

CAPABILITIES AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT NEEDS OF COMMUNE-LEVEL OFFICIALS IN THE CURRENT CONTEXT: A CASE STUDY IN MINH TAM COMMUNE, CAO BANG PROVINCE

Tran Thi Hong*, Dam Thi Diep

TNU - University of Sciences

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	09/4/2026	This study analyzes the current state of capacity and effectiveness of training for civil servants in Minh Tam commune, Cao Bang province, in the context of transitioning to a two-tiered government model. The main research method is analysis and synthesis, combined with a survey of all 23 civil servants working in the area. The collected data was processed using descriptive statistics to objectively reflect the existing capacity and the effectiveness of training activities over the past period. The results show that, although all civil servants had a university degree, there was still a significant gap in digital skills. The need for training focused heavily on topics such as information security and population data management, accounting for 39.1%. At the same time, the overwhelming workload was identified by 95.6% of respondents as a major obstacle directly affecting the quality of training. In addition, 17.4% of learners felt that the training program was too theoretical and not closely linked to the practical needs of the locality. Based on this, the study proposes several management implications to improve the effectiveness of training for commune-level officials, contributing to improving the operational quality of local government in the national digital transformation process.
Revised:	29/7/2026	
Published:	29/7/2026	
KEYWORDS		
Civil servant capacity		
Professional training		
Training needs		
Commune-level civil servants		
Minh Tam commune		

NĂNG LỰC VÀ NHU CẦU BỒI DƯỠNG CHUYÊN MÔN CỦA CÔNG CHỨC CẤP XÃ TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY: NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN TẠI XÃ MINH TÂM, TỈNH CAO BẰNG

Trần Thị Hồng*, Đàm Thị Điệp

Trường Đại học Khoa học - ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	09/4/2026	Nghiên cứu này phân tích thực trạng năng lực và hiệu quả công tác bồi dưỡng đội ngũ công chức tại xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng trong bối cảnh chuyển đổi sang mô hình chính quyền hai cấp. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phân tích – tổng hợp, kết hợp điều tra toàn bộ 23 công chức đang công tác trên địa bàn. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng thống kê mô tả nhằm phản ánh khách quan năng lực hiện có và mức độ hiệu quả của hoạt động bồi dưỡng trong thời gian qua. Kết quả cho thấy, mặc dù toàn bộ công chức đều đạt trình độ đại học, vẫn tồn tại khoảng thiếu hụt đáng kể về năng lực số. Nhu cầu bồi dưỡng tập trung nhiều vào các nội dung như an toàn thông tin và quản trị dữ liệu dân cư, chiếm tỷ lệ 39,1%. Đồng thời, áp lực công việc quá tải được 95,6% số ý kiến xác định là trở ngại lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo. Ngoài ra, 17,4% người học nhận định chương trình bồi dưỡng còn nặng về lý thuyết, chưa gắn với yêu cầu thực tiễn của địa phương. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản lý nhằm nâng cao hiệu quả bồi dưỡng công chức cấp xã, góp phần cải thiện chất lượng vận hành của chính quyền cơ sở trong tiến trình chuyển đổi số quốc gia.
Ngày hoàn thiện:	29/7/2026	
Ngày đăng:	29/7/2026	
TỪ KHÓA		
Năng lực công chức		
Bồi dưỡng chuyên môn		
Nhu cầu bồi dưỡng		
Công chức cấp xã		
Xã Minh Tâm		

