

XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CHỦ CHỐT CẤP XÃ THEO MÔ HÌNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP Ở VIỆT NAM

★ GS, TSKH PHAN XUÂN SƠN

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

★ LÊ THỊ THU HƯỜNG

Trường Chính trị tỉnh Ninh Bình

● **Tóm tắt:** Việc xây dựng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã là yêu cầu cấp thiết nhằm đáp ứng những thay đổi về vai trò và nhiệm vụ theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Bài viết tập trung luận giải cơ sở lý luận, thực tiễn và thực trạng năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã, từ đó đề xuất một cấu trúc khung năng lực góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của chính quyền cấp xã trong giai đoạn phát triển mới.

● **Từ khóa:** khung năng lực; cán bộ chủ chốt; cấp xã; chính quyền địa phương hai cấp; Việt Nam.

1. Mở đầu

Chuyển đổi sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp là một cuộc cách mạng trong tổ chức nhà nước ở Việt Nam, thể hiện tầm nhìn chiến lược và quyết tâm chính trị mạnh mẽ của Đảng và Nhà nước. Mô hình mới được kỳ vọng sẽ khắc phục những hạn chế, bất cập của bộ máy cũ, nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước, phát huy mạnh mẽ vai trò tự chủ, tự chịu trách nhiệm của chính quyền địa phương, từ đó tạo động lực mới cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong giai đoạn mới.

Tuy nhiên, thực tiễn công tác cán bộ ở cấp xã hiện nay có những tồn tại, bất cập. Công tác đánh giá, quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng cán bộ ở nhiều nơi còn mang tính hình thức, dàn trải, chưa gắn chặt với tiêu chuẩn chức danh và yêu cầu của vị trí việc làm. Hệ quả là chất

lượng đội ngũ cán bộ chưa đồng đều, có nơi, có lúc chưa đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ, ảnh hưởng đến hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và niềm tin của nhân dân. Một trong những nguyên nhân của những yếu kém này là do chưa có “thước đo” chuẩn hóa, khoa học và thống nhất - đó chính là khung năng lực được xây dựng bài bản.

Vì vậy, trong bối cảnh xây dựng mô hình chính quyền địa phương hai cấp, việc nghiên cứu một cách hệ thống về cơ sở lý luận và thực tiễn để xây dựng và áp dụng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ chủ chốt của hệ thống chính trị cấp xã là một nhiệm vụ cấp bách có ý nghĩa chiến lược. Khung năng lực này không chỉ giúp chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, mà còn là công cụ hữu hiệu để đổi mới toàn diện công tác cán bộ, từ tuyển dụng, đánh giá đến đào tạo, quy hoạch,

góp phần xây dựng nền hành chính công hiện đại, chuyên nghiệp, phục vụ nhân dân.

2. Nội dung

2.1. Cơ sở lý luận về việc xây dựng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ

Tính tất yếu và yêu cầu xây dựng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ cấp xã

Việc chuyển đổi sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp (cấp tỉnh và cấp xã), chính thức có hiệu lực từ ngày 01-7-2025, là một cuộc cải cách hành chính mang tính lịch sử của Việt Nam. Sự thay đổi cấu trúc căn bản này tạo ra một bối cảnh hoàn toàn mới, đặt ra tính tất yếu và cấp bách phải xây dựng khung năng lực tương xứng cho đội ngũ cán bộ chủ chốt của hệ thống chính trị cấp xã (xã, phường, đặc khu). Việc xây dựng khung năng lực mới không phải là một lựa chọn, mà là một yêu cầu mang tính bắt buộc, xuất phát từ những thay đổi sâu sắc sau đây:

(1) Do sự gia tăng vượt bậc về trách nhiệm và thẩm quyền

Khi kết thúc hoạt động của đơn vị hành chính cấp huyện, phần lớn chức năng quản lý nhà nước trước đây do cấp huyện đảm nhiệm sẽ được chuyển giao xuống cấp xã. Điều này khiến cán bộ xã không chỉ đơn thuần là người thực thi chỉ đạo từ cấp trên, mà trở thành người trực tiếp ra quyết định và chịu trách nhiệm toàn diện trên nhiều lĩnh vực phức tạp.

