

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CẤP XÃ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU TINH GỌN BỘ MÁY Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

NGUYỄN NHÂM

Viện Chiến lược Quốc phòng, Bộ Quốc phòng

● **Tóm tắt:** Cán bộ cấp xã ở Việt Nam là lực lượng nòng cốt trong hệ thống chính trị ở cơ sở, đóng vai trò là cầu nối giữa Đảng, Nhà nước với Nhân dân. Trong bối cảnh hiện nay, khi yêu cầu tinh gọn bộ máy, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước được đặt ra, vai trò của đội ngũ cán bộ cấp xã càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Bài viết gợi mở thực trạng xây dựng đội ngũ cán bộ cấp xã đáp ứng yêu cầu tinh gọn bộ máy ở Việt Nam hiện nay, chỉ rõ một số hạn chế, bất cập; từ đó, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả của công tác này thời gian tới.

● **Từ khóa:** Cán bộ cấp xã; Xây dựng đội ngũ cán bộ cấp xã; Tinh gọn bộ máy; Việt Nam.



1 Trong bối cảnh các cấp, các ngành tập trung thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25-10-2017 của Ban Chấp hành Trung ương một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả (Nghị quyết số 18-NQ/TW), việc bám sát mục tiêu tổng quát: “Tinh giản biên chế gắn với cơ cấu lại, nâng cao chất lượng, sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức”¹ đang đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với đội ngũ cán bộ cấp xã hiện nay. Chủ trương thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, bỏ chính quyền cấp huyện là một bước đi nhằm tinh gọn bộ máy, giảm tầng nấc trung gian, chồng chéo; đồng

thời, giúp tăng cường phân cấp, phân quyền giữa cấp tỉnh và cấp xã, nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền, tạo điều kiện đề cấp xã phát huy vai trò chủ động trong phát triển địa phương.

Theo Luật Cán bộ, công chức năm 2025, đội ngũ cán bộ cấp xã/phường (gọi chung là cấp xã) sau sắp xếp tinh gọn bộ máy là những người giữ chức vụ, chức danh theo nhiệm kỳ trong cơ quan của Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội ở cấp xã, trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước². Trên thực tế, cán bộ cấp xã là những người trực tiếp vận hành bộ máy mới, do đó, đòi hỏi phải có sự thay đổi về tư duy quản lý, chuyển từ mô hình hành

chính truyền thống, tập trung vào “quyền lực nhà nước”, thủ tục rườm rà, cứng nhắc... sang mô hình dịch vụ công, coi người dân/doanh nghiệp là “khách hàng”, Nhà nước là “nhà cung cấp dịch vụ”. Việc sáp nhập đơn vị hành chính và bỏ cấp huyện sẽ làm thay đổi mô hình tổ chức bộ máy chính quyền, trong đó cấp xã trở thành cấp hành chính trực tiếp duy nhất gần dân. Điều này khiến đội ngũ cán bộ cấp xã phải đảm đương thêm nhiều nhiệm vụ, chức năng vốn thuộc cấp huyện và một phần từ cấp tỉnh, như quản lý đất đai, xây dựng, giáo dục, y tế, an sinh xã hội... Để thực hiện tốt vai trò mới, cán bộ cấp xã phải có tư duy quản lý tổng hợp, năng lực bao quát và khả năng phối hợp liên ngành.

Những năm gần đây, chất lượng đội ngũ cán bộ cấp xã ngày càng được nâng lên đáng kể. Đại đa số cán bộ cấp xã có bản lĩnh chính trị vững vàng, nghiêm túc chấp hành đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; có uy tín và khả năng thuyết phục, tuyên truyền, vận động Nhân dân thực hiện các chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước. Việc sắp xếp, bố trí cán bộ tại các xã cho thấy, về tổng thể, đội ngũ cán bộ có bằng cấp, trình độ lý luận, chuyên môn, nghiệp vụ cao. Tỷ lệ cán bộ, công chức cấp xã có trình độ đại học, cao đẳng ngày càng tăng cho thấy sự chuyển biến tích cực trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Tính đến ngày 31-12-2024, đã có 92,4% cán bộ, công chức cấp xã có trình độ đại học trở lên³, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong công tác quản lý, điều hành ở cơ sở. Kết quả khảo sát tại 17 tỉnh, thành trên cả nước cho thấy, có tới 76% người dân hài lòng với việc tinh gọn bộ máy,

90% tin tưởng việc sắp xếp chính quyền hai cấp sẽ được triển khai hiệu quả⁴.