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.15357>

* Corresponding author. Email: hongtt@tnus.edu.vn

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cải cách hành chính nhà nước theo hướng tinh gọn, hiệu lực và hiệu quả, mô hình chính quyền địa phương hai cấp đang dần hoàn thiện, đặt ra những yêu cầu cấp thiết đối với quản trị công tại cơ sở. Cấp xã, với tư cách là chủ thể trực tiếp triển khai chính sách và cung ứng dịch vụ công, giữ vai trò “tuyến đầu” trong hệ thống hành chính. Do đó, đội ngũ cán bộ công chức (CC) cấp xã đóng vai trò then chốt đối với sự ổn định và phát triển kinh tế - xã hội của địa phương [1]. Năng lực thực thi công vụ của đội ngũ CC cấp xã không chỉ là thước đo hiệu quả quản lý của chính quyền địa phương mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến niềm tin của người dân vào bộ máy nhà nước. Thêm vào đó, Nghị quyết số 52-NQ/TW của Bộ Chính trị đã nhấn mạnh việc chuẩn hóa năng lực số là điều kiện tiên quyết để xây dựng chính quyền số và quản trị dữ liệu dân cư hiện đại [2]. Các nghiên cứu gần đây đã tiếp cận năng lực công vụ dưới nhiều góc độ đa chiều. Elfira và cộng sự [3], Kalesaran và cộng sự [4] nhấn mạnh tác động của môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ đến hiệu suất công tác. Trong khi đó, Nguyễn Thuỳ Hương và cộng sự [5], Garay Canales và cộng sự [6] tập trung vào việc thu hẹp khoảng cách giữa năng lực thực tế và yêu cầu công việc thông qua hiện đại hóa nội dung bồi dưỡng. Các tác giả trong nước như Đặng Thanh Lê và cộng sự [7] cũng lần lượt đề cao vai trò của ý thức tự học và việc chuẩn hóa năng lực theo vị trí việc làm. Đặc biệt, xu hướng nghiên cứu mới của Nguyễn Bá Chiên [8] đã đề cập đến kỹ năng ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và trách nhiệm giải trình trong môi trường đa nhiệm. Nguyễn Thị Thanh Dung và Nguyễn Văn Thoa [9] đã khẳng định năng lực số và thái độ phục vụ là yếu tố then chốt quyết định chất lượng CC cấp xã. Chử Đức Hoàng và cộng sự [10] nhận định rằng quản trị nguồn nhân lực khu vực công tại Việt Nam đang đứng trước những thách thức chuyển đổi lớn, đặc biệt là yêu cầu nâng cao chất lượng thực thi công vụ tại cơ sở.

Xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng là xã vùng III còn nhiều khó khăn, được thành lập từ ngày 01/7/2025 trên cơ sở sáp nhập hai xã thuộc huyện Hòa An và Nguyên Bình. Địa bàn rộng, địa hình đồi núi chia cắt, giao thông hạn chế, dân cư phân tán, chủ yếu là đồng bào dân tộc thiểu số với mức độ tiếp cận công nghệ thông tin chưa đồng đều, khiến nhu cầu hỗ trợ hành chính trực tiếp vẫn cao. Điều này làm cho việc cung ứng dịch vụ công mang tính phân tán, đa dạng đối tượng, đòi hỏi CC phải xử lý nhiều lĩnh vực và thích ứng linh hoạt. Hiện xã có 23 CC trên 33 chỉ tiêu biên chế, cho thấy sự thiếu hụt nhân lực so với khối lượng công việc. Dù đạt chuẩn chuyên môn, đội ngũ này vẫn hạn chế về năng lực liên ngành và khả năng thích ứng với chuyển đổi số. Việc triển khai mô hình chính quyền hai cấp làm gia tăng khối lượng và độ phức tạp của nhiệm vụ, trong khi công tác bồi dưỡng còn nặng lý thuyết, thiếu thực tiễn. Áp lực công việc lớn, điều kiện làm việc hạn chế và cơ hội phát triển chưa rõ ràng tiếp tục là những rào cản đối với việc nâng cao năng lực CC. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về năng lực công vụ từ các góc độ khác nhau, phần lớn tập trung vào bối cảnh đô thị hoặc phạm vi rộng. Đối với các địa bàn miền núi, biên giới còn nhiều hạn chế về kinh tế - xã hội và hạ tầng, việc đánh giá hệ thống năng lực và hiệu quả bồi dưỡng CC cấp xã vẫn còn thiếu. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu chuyên sâu về xã Minh Tâm – một đơn vị mới sau sáp nhập. Nghiên cứu này nhằm phân tích thực trạng năng lực và hiệu quả bồi dưỡng CC tại xã Minh Tâm trong bối cảnh chính quyền hai cấp, tập trung trả lời ba câu hỏi về mức độ năng lực, hiệu quả bồi dưỡng và các yếu tố cản trở. Kết quả kỳ vọng bổ sung bằng chứng thực tiễn và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả bồi dưỡng, góp phần cải thiện hoạt động chính quyền cơ sở trong tiến trình chuyển đổi số.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng thiết kế nghiên cứu mô tả, kết hợp phương pháp định lượng và phân tích tài liệu. Dữ liệu thực chứng được thu thập bằng bảng hỏi đối với toàn bộ 23 CC đang công tác chuyên môn tại xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng theo phương pháp điều tra toàn phần do quy mô mẫu nhỏ. Khảo sát được thực hiện từ ngày 25-30/3/2026 qua Google Form. Bảng hỏi gồm 4 nhóm nội dung: (i) thông tin chung; (ii) tự đánh giá năng lực theo vị trí việc làm; (iii) thực trạng công tác bồi dưỡng; (iv) nhu cầu và đề xuất bồi dưỡng. Các biến quan sát sử dụng thang Likert 5 mức độ, tương ứng các mức đánh giá năng lực, mức độ đồng ý và mức độ cải thiện. Công cụ khảo sát được chuyên gia rà soát,