Áp lực công việc và mức độ phức tạp của các vấn đề cần xử lý tại cấp xã tăng lên gấp nhiều lần. Trong bối cảnh đó, khung năng lực hiện hành, vốn được thiết kế cho vai trò của cấp xã trong mô hình chính quyền địa phương ba cấp trước đây, đã trở nên lạc hậu và không còn phù hợp với yêu cầu mới.

(2) Thay đổi phương thức quan hệ công tác

Cán bộ chủ chốt cấp xã sẽ làm việc trực tiếp với các sở, ban, ngành của cấp tỉnh. Điều này

đòi hỏi họ phải có trình độ, kỹ năng làm việc và năng lực tham mưu ở tầm cao hơn. Họ cần đủ năng lực để báo cáo, đề xuất, bảo vệ kế hoạch và tranh thủ nguồn lực từ cấp tỉnh cho địa phương mình, thay vì chỉ làm việc qua “bộ lọc” trung gian là cấp huyện như trước đây.

(3) Yêu cầu về tính chủ động và tầm nhìn dài hạn

Mô hình mới trao cho cấp xã sự tự chủ lớn hơn. Điều này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo cấp xã phải chuyển từ tư duy hành chính, chấp hành sang tư duy kiến tạo, phát triển. Họ phải có khả năng xây dựng chủ trương phát triển kinh tế - xã hội dài hạn cho địa phương, chủ động tìm kiếm các giải pháp, huy động nguồn lực xã hội và dẫn dắt cộng đồng thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

(4) Đáp ứng kỳ vọng cao hơn của người dân và doanh nghiệp

Mục tiêu của cải cách là tạo ra một bộ máy hiệu lực, hiệu quả, phục vụ người dân tốt hơn. Do đó, người dân và doanh nghiệp sẽ kỳ vọng được giải quyết thủ tục hành chính nhanh chóng, chuyên nghiệp và hiệu quả ngay tại cấp xã. Bất kỳ sự yếu kém nào về năng lực của cán bộ cũng sẽ làm giảm sút niềm tin của nhân dân vào tính ưu việt của mô hình mới.

Những yêu cầu cốt lõi khi xây dựng khung năng lực mới

Để đáp ứng bối cảnh mới, khung năng lực cho cán bộ chủ chốt cấp xã cần được xây dựng dựa trên những nhóm yêu cầu trọng tâm sau:

Một là, phải có tư duy căn bản, dài hạn (chiến lược), tầm nhìn; có khả năng phân tích, dự báo tình hình, từ đó xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của địa phương một cách khoa học và khả thi. Phải biết cách tổ chức, phân công, điều phối và kiểm tra, giám sát việc thực hiện nhiệm vụ của cả hệ thống chính trị cấp xã.

Hai là, phải nắm vững và hiểu sâu hệ thống pháp luật, đặc biệt là các quy định mới về phân

cấp, phân quyền trong các lĩnh vực trọng yếu (đất đai, đầu tư, xây dựng, tài chính...). Phải có năng lực tham mưu, đề xuất chính sách với cấp tỉnh để tháo gỡ các vướng mắc, khó khăn tại địa phương.

Ba là, phải thành thạo kỹ năng sử dụng các nền tảng chính quyền số, có khả năng chỉ đạo việc triển khai dịch vụ công trực tuyến, xử lý hồ sơ - công việc trên môi trường mạng. Đây là năng lực bắt buộc để bảo đảm sự vận hành thông suốt, minh bạch và hiện đại của chính quyền địa phương.

Bốn là, phải có năng lực truyền thông, dân vận, hòa giải và xử lý khủng hoảng. Phải có kỹ năng giao tiếp, đối thoại, thuyết phục và vận động quần chúng nhân dân thực hiện chủ trương, chính sách. Đặc biệt, phải có bản lĩnh và phương pháp xử lý hiệu quả các điểm nóng, các vấn đề phức tạp, nhạy cảm phát sinh trên địa bàn, không để xung đột leo thang.