Thời gian qua, việc lập kế hoạch và cử cán bộ cấp xã tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu công việc và quy hoạch ngày càng được chú trọng. Nhiều địa phương đã triển khai việc luân chuyển cán bộ từ huyện về xã nhằm tăng cường đội ngũ cán bộ cơ sở có năng lực, kinh nghiệm. Việc này góp phần nâng cao chất lượng lãnh đạo, quản lý ở cấp xã, tạo sự năng động, đổi mới trong thực thi nhiệm vụ, đồng thời giúp rèn luyện, thử thách cán bộ trong môi trường thực tiễn, từng bước khắc phục tình trạng cục bộ, khép kín và hạn chế các biểu hiện tiêu cực, góp phần xây dựng bộ máy chính quyền cơ sở trong sạch, vững mạnh, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội địa phương trong giai đoạn mới. Điển hình như tỉnh Thanh Hóa đã chuyển 100% biên chế cấp huyện hiện có để bố trí biên chế cấp xã, trong đó đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý của hệ thống chính trị cấp huyện hiện nay được bố trí làm nòng cốt tại các đơn vị cấp xã mới; và có thể tăng cường cán bộ, công chức, viên chức cấp tỉnh về cấp xã⁵. Ngoài ra, nhiều địa phương đã có chính sách hỗ trợ phụ cấp, nhà ở... để thu hút đội ngũ cán bộ có năng lực, trình độ về công tác tại các xã, góp phần nâng cao chất lượng quản lý và phục vụ Nhân dân. Thành phố Hải Phòng bố trí khoảng 400 căn hộ hỗ trợ cho cán bộ, công chức, viên chức và người lao động của tỉnh Hải Dương có nơi ở sau sáp nhập với thành phố Hải Phòng để ổn định công tác⁶.

Bên cạnh đó, việc nghiên cứu, áp dụng chỉ số KPI để đo lường kết quả công việc, đánh giá hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của cán bộ một cách cụ thể và minh bạch ngày càng được chú trọng. Tháng 5-2025, Bộ Nội vụ đã khảo

sát thực tế tại tỉnh Khánh Hòa về việc đánh giá cán bộ, công chức theo bộ công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả cũng như trao đổi về một số vấn đề như: Kết quả triển khai KPI tại tỉnh Khánh Hòa; việc xây dựng các tiêu chí chấm điểm KPI và các đầu công việc; căn cứ xây dựng định mức thời gian tối đa hoàn thành công việc và mức độ phức tạp của công việc; cơ cấu chấm điểm KPI...

Việc tinh gọn bộ máy, giảm bớt đầu mối trung gian và tổ chức lại theo hướng hiệu quả, linh hoạt hơn là cần thiết để đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, việc xây dựng đội ngũ cán bộ cấp xã nhằm đáp ứng yêu cầu tinh gọn bộ máy còn gặp một số khó khăn nhất định. Mô hình chính quyền địa phương hai cấp được triển khai trong bối cảnh tiếp nhận bộ máy tổ chức theo mô hình cũ còn công kênh, nhiều tầng nấc trung gian, số lượng cán bộ, công chức đông, dẫn đến tình trạng dư thừa biên chế và làm tăng chi phí quản lý. Điều này không chỉ gây tốn kém ngân sách nhà nước mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng các nguồn lực đầu tư cho phát triển kinh tế - xã hội.

Mặt khác, ở vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo, sự thiếu hụt nhân sự càng rõ rệt. Điển hình như ở Tây Nguyên, mặc dù người dân tộc thiểu số chiếm khoảng 32% dân số, nhưng trong nhiệm kỳ 2020-2025, tỷ lệ cán bộ cấp xã là người dân tộc thiểu số chỉ chiếm 26%⁸, thấp hơn mức tương xứng so với dân số địa phương. Trình độ của cán bộ cấp xã còn chưa đồng đều, một số cán bộ còn thiếu kỹ năng truyền thông, vận động người dân khi triển khai chính sách mới. Việc phân bổ cán bộ tại các phòng, ban chuyên môn cấp xã ở một số địa phương chưa hợp lý, dẫn đến tình trạng

cùng một vị trí nhưng nơi thừa, nơi thiếu⁹. Một số cán bộ bước đầu chưa đáp ứng được yêu cầu khi phải đảm nhận thêm các nhiệm vụ phức tạp trước đây thuộc cấp huyện¹⁰. Một bộ phận cán bộ, công chức chưa quen với mô hình quản lý mới, lúng túng trong cập nhật dữ liệu dẫn đến việc chậm tiếp nhận, xử lý hồ sơ...

2. Thời gian tới, để khắc phục những khó khăn, hạn chế về xây dựng đội ngũ cán bộ cấp xã đáp ứng yêu cầu tinh gọn bộ máy cần thực hiện đồng bộ những giải pháp sau:

Một là, nâng cao nhận thức của chính quyền, cán bộ, người dân về vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ cấp xã.