hiệu chỉnh nhằm đảm bảo giá trị nội dung và tính rõ ràng. Dữ liệu sau thu thập được làm sạch, mã hóa và xử lý bằng thống kê mô tả; các câu hỏi nhiều lựa chọn được chuyển thành biến nhị phân để tính tần suất và tỷ lệ phần trăm. Kết quả được trình bày dưới dạng bảng và biểu đồ nhằm phản ánh đặc điểm và xu hướng của đối tượng nghiên cứu. Nghiên cứu không áp dụng kiểm định suy luận thống kê, do đó kết quả chỉ mang tính mô tả, phục vụ nhận diện thực trạng và đề xuất giải pháp.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Cơ sở lý luận liên quan

3.1.1. Năng lực công chức và cấu trúc của năng lực công chức

Năng lực công chức (NLCC) hiện được hệ thống hóa qua ba hướng tiếp cận chủ đạo, phản ánh sự vận động của nền quản trị công hiện đại: (i) Mô hình truyền thống, hội tụ tri thức chuyên môn, kỹ năng tác nghiệp và thái độ đạo đức công vụ [11]; (ii) Quản trị nhân sự công hiện đại, dịch chuyển trọng tâm từ những thuộc tính tiềm ẩn sang kỹ năng thực thi và hiệu quả đầu ra thực tế nhằm tạo ra giá trị công [12]; (iii) Tiếp cận vị trí việc làm, nhấn mạnh sự tương thích tối ưu giữa năng lực cá nhân và khung tiêu chuẩn chức danh công vụ [13]. Trong bối cảnh chuyển đổi số và môi trường quản trị biến động, khái niệm này còn mở rộng sang khả năng thích ứng linh hoạt, năng lực số và tư duy đổi mới sáng tạo [14]. Trên cơ sở kế thừa các hệ hình lý thuyết nêu trên, nghiên cứu này xác định cấu trúc NLCC bao gồm ba thành tố cốt lõi: Năng lực thực thi công vụ; Năng lực thích ứng; Năng lực giải trình và đối thoại tại cơ sở.

3.1.2. Bồi dưỡng chuyên môn và nội dung bồi dưỡng chuyên môn cho công chức

Bồi dưỡng chuyên môn cho CC được hiểu là quá trình cập nhật tri thức và kỹ năng nhằm bù đắp sự thiếu hụt năng lực thực thi nhiệm vụ [13]. Tuy nhiên, theo quan điểm quản trị công hiện đại, hoạt động này đã chuyển dịch mạnh mẽ sang mô hình phát triển năng lực liên tục, gắn kết chặt chẽ với vị trí việc làm và lộ trình nghề nghiệp cá nhân. Trong mô hình này, việc bồi dưỡng không chỉ dừng lại ở bổ sung kiến thức chuyên môn mà còn nhấn mạnh vào khả năng vận dụng thực tiễn, lấy hiệu quả đầu ra (outcomes) làm thước đo chất lượng đào tạo [11], [12]. Đặc biệt, dưới tác động của kỷ nguyên số, nội dung bồi dưỡng đã mở rộng sang các năng lực hỗ trợ thiết yếu như: năng lực số, tư duy đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng linh hoạt [14]. Tại Việt Nam, mặc dù công tác bồi dưỡng đã được triển khai hệ thống, thực tiễn vẫn bộc lộ những hạn chế khách quan: nội dung chưa bám sát nhu cầu thực tế, phương pháp còn nặng tính lý thuyết và thiếu cơ chế đánh giá tác động sau đào tạo một cách toàn diện [11], [12].