Năm là, phải có năng lực tổ chức thực hiện và chịu trách nhiệm. Phải có năng lực hiện thực hóa chủ trương, nghị quyết của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, chỉ thị, nghị quyết của cấp trên thành các chương trình, kế hoạch hành động cụ thể và tổ chức thực hiện hiệu quả. Yếu tố hàng đầu là phải đề cao trách nhiệm cá nhân, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm trước cấp trên và trước nhân dân về các quyết định của mình.

Như vậy, việc xây dựng và triển khai một khung năng lực mới, toàn diện cho đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã là nhiệm vụ quan trọng, quyết định sự thành bại của mô hình chính quyền địa phương. Đây không đơn thuần là công tác đào tạo, bồi dưỡng mà là sự đầu tư chiến lược vào con người, nhằm bảo đảm bộ máy chính quyền hai cấp thực sự tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả, phục vụ đắc lực sự phát triển của đất nước và lợi ích của nhân dân.

Vai trò và ý nghĩa của việc xây dựng khung năng lực

Khung năng lực là một bản mô tả chi tiết, có cấu trúc về tổ hợp các năng lực cần thiết cho các vị trí công việc trong một tổ chức. Một khung năng lực hoàn chỉnh thường bao gồm: (i) Danh mục các năng lực; (ii) Định nghĩa rõ ràng cho từng năng lực; (iii) Các cấp độ biểu hiện của mỗi năng lực; (iv) Các chỉ số hành vi cụ thể tương ứng với từng cấp độ. Khung năng lực đóng vai trò là “xương sống” cho toàn bộ hệ thống quản trị nhân sự.

Xây dựng và áp dụng khung năng lực trong công tác cán bộ mang lại nhiều giá trị to lớn, tạo ra sự chuyển đổi từ quản lý theo kinh nghiệm, cảm tính sang quản lý theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ theo các tiêu chuẩn khoa học.

Thứ nhất, đối với công tác tuyển dụng, lựa chọn: Khung năng lực cung cấp một bộ tiêu chí rõ ràng, minh bạch để thiết kế các công cụ tuyển chọn (câu hỏi phỏng vấn, bài tập tình huống, trung tâm đánh giá) nhằm xác định những ứng viên thực sự có tiềm năng và phù hợp nhất với yêu cầu công việc, hạn chế tối đa yếu tố chủ quan, cảm tính.

Thứ hai, đối với công tác đánh giá cán bộ: Khung năng lực chuyển việc đánh giá từ *đánh giá con người* (chung chung, dễ nể nang) sang *đánh giá hiệu quả công việc thông qua các hành vi cụ thể*. Việc đánh giá trở nên khách quan, công bằng hơn, chỉ ra được điểm mạnh và những mặt cần cải thiện (khoảng trống năng lực) của từng cán bộ.

Thứ ba, đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng: Dựa trên kết quả đánh giá theo khung năng lực, cơ quan có thẩm quyền có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo của từng cá nhân và của cả tổ chức. Các chương trình đào tạo được thiết kế “may đo” để bồi đắp đúng những năng lực còn

yếu, tránh lãng phí, dàn trải và nâng cao hiệu quả đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực.

Thứ tư, đối với công tác quy hoạch, bổ nhiệm và phát triển sự nghiệp: Khung năng lực giúp nhận diện những cá nhân có tiềm năng lãnh đạo, quản lý để đưa vào diện quy hoạch. Nó cũng là cơ sở để xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng cho mỗi cán bộ, tạo động lực để họ không ngừng phấn đấu, rèn luyện và hoàn thiện bản thân.

Yêu cầu của mô hình chính quyền địa phương hai cấp đối với năng lực cán bộ chủ chốt cấp xã

Mô hình chính quyền địa phương hai cấp (cấp tỉnh, cấp xã) đặt ra những yêu cầu mới, cao hơn và khác biệt về chất đối với năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã trong mô hình cũ.