Đội ngũ cán bộ cấp xã giữ vai trò then chốt trong việc thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, đồng thời là cầu nối quan trọng giữa chính quyền với người dân. Vì vậy, việc nâng cao nhận thức của chính quyền, cán bộ và người dân về vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ cán bộ cấp xã là nhiệm vụ cấp thiết để phát huy hiệu quả công việc và góp phần xây dựng bộ máy chính quyền vững mạnh.

Bám sát tinh thần Nghị quyết số 18-NQ/TW, đó là: “Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục chính trị, tư tưởng, tạo sự thống nhất nhận thức và hành động trong Đảng, sự đồng thuận trong xã hội. Bố trí đủ nguồn lực và có cơ chế, chính sách phù hợp đối với những cán bộ, công chức, viên chức chịu tác động trực tiếp trong quá trình sắp xếp, cơ cấu lại tổ chức bộ máy”¹¹. Theo đó, cần đẩy mạnh tuyên truyền sâu rộng trong hệ thống chính trị và toàn xã hội về vị trí, chức năng, nhiệm vụ của cán bộ cấp xã - những người trực tiếp triển khai đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước đến với Nhân dân. Các phương tiện thông tin đại

chúng, mạng xã hội, hội nghị, sinh hoạt chi bộ, tổ dân phố... cần được sử dụng linh hoạt để truyền tải thông tin một cách rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp với từng đối tượng. Phát huy vai trò của cấp ủy, chính quyền cấp trên trong việc nêu gương, tạo điều kiện để cán bộ xã phát triển, khơi dậy sự tự hào, tinh thần trách nhiệm và nâng cao hình ảnh đội ngũ cán bộ cấp xã trong mắt người dân. Nghiên cứu, xây dựng cơ chế tăng cường đối thoại, tiếp xúc trực tiếp giữa cán bộ xã với người dân để người dân bày tỏ ý kiến, phản ánh tâm tư, nguyện vọng, góp phần xây dựng chính quyền địa phương trong sạch, vững mạnh.

Hai là, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ cấp xã.

Việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá phẩm chất, năng lực của đội ngũ cán bộ cấp xã là yêu cầu cần thiết nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới. Bộ tiêu chí cần đảm bảo tính khách quan, minh bạch, phản ánh đúng trình độ, năng lực thực tiễn, phẩm chất đạo đức, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công tác của từng cá nhân. Để công tác này đạt hiệu quả cao, trước hết cần có sự chỉ đạo thống nhất từ cấp trên, bảo đảm bộ tiêu chí phù hợp với điều kiện thực tế của từng địa phương nhưng vẫn đảm bảo nguyên tắc chung. Việc đánh giá cần được thực hiện định kỳ, có sự tham gia của nhiều bên như: Cấp ủy, chính quyền, Mặt trận Tổ quốc và người dân, tránh tình trạng hình thức, cảm tính hoặc nể nang.

Trong đó, đặc biệt chú trọng: 1) Tiêu chuẩn hóa vị trí việc làm: Xây dựng bản mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí. Quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ công tác của cán bộ cấp xã; 2) Tiêu chuẩn hóa phẩm chất: Chính trị,

tu tưởng; nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm; đạo đức, lối sống, tính trung thực, liêm chính, công tâm, công bằng; 3) Tiêu chuẩn hóa năng lực: Chuyên môn nghiệp vụ (đại học/cao đẳng), kiến thức pháp luật cơ bản; kỹ năng công việc (giao tiếp, hòa giải...); 4) Tiêu chuẩn hóa quy trình tuyển dụng theo 5 bước: Xác định nhu cầu; thông báo tuyển dụng công khai; sơ tuyển hồ sơ; thi tuyển; bổ nhiệm/thử việc; 5) Tiêu chuẩn hóa công cụ đánh giá bằng hệ thống chỉ số KPI; 6) Tiêu chuẩn hóa chế độ đào tạo cán bộ.

Ba là, chú trọng công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng.

Công tác tuyển dụng cán bộ cấp xã cần thực hiện công khai, minh bạch, dựa trên năng lực, trình độ chuyên môn và phẩm chất đạo đức. Quy trình tuyển dụng phải cạnh tranh, khách quan, hạn chế tình trạng chạy chức, chạy quyền. Đồng thời, cần ưu tiên người trẻ, có trình độ, tâm huyết với công việc, bảo đảm tạo nguồn cán bộ kế thừa có chất lượng, đáp ứng yêu cầu phát triển của địa phương trong giai đoạn mới. Bám sát Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30-6-2025 của Chính phủ quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức. Trong đó, chú trọng nguyên tắc: “Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào vị trí việc làm gắn với công tác sử dụng, quản lý công chức phù hợp với kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và nhu cầu xây dựng, phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao của cơ quan, đơn vị”¹². Trước hết, cần xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng bài bản, sát với thực tiễn của từng địa phương, đảm bảo nội dung chương trình phù hợp với từng vị trí việc làm của đội ngũ công chức cấp xã.