3.1.3. Rào cản và rào cản ảnh hưởng đến công tác bồi dưỡng chuyên môn của công chức

Rào cản được hiểu là hệ thống các yếu tố khách quan và chủ quan gây cản trở, làm chậm hoặc suy giảm hiệu quả thực thi mục tiêu của một hoạt động cụ thể. Rào cản trong khu vực công là những tác nhân hạn chế năng lực thực thi chính sách và kìm hãm sự phát triển của tổ chức [15]. Trong công tác bồi dưỡng CC, rào cản được phân tích đa chiều qua các phương diện: (i) Thể chế: Sự thiếu đồng bộ trong chính sách đào tạo và việc gắn kết chưa chặt chẽ với vị trí việc làm; (ii) Tổ chức: Nội dung mang nặng tính lý thuyết và phương pháp bồi dưỡng chậm đổi mới; (iii) Nguồn lực: Sự hạn chế về kinh phí, chất lượng giảng viên và hạ tầng kỹ thuật; (iv) Con người: Tâm lý học tập đối phó và thiếu động lực tự thân của CC [16]. Bên cạnh đó, áp lực từ bối cảnh chuyển đổi số còn làm gia tăng khoảng cách giữa yêu cầu thực vụ và năng lực hiện hữu [12]. Tổng hòa các rào cản này đang ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng bồi dưỡng chuyên môn hiện nay.

3.1.4. Nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn của công chức trong bối cảnh hiện nay

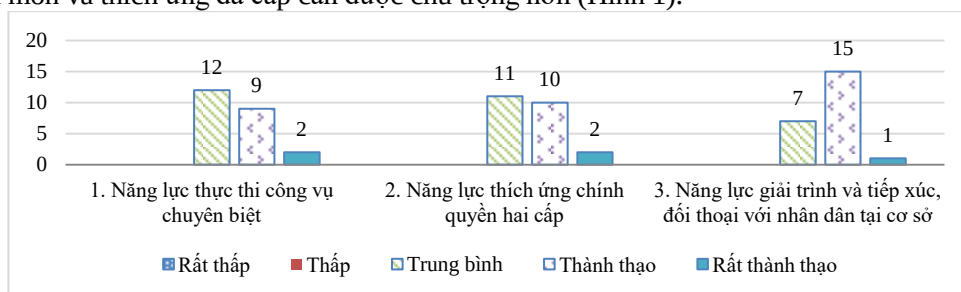
Nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn của CC được UNESCO xác định là một đòi hỏi tất yếu và liên tục trong suốt quá trình công tác [17]. Theo OECD, nhu cầu này phản ánh "khoảng cách" giữa năng lực hiện có và năng lực tiêu chuẩn theo yêu cầu của vị trí việc làm [15]. Thực chất, đây

là đòi hỏi khách quan nhằm bổ sung tri thức, kỹ năng để thích ứng với sự biến đổi của môi trường quản trị công. Đối với đội ngũ CC, nhu cầu bồi dưỡng không chỉ xuất phát từ việc bù đắp thiếu hụt năng lực hiện tại mà còn gắn liền với tiến trình cải cách hành chính, chiến lược chuyển đổi số và tinh thần học tập suốt đời để đáp ứng kỳ vọng của nền công vụ hiện đại.

3.2. Thực trạng năng lực và công tác bồi dưỡng chuyên môn cho đội ngũ công chức xã Minh Tâm tỉnh Cao Bằng

3.2.1. Thực trạng năng lực của đội ngũ công chức xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng

Kết quả khảo sát cho thấy năng lực của đội ngũ CC xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng tương đối đồng đều và đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc hiện tại. Phần lớn CC được đánh giá đạt mức trung bình đến thành thạo ở cả ba khía cạnh năng lực: Năng lực thực thi công vụ chuyên biệt; năng lực thích ứng với mô hình chính quyền hai cấp và năng lực giao tiếp, giải trình với nhân dân. Trong đó, năng lực giao tiếp và đối thoại với nhân dân thể hiện điểm mạnh nổi bật. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng cách nhất định giữa các mức độ năng lực, đồng thời tiềm năng phát triển trong các lĩnh vực chuyên môn và thích ứng đa cấp cần được chú trọng hơn (Hình 1).