(i) Năng lực tự chủ và tự chịu trách nhiệm cao hơn

Khi được phân cấp, phân quyền nhiều hơn, chính quyền cấp xã trở thành một cấp ngân sách, một cấp quy hoạch hoàn chỉnh. Cán bộ chủ chốt phải có năng lực tự quyết định và chịu trách nhiệm toàn diện về các vấn đề phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn, từ quy hoạch sử dụng đất, quản lý đầu tư công, an sinh xã hội và an ninh trật tự đến cung cấp các dịch vụ công.

(ii) Năng lực hoạch định chính sách cấp địa phương

Cán bộ không thể chỉ là người “chấp hành” chỉ đạo từ cấp trên một cách máy móc. Họ phải có khả năng phân tích bối cảnh, nhận diện tiềm năng, thách thức của cơ sở để xây dựng các chiến lược, kế hoạch, đề án phát triển có tầm nhìn dài hạn và mang tính khả thi, phù hợp với đặc thù riêng.

(iii) Năng lực tổ chức thực thi và quản trị công hiện đại

Áp lực về hiệu quả và tính minh bạch ngày càng tăng. Cán bộ cần thành thạo các kỹ năng quản lý dự án, quản lý sự thay đổi, đo lường

hiệu quả hoạt động (KPI) và đặc biệt là năng lực ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số để xây dựng chính quyền điện tử, chính quyền số, nâng cao chất lượng dịch vụ công.

(iv) Năng lực đối thoại, truyền thông chính sách, hòa giải và xử lý khủng hoảng

Trong xã hội ngày càng dân chủ và cởi mở, cán bộ phải có kỹ năng đối thoại, lắng nghe và giải trình trước nhân dân. Họ cần chủ động trong việc truyền thông chính sách, tạo sự đồng thuận xã hội và có đủ bản lĩnh, sự khéo léo để hòa giải, xử lý hiệu quả các “điểm nóng”, các vấn đề xã hội phức tạp bảo đảm đúng pháp luật, hợp lòng dân.

2.2. Cơ sở của việc xây dựng khung năng lực

Chủ trương, đường lối của Đảng

Xây dựng khung năng lực cho cán bộ là chủ trương lớn của Đảng về công tác cán bộ. Đảng đã ban hành các nghị quyết, kết luận liên quan trực tiếp đến chủ trương này, như: Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25-10-2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về 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 26-NQ/TW ngày 19-5-2018 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về tập trung 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; Kết luận số 46-KL/TW ngày 19-4-2019 của Bộ Chính trị Kết luận về Đề án thí điểm quản lý theo mô hình chính quyền đô thị tại Thành phố Hà Nội; Kết luận số 126-KL/TW ngày 14-02-2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về một số nội dung, nhiệm vụ tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị năm 2025; Kết luận số 127-KT/TW ngày 28-02-2025 của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về triển khai nghiên cứu, đề xuất tiếp tục sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị.

Các kết luận của Bộ Chính trị, Ban Bí thư trong tháng 7-2025 (số 174, 177, 178, 179-KL/TW) thể hiện sự chỉ đạo sát sao của Đảng trong triển khai, bảo đảm mô hình mới đi vào vận hành thông suốt. Các kết luận tập trung vào các nhiệm vụ tiếp tục hoàn thiện tổ chức bộ máy, kiện toàn nhân sự; chỉ đạo giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình chuyển đổi, bảo đảm hoạt động của mô hình chính quyền địa phương hai cấp thông suốt, hiệu quả ngay từ những ngày đầu thực hiện.

Hội nghị Trung ương 11 khóa XIII (tháng 4-2025) đã thông qua nội dung: “Đồng ý chủ trương tổ chức chính quyền địa phương hai cấp: cấp tỉnh (tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương), cấp xã (xã, phường, đặc khu trực thuộc tỉnh, thành phố); kết thúc hoạt động của đơn vị hành chính cấp huyện từ ngày 1-7-2025 sau khi Nghị quyết sửa đổi, bổ sung một số điều của Hiến pháp năm 2013 và Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025 (sửa đổi) có hiệu lực thi hành”. Đây được xem là quyết sách lịch sử, bước đột phá trong cải cách tổ chức bộ máy, hướng tới tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả và đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước trong kỷ nguyên mới.

Trên cơ sở các nghị quyết của Đảng, các cơ quan nhà nước đã ban hành nhiều văn bản quy phạm pháp luật quan trọng nhằm thể chế hóa và triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

Các luật, nghị quyết của Quốc hội như: Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức (sửa đổi, bổ sung) đều đề cập đến việc quản lý dựa trên vị trí việc làm, và khung năng lực chính là công cụ để mô tả các yêu cầu của vị trí việc làm đó. Nghị quyết số 203/2025/QH15 ngày 16-6-2025 về việc sửa đổi, bổ sung một số điều của Hiến pháp năm 2013 (sửa đổi Điều 110 và 111), tạo cơ sở pháp lý cao nhất cho việc tổ chức đơn vị hành chính hai cấp. Luật Tổ chức chính quyền

địa phương số 72/2025/QH15 là văn bản pháp lý trung tâm, quy định chi tiết về mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp thống nhất trong cả nước. Chính phủ có *Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2021 - 2030* đặt mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức chuyên nghiệp, có năng lực, phẩm chất đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và sự phát triển đất nước...

Để thực hiện chủ trương phân cấp, phân quyền mạnh mẽ, đồng bộ với mô hình chính quyền địa phương hai cấp theo Luật Tổ chức chính quyền địa phương, Chính phủ đã ban hành các nghị định nhằm cụ thể hóa chủ trương này. Thay vì ban hành một nghị định chung, Chính phủ đã ban hành các nghị định riêng cho từng lĩnh vực quản lý của các bộ, ngành. Cách làm này góp phần phân định rõ thẩm quyền, tránh chồng chéo và bảo đảm tính khả thi trong quá trình triển khai ở cả cấp tỉnh và cấp xã.

Tính đến tháng 7-2025, Chính phủ đã ban hành gần 30 nghị định chuyên ngành để quy định cụ thể về việc phân cấp, phân quyền trong các lĩnh vực như: tư pháp: Nghị định số 120/2025/NĐ-CP và Nghị định 121/2025/NĐ-CP; lĩnh vực tài chính: Nghị định số 125/2025/NĐ-CP; lĩnh vực nội vụ: Nghị định số 129/2025/NĐ-CP; lĩnh vực đất đai: Nghị định số 151/2025/NĐ-CP; lĩnh vực xây dựng: Nghị định số 140/2025/NĐ-CP...

Ngoài các lĩnh vực trên, Chính phủ đã ban hành các nghị định và văn bản chỉ đạo liên quan đến phân cấp, phân quyền trong các ngành, lĩnh vực khác như: lĩnh vực y tế: Nghị định số 147/2025/NĐ-CP; lĩnh vực văn hóa, thể thao và du lịch: Nghị định số 137/2025/NĐ-CP; lĩnh vực quy hoạch đô thị và nông thôn: Nghị định số 145/2025/NĐ-CP; lĩnh vực công thương, công nghiệp: Nghị định số 146/2025/NĐ-CP; lĩnh vực công tác dân tộc, tín ngưỡng, tôn giáo:

Nghị định số 124/2025/NĐ-CP; lĩnh vực thống kê: Nghị định số 130/2025/NĐ-CP.

Bên cạnh các nghị định cụ thể, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ ban hành loạt kế hoạch thực hiện tiêu biểu là: Quyết định số 758/QĐ-TTg ngày 17-4-2025 ban hành Kế hoạch thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương hai cấp; Quyết định số 1589/QĐ-TTg ngày 24-7-2025 ban hành Kế hoạch triển khai thi hành Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15, trong đó có nhiệm vụ trọng tâm là xây dựng và ban hành các văn bản quy định chi tiết, hướng dẫn thi hành luật.

Như vậy, việc Chính phủ ban hành gần 30 nghị định chuyên ngành là bước đi cụ thể, thể hiện quyết tâm và cách tiếp cận khoa học trong quá trình thể chế hóa chủ trương phân cấp, phân quyền. Các nghị định này tạo cơ sở pháp lý vững chắc, bảo đảm để chính quyền cấp tỉnh, đặc biệt là cấp xã, thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ, quyền hạn mới được giao, qua đó góp phần vận hành thông suốt mô hình chính quyền địa phương hai cấp ngay từ khi triển khai.

2.3. Thực trạng năng lực của đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã hiện nay

Đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã về cơ bản có bản lĩnh chính trị vững vàng, tuyệt đối trung thành với Đảng, với Tổ quốc và nhân dân. Đa số có tinh thần trách nhiệm, tâm huyết, nhiệt tình, gắn bó mật thiết với nhân dân và có kinh nghiệm phong phú trong công tác vận động quần chúng. Trình độ học vấn, lý luận chính trị của đội ngũ đã được nâng lên rõ rệt so với trước đây. Họ là lực lượng nòng cốt giữ vững ổn định chính trị, trật tự an toàn xã hội và triển khai các nhiệm vụ phát triển ở địa phương. Trong thực hiện chủ trương xây dựng mô hình chính quyền địa phương hai cấp, mặc dù có nhiều xáo trộn, phát sinh không ít khó khăn, tác động đến lợi

ích cũng như việc bố trí, sắp xếp lại vị trí công tác,... song phần lớn cán bộ đều thể hiện sự thống nhất cao với chủ trương của Đảng, quyết tâm thực hiện hiệu quả quá trình cải cách, tinh gọn bộ máy hệ thống chính trị.

Bên cạnh những ưu điểm, chất lượng đội ngũ cán bộ cấp xã vẫn còn những hạn chế như: Là sản phẩm của mô hình chính quyền địa phương ba cấp, từ lâu đã bộc lộ sự chồng chéo, nhiều tầng nấc trung gian, dẫn đến quy trình xử lý công việc chậm chạp, kém hiệu quả. Một bộ phận không nhỏ cán bộ vẫn còn tư duy bao cấp, trông chờ, ỷ lại vào cấp trên; năng lực phân tích, dự báo và hoạch định chính sách tại địa phương còn yếu; lúng túng khi đối mặt với những vấn đề mới, phức tạp. Kiến thức về quản lý kinh tế, quản lý đô thị, quản lý tài nguyên môi trường, pháp luật quốc tế; năng lực tham mưu, xây dựng các đề án, dự án còn hạn chế.

Một bộ phận cán bộ còn hạn chế về kỹ năng mềm và năng lực thích ứng. Kỹ năng giao tiếp trước công chúng, kỹ năng truyền thông, đàm phán, giải quyết xung đột và xử lý khủng hoảng truyền thông còn yếu. Nhiều cán bộ còn e ngại khi làm việc với báo chí, lúng túng trong đối thoại, giải trình với người dân về các vấn đề nhạy cảm.

Với đa số cán bộ cấp xã, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ là khâu yếu nhất. Đây là rào cản lớn nhất trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và xây dựng chính quyền số. Tỷ lệ cán bộ sử dụng thành thạo ngoại ngữ, các phần mềm quản lý, khai thác dữ liệu số, làm việc trên môi trường mạng còn thấp.

Nguyên nhân của hạn chế là: Công tác đào tạo, bồi dưỡng còn nặng về lý thuyết, dàn trải, chưa gắn với nhu cầu thực tiễn của vị trí việc làm. Nhiều chương trình còn mang tính sao chép, chậm đổi mới, chưa cập nhật kịp thời kiến thức và kỹ năng hiện đại. Công tác đánh giá cán

bộ còn tình trạng hình thức, nề nang, “dĩ hòa vi quý”. Việc đánh giá cuối năm thường mang tính cào bằng, chưa phản ánh chính xác mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân, chưa chỉ rõ điểm mạnh, điểm yếu để có hướng bồi dưỡng, khắc phục. Cơ chế tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ chưa thực sự tạo được môi trường cạnh tranh lành mạnh dựa trên năng lực thực chất. Trong một số trường hợp, yếu tố quan hệ, họ hàng, thân quen, bằng cấp vẫn được coi trọng hơn năng lực và hiệu quả công tác.

Đặc biệt, vẫn còn thiếu một khung năng lực cụ thể cho cán bộ chủ chốt cấp xã đã dẫn đến tình trạng thiếu nhất quán và thiếu cơ sở khoa học trong các khâu của công tác cán bộ ở xã.

2.4. Giải pháp xây dựng khung năng lực cho đội ngũ cán bộ chủ chốt của hệ thống chính trị cấp xã

Về cấu trúc khung năng lực

Khung năng lực cần được thiết kế gồm 4 nhóm chính, với các năng lực thành phần được mô tả bằng các chỉ số hành vi cụ thể cho từng cấp độ:

Nhóm 1: Năng lực cốt lõi (Phẩm chất chính trị - đạo đức). Áp dụng chung cho mọi cán bộ, là nền tảng và là điều kiện cần

Bản lĩnh chính trị: Kiên định lập trường, trung thành với lý tưởng của Đảng.

Đạo đức công vụ: Liêm chính, chí công vô tư, không tham nhũng, tiêu cực.

Tình thần phục vụ nhân dân: Gần dân, trọng dân, lắng nghe dân và có trách nhiệm giải trình trước nhân dân.

Ý thức tổ chức kỷ luật: Chấp hành nghiêm Cương lĩnh, Điều lệ Đảng, pháp luật của Nhà nước và sự phân công của tổ chức.

Nhóm 2: Năng lực lãnh đạo, quản lý (đặc biệt quan trọng đối với các chức danh đứng đầu - cán bộ chủ chốt)

Tư duy chiến lược (dài hạn): Khả năng phân tích, dự báo, xác định tầm nhìn và mục tiêu phát triển cho địa phương.

Năng lực ra quyết định: Khả năng thu thập, phân tích thông tin đa chiều để đưa ra các quyết định kịp thời, hợp lý, hợp pháp.

Năng lực tổ chức thực hiện: Khả năng xây dựng kế hoạch hành động, phân công, điều phối nguồn lực, kiểm tra, giám sát để đưa nghị quyết vào cuộc sống.

Năng lực quản lý sự thay đổi và tạo động lực: Dẫn dắt, truyền cảm hứng, khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo và xây dựng môi trường làm việc hiệu quả.

Nhóm 3: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ (gắn với từng lĩnh vực, vị trí công tác cụ thể)

Am hiểu pháp luật và quản lý nhà nước: Nắm vững hệ thống pháp luật liên quan đến chức trách, nhiệm vụ (như: đất đai, xây dựng, ngân sách, đầu tư...).

Năng lực tham mưu, xây dựng chính sách: Khả năng nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, xây dựng các văn bản, đề án có chất lượng.

Năng lực số và quản trị thông minh: Sử dụng thành thạo công nghệ thông tin cần thiết cho việc phân tích dữ liệu để phục vụ quản lý và xây dựng chính quyền số.

Nhóm 4: Năng lực xã hội và thích ứng (kỹ năng hỗ trợ nhưng có vai trò quyết định đến hiệu quả công tác trong bối cảnh mới)

Năng lực giao tiếp, ứng xử và truyền thông chính sách: Khả năng trình bày, thuyết phục, đối thoại và chủ động cung cấp thông tin cho báo chí, người dân.

Năng lực dân vận, hòa giải và xử lý điểm nóng: Khả năng vận động, thuyết phục quần chúng; kỹ năng lắng nghe, hòa giải và xử lý các xung đột, mâu thuẫn trong cộng đồng.

Năng lực đàm phán và hợp tác: Kỹ năng làm

việc nhóm, phối hợp liên ngành, liên địa phương và đàm phán để huy động nguồn lực.

Về lộ trình và các giải pháp đồng bộ để xây dựng, áp dụng khung năng lực

Để khung năng lực đi vào cuộc sống, cần một lộ trình khoa học và các giải pháp thực hiện một cách quyết liệt, đồng bộ.

Một là, nâng cao nhận thức và thống nhất ý chí hành động. Cấp ủy, chính quyền các cấp cần nhận thức sâu sắc rằng xây dựng khung năng lực là một cuộc cách mạng trong công tác cán bộ. Cần tổ chức các hội thảo, tập huấn để quán triệt tầm quan trọng, mục tiêu và nội dung của việc áp dụng khung năng lực.

Hai là, xây dựng và ban hành khung năng lực theo lộ trình. Giai đoạn 1 - Nghiên cứu và thiết kế: Thành lập tổ công tác gồm các chuyên gia, nhà khoa học, nhà quản lý và cán bộ thực tiễn để nghiên cứu, phân tích công việc, xây dựng dự thảo khung năng lực chung và khung năng lực cho các nhóm chức danh chủ chốt.

Giai đoạn 2 - Thí điểm: Lựa chọn một số xã, phường có điều kiện thuận lợi để áp dụng thí điểm khung năng lực trong một chu kỳ (ví dụ: 1 năm).

Giai đoạn 3 - Đánh giá và hoàn thiện: Tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm từ quá trình thí điểm, lấy ý kiến rộng rãi để điều chỉnh, hoàn thiện khung năng lực trước khi ban hành chính thức.

Ba là, gắn kết khung năng lực với các khâu của công tác cán bộ, gồm:

Tuyển dụng: Soạn lại bộ câu hỏi phỏng vấn, bài tập tình huống dựa trên các chỉ số hành vi của khung năng lực.

Đánh giá: Xây dựng phiếu đánh giá định kỳ và đột xuất dựa trên các cấp độ năng lực. Áp dụng phương pháp đánh giá đa chiều (360 độ).

Đào tạo, bồi dưỡng: Thiết kế lại toàn bộ chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực.

Quy hoạch, bổ nhiệm: Sử dụng kết quả đánh giá năng lực làm căn cứ quan trọng để xem xét quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm.

Bốn là, đổi mới căn bản nội dung, phương pháp đào tạo, bồi dưỡng. Chuyển từ truyền thụ kiến thức một chiều sang phương pháp đào tạo tích cực: nghiên cứu tình huống, đóng vai, làm việc nhóm, học qua dự án thực tế. Mời các chuyên gia thực chiến, các cán bộ lãnh đạo tiêu biểu tham gia giảng dạy.

Năm là, tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và tạo cơ chế động lực. Thường xuyên kiểm tra, giám sát việc thực hiện; đồng thời, có cơ chế đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng đối với cán bộ có năng lực vượt trội, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh để mọi người cùng phấn đấu.

3. Kết luận

Trong bối cảnh thực thi mô hình chính quyền địa phương hai cấp và đẩy mạnh cải cách hành chính, xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt cấp xã ngang tầm nhiệm vụ là yêu cầu sống còn, quyết định sự thành công của công cuộc đổi mới và phát triển đất nước. Việc đổi mới công tác cán bộ dựa trên một phương pháp luận khoa học là không thể trì hoãn.

Xây dựng và áp dụng thành công khung năng lực sẽ tạo ra một bước đột phá, chuyển đổi phương thức quản lý cán bộ từ kinh nghiệm, định tính sang dựa trên bằng chứng, tiêu chuẩn và hiệu quả thực tế, góp phần quan trọng vào việc xây dựng một nền công vụ chuyên nghiệp, trách nhiệm, năng động và hiệu quả, một chính quyền kiến tạo phát triển, thực sự của dân, do dân và vì dân □

Ngày nhận bài: 05-9-2025; Ngày bình duyệt: 21-11-2025; Ngày duyệt đăng: 27-11-2025.

Email tác giả: giaosuphanxuanson@gmail.com