Về dài hạn, cần xây dựng chương trình đào tạo chuẩn hóa đội ngũ cán bộ cấp xã

(theo vị trí việc làm). Trong xây dựng chương trình, cần phân loại đối tượng đào tạo, bồi dưỡng, như cán bộ lãnh đạo (bí thư, chủ tịch), cán bộ chuyên môn (tư pháp, địa chính). Xác định nội dung và thời lượng đào tạo, bao gồm: Nhóm kiến thức pháp lý (Luật Tổ chức chính quyền địa phương, nghiệp vụ hành chính cơ sở); nhóm kỹ năng quản lý (quản lý dự án cộng đồng, hòa giải); nhóm năng lực số (sử dụng công dịch vụ công, phần mềm quản lý). Nghiên cứu, xây dựng cơ chế đánh giá chất lượng sau đào tạo, gắn kết quả học tập với công tác thi đua, khen thưởng, quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ. Đồng thời, khuyến khích tinh thần tự học, tự rèn luyện của cán bộ thông qua việc tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, minh bạch, có cơ hội phát triển.

Bốn là, hoàn thiện chính sách đãi ngộ, thu hút nhân tài.

Trong bối cảnh sắp xếp, tinh gọn bộ máy, yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ

cấp xã ngày càng trở nên cấp thiết. Vì vậy, cần hoàn thiện chính sách đãi ngộ theo hướng đảm bảo thu nhập tương xứng với khối lượng công việc, năng lực và trình độ chuyên môn. Mức lương cần được xây dựng theo vị trí việc làm, phân loại theo hiệu quả công tác và môi trường làm việc, đặc biệt cần ưu tiên tăng phụ cấp cho cán bộ công tác ở vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo. Mặt khác, cần xây dựng chính sách hỗ trợ về đời sống cho cán bộ cấp xã như: Nhà ở công vụ, hỗ trợ đi lại... nhằm tạo điều kiện ổn định cuộc sống, giúp cán bộ yên tâm gắn bó với địa phương.

Xây dựng cơ chế tuyển dụng, bổ nhiệm và khen thưởng công khai, minh bạch; ưu tiên phát hiện, trọng dụng cán bộ trẻ, có trình độ cao, phẩm chất tốt, qua đó tạo động lực để nhân tài lựa chọn và gắn bó với công tác ở cơ sở. Chú trọng tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, chuyên nghiệp, khuyến khích sáng tạo và phát huy tối đa năng lực, tinh thần trách nhiệm của cán bộ cấp xã ■

^{1, 11} Ban Chấp hành Trung ương, *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25-10-2017 một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.*

² Xem: Quốc hội, *Luật Cán bộ, công chức năm 2025*, luật số 80/2025/QH15, ngày 24-6-2025.

³ Xem: An Nhiên, *Cả nước có hơn 210.000 công chức cấp xã, số cán bộ không đạt tiêu chuẩn rất ít*, <https://www.anninhthudo.vn>, ngày 6-4-2025.

⁴ Xem: *90% người dân tin tưởng việc sắp xếp cấp tỉnh, cấp xã sẽ được triển khai hiệu quả*, <https://vtv.vn>, ngày 15-7-2025.

⁵ Xem: *Chuyển 100% biên chế cấp huyện để bố trí ở cấp xã, có thể tăng cường cán bộ cấp tỉnh về xã*, <https://thanhhoa.dcs.vn>, ngày 17-4-2025.

⁶ Xem: *Hải Phòng sẽ bố trí 400 căn hộ cho cán bộ Hải Dương sau sáp nhập*, <https://tuoitre.vn>, ngày 17-4-2025.

⁷ Xem: *Đoàn công tác của Bộ Nội vụ khảo sát thực tế về áp KPI cho cán bộ*, <https://dantri.com.vn>, ngày 27-5-2025.

⁸ Xem: Ông Thái Biểu, *Tây Nguyên chăm lo xây dựng đội ngũ cán bộ người dân tộc thiểu số*, <https://nhandan.vn>, ngày 18-5-2024.

^{9, 10} Xem: Nguyễn Văn, *Những thách thức khi triển khai chính quyền 2 cấp*, <https://vov.vn>, ngày 3-7-2025.

¹² Chính phủ, *Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30-6-2025 quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*