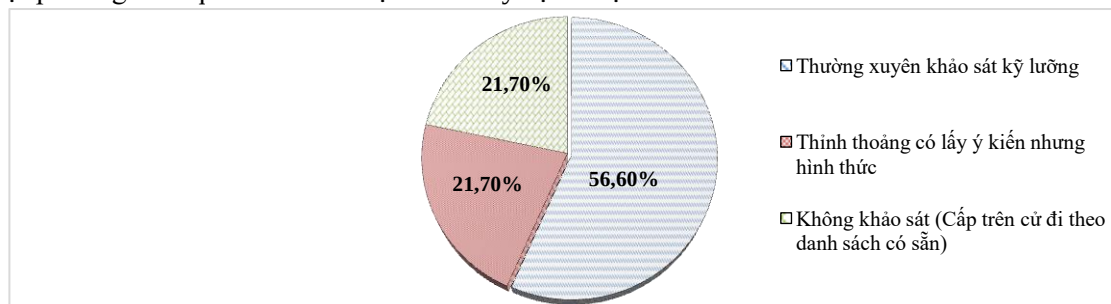
Hình 1. Thực trạng năng lực của công chức xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng

3.2.2. Thực trạng công tác bồi dưỡng chuyên môn cho công chức xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng

Kết quả khảo sát về tần suất tham gia bồi dưỡng của CC xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng trong năm qua cho thấy một sự phân hóa đáng kể. Cụ thể, có 39,1% CC tham gia trên 3 lớp bồi dưỡng, tuy nhiên vẫn còn 30,4% nhân sự chưa tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào. Điều này cho thấy cơ hội tiếp cận đào tạo chưa đồng đều giữa các vị trí việc làm.

a. Về công tác xác định nhu cầu bồi dưỡng

Kết quả khảo sát cho thấy, việc cấp trên tiến hành khảo sát và thu thập ý kiến về nhu cầu bồi dưỡng của CC tại xã Minh Tâm có sự khác biệt về tần suất thực hiện. Điều này phản ánh sự đa dạng trong cách thức quản lý, theo dõi và đánh giá nhu cầu phát triển năng lực của đội ngũ CC tại địa phương. Kết quả khảo sát được trình bày cụ thể tại Hình 2.



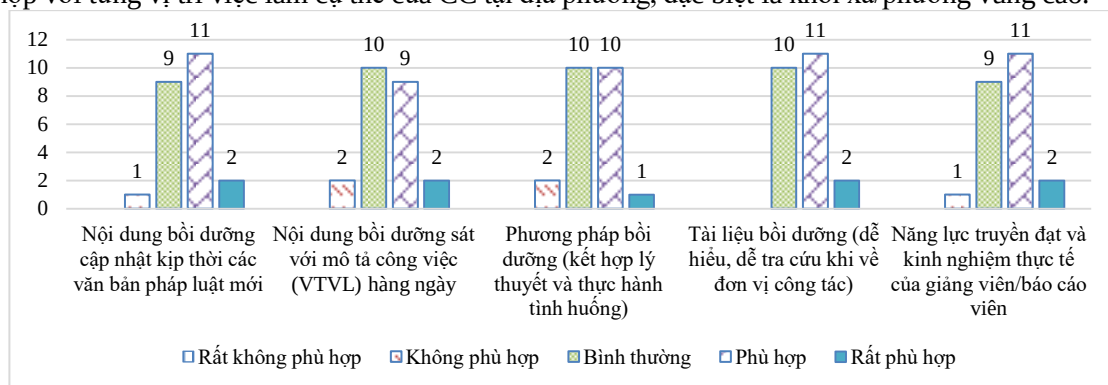
Hình 2. Thực trạng xác định nhu cầu và hiệu quả bồi dưỡng

Kết quả khảo sát tại Hình 2 cho thấy 56,5% CC được cấp trên khảo sát thường xuyên, kỹ lưỡng, phản ánh việc giám sát, đánh giá công vụ ở nhiều đơn vị được thực hiện nghiêm túc, góp phần nâng

cao hiệu quả quản lý. Tuy nhiên, 21,7% CC chỉ được khảo sát thành thoảng, mang tính hình thức, cho thấy sự thiếu đồng đều trong thu thập phản hồi, có thể làm giảm độ chính xác của đánh giá. Đáng chú ý, 21,7% CC không được khảo sát trực tiếp mà thông tin được thu thập qua danh sách sẵn có, làm giảm tính chủ động, độ tin cậy và hạn chế khả năng cải thiện quản lý, phát triển năng lực CC.

b. Thực trạng sự phù hợp của nội dung và phương pháp bồi dưỡng

Kết quả khảo sát trên Hình 3 nhìn chung cho thấy: Công tác bồi dưỡng chuyên môn cho CC xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng đang đi đúng hướng, tập trung vào tính ứng dụng và sát thực tế. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhỏ (khoảng 4-8% tùy tiêu chí) đánh giá ở mức “Không phù hợp”. Điều này đặt ra yêu cầu cho xã cần tiếp tục rà soát, cá nhân hóa nội dung đào tạo hơn nữa để phù hợp với từng vị trí việc làm cụ thể của CC tại địa phương, đặc biệt là khối xã/phường vùng cao.

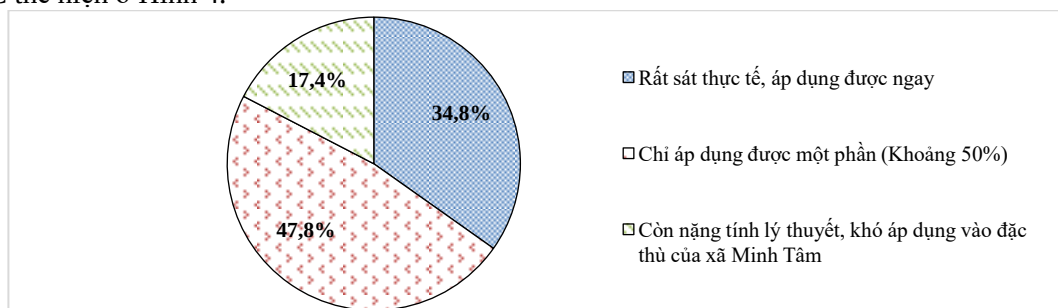


Hình 3. Mức độ sự phù hợp của nội dung và phương pháp bồi dưỡng

Kết quả khảo sát tại Hình 3 cho thấy nội dung bồi dưỡng chủ yếu được đánh giá ở mức “phù hợp” và “bình thường”. Cụ thể, 47,8% ý kiến cho rằng nội dung cập nhật kịp thời văn bản pháp luật mới; tiêu chí gắn với công việc hằng ngày cũng nhận phần lớn đánh giá từ bình thường đến phù hợp. Điều này cho thấy chương trình đã cơ bản đáp ứng yêu cầu kiến thức và quy định hiện hành. Nhóm tiêu chí về phương pháp và tài liệu có mức đồng thuận cao nhất, với tài liệu dễ hiểu, phương pháp kết hợp lý thuyết – thực hành hiệu quả. Bên cạnh đó, năng lực giảng viên được đánh giá tích cực, góp phần nâng cao chất lượng bồi dưỡng.

c. Tính thực tiễn của chương trình bồi dưỡng phù hợp đối với vị trí việc làm của công chức xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng

Để đo lường hiệu quả thực chất của công tác bồi dưỡng, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát khả năng áp dụng các kiến thức, kỹ năng được trang bị vào thực tế giải quyết công việc tại xã Minh Tâm. Kết quả khảo sát cho thấy một sự phân hóa khá rõ nét trong nhận thức của đội ngũ CC thể hiện ở Hình 4.



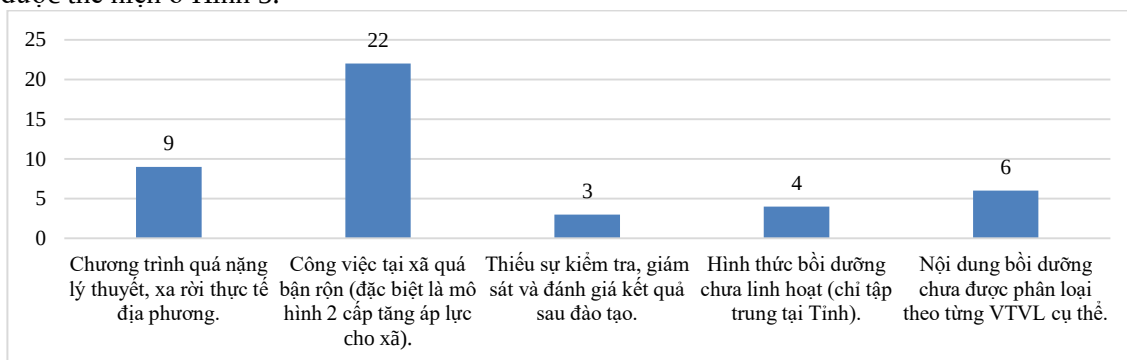
Hình 4. Đánh giá tính thực tiễn của chương trình bồi dưỡng phù hợp với vị trí việc làm cho CC

Kết quả khảo sát tại Hình 4 cho thấy 34,8% ý kiến đánh giá nội dung bồi dưỡng “rất sát thực tế, áp dụng ngay”, phản ánh chương trình đã có những nội dung bám sát yêu cầu công việc. Tuy nhiên,

47,8% cho rằng chỉ áp dụng được một phần, cho thấy vẫn tồn tại khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn triển khai tại địa phương. Đáng chú ý, 17,4% nhận định nội dung còn nặng lý thuyết, khó phù hợp với đặc thù xã Minh Tâm. Dù không chiếm đa số, tỷ lệ này cho thấy chương trình bồi dưỡng chưa tích hợp đầy đủ yếu tố đặc thù về địa lý, dân cư và kinh tế - xã hội của địa phương.

3.2.3. Thực trạng rào cản lớn nhất ảnh hưởng đến chất lượng bồi dưỡng chuyên môn công chức xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng trong bối cảnh chính quyền hai cấp hiện nay

Để xác định nguyên nhân của những hạn chế đã phân tích, nhóm tác giả đã thực hiện khảo sát về các rào cản khách quan và chủ quan mà CC xã Minh Tâm đang gặp phải. Kết quả khảo sát được thể hiện ở Hình 5.

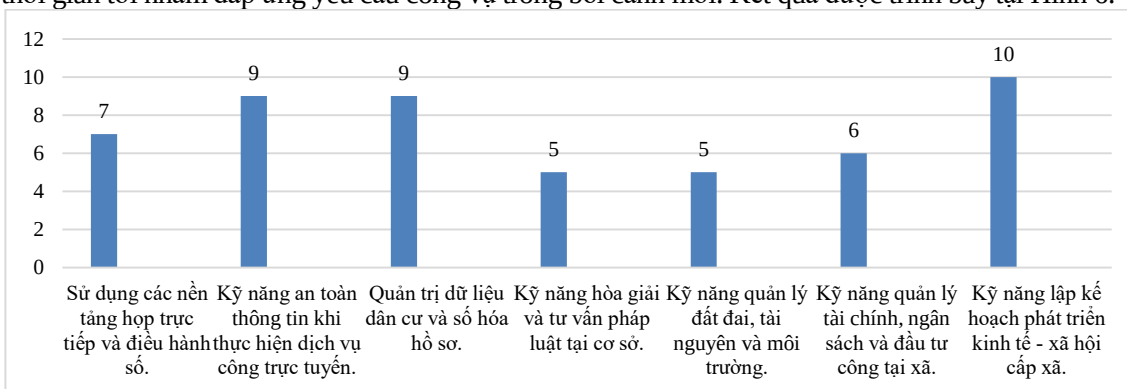


Hình 5. Rào cản ảnh hưởng đến chất lượng bồi dưỡng chuyên môn cho CC

Kết quả khảo sát cho thấy các rào cản trong đào tạo, bồi dưỡng CC có sự khác biệt rõ về mức độ ảnh hưởng. Lớn nhất là áp lực công việc tại cơ quan (22 ý kiến), phản ánh xung đột giữa nhiệm vụ hành chính và thời gian học tập. Tiếp đến, 9 ý kiến cho rằng chương trình còn nặng lý thuyết, chưa sát thực tiễn, làm giảm khả năng áp dụng. Ngoài ra, 6 ý kiến cho rằng nội dung chưa phân hóa theo vị trí việc làm. Các hạn chế khác như hình thức chưa linh hoạt (4 ý kiến) và thiếu đánh giá sau đào tạo (3 ý kiến) tuy ít hơn nhưng vẫn ảnh hưởng đến hiệu quả chung của công tác bồi dưỡng.

3.2.4. Thực trạng nhu cầu bồi dưỡng của công chức xã Minh Tâm trong thời gian tới để đáp ứng yