp dụng quản trị theo mục tiêu với bộ chỉ số đầu ra được chuẩn hóa và công khai. Về mặt công cụ, có thể sử dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả phục vụ hoặc các thước đo tương đương gắn với chỉ số hài lòng, đồng thời đưa kết quả đánh giá vào quy trình kiểm

điểm trách nhiệm người đứng đầu. Mục tiêu quản trị nên lượng hóa ở các tiêu chí tối thiểu như: giảm thời gian giải quyết thủ tục phổ biến, tăng tỷ lệ đúng hẹn, tăng tỷ lệ hài lòng của người dân.

Thứ hai, phát triển năng lực số và thể chế hóa cơ chế ra quyết định dựa trên dữ liệu ở cấp cơ sở

Chuyển đổi số chỉ tạo giá trị quản trị khi dữ liệu trở thành căn cứ ra quyết định và giám sát thực thi. Theo đó, cần chuẩn hóa năng lực “đọc - hiểu - sử dụng dữ liệu” cho cán bộ cơ sở theo chương trình bồi dưỡng bắt buộc, đồng thời xây dựng quy trình ra quyết định yêu cầu kèm theo báo cáo dữ liệu đối với các quyết định quản trị quan trọng (phân bổ nguồn lực, kế hoạch phục vụ dân, xử lý phản ánh - kiến nghị). Về hạ tầng, cần ưu tiên liên thông dữ liệu theo Đề án 06⁽¹⁹⁾ và bảo đảm an toàn thông tin; tránh tình trạng “thủ tục kép” (vừa sổ vừa giấy) làm giảm hiệu quả cải cách.

Thứ ba, đổi mới lãnh đạo, quản lý theo hướng quản trị xã hội dựa trên đồng thuận, đối thoại và huy động cộng đồng

Cấp cơ sở là không gian tập trung nhiều xung đột lợi ích; nếu thiếu đối thoại và minh bạch, vấn đề dễ chuyển thành khiếu kiện kéo dài hoặc điểm nóng xã hội. Vì vậy, cơ chế đối thoại chính sách định kỳ cần được thiết kế như một công cụ quản trị bắt buộc, với quy tắc rõ ràng: công khai nội dung, có biên bản, có cam kết thời hạn xử lý và có báo cáo kết quả. Người đứng đầu chính quyền cơ sở phải trực tiếp chủ trì đối thoại các vấn đề nhạy cảm, phối hợp Mặt trận Tổ quốc Việt Nam và các tổ chức chính trị - xã hội để tăng năng lực huy động, giám sát và đồng kiến tạo giải pháp.

Thứ tư, củng cố kỷ luật công vụ, kiểm soát quyền lực và hình thành văn hóa lãnh đạo số

Trong môi trường thông tin mở, uy tín chính quyền phụ thuộc vào chuẩn mực đạo đức công vụ và chất lượng tương tác với người dân. Do đó, cần chuẩn hóa quy tắc ứng xử số, tăng cường trách nhiệm giải trình và

ơ chế kiểm soát quyền lực gắn với giám sát xã hội. Việc đánh giá cán bộ cơ sở nên tích hợp phản hồi của người dân (trải nghiệm dịch vụ công, thái độ phục vụ), nhưng phải bảo đảm nguyên tắc bảo vệ dữ liệu cá nhân và tránh lạm dụng công cụ giám sát.

Nhìn tổng thể, bốn định hướng trên chỉ phát huy hiệu quả khi được triển khai như một “chu trình quản trị” khép kín: mục tiêu rõ - dữ liệu chuẩn - đối thoại thực chất - kỷ luật nghiêm. Đây là điều kiện để cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số đi vào thực chất, qua đó nâng cao hiệu lực quản trị cơ sở và củng cố niềm tin xã hội.

5. Kết luận

Trong bối cảnh cải cách tổ chức bộ máy và chuyển đổi số, hiệu quả lãnh đạo, quản lý ở cơ sở phụ thuộc vào sự tích hợp của ba năng lực cốt lõi được rút ra từ các lý thuyết khoa học: năng lực quản trị theo mục tiêu và kết quả; năng lực ra quyết định dựa trên bằng chứng số; năng lực lãnh đạo đích thực và phục vụ trong môi trường số. Việc chuyển hóa những yêu cầu mới thành các định hướng hành động cụ thể, với chủ thể, công cụ và chỉ số đo lường rõ ràng, chính là chìa khóa để xây dựng chính quyền cơ sở hiện đại, liêm chính, hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Thực hiện đồng bộ các định hướng trên không chỉ đáp ứng yêu cầu cải cách, mà còn góp phần củng cố niềm tin của nhân dân - nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của đất nước trong giai đoạn mới □

(1), (5), (12), (13) và (14) Nghị quyết số 76/NQ-CP ngày 15/7/2021 của Chính phủ “ban hành Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030”

(2) và (15) Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ “phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030””

(3) và (7) Bộ Nội vụ, *Báo cáo công bố Chỉ số hài lòng của người dân, tổ chức đối với sự phục vụ của cơ quan hành chính nhà nước (SIPAS) năm 2024*

(4), (16) và (19) Quyết định số 06/QĐ-TTg ngày 06/01/2022 của Thủ tướng Chính phủ “phê duyệt Đề án phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2022 - 2025, tầm nhìn đến 2030”

(6) Bộ Nội vụ, *Báo cáo tóm tắt kết quả Chỉ số cải cách hành chính (PAR INDEX) năm 2023*, Hà Nội, 2024

(8) Kotter, J.P., *Leading change*, Boston: Harvard Business Review Press, 1996

(9) Drucker, P.F., *The practice of management*, New York: Harper & Brothers, 1954

(10) Briner, R.B., Denyer, D. & Rousseau, D.M., *Evidence-based management: Concept cleanup time?* *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 2009, 19-32

(11) và (17) Avolio, B.J. & Kahai, S.S., *Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership*, *Organizational Dynamics*, 31(4), 2003, 325-338

(18) Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F., “*Can you see the real me?*” *A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2005, 343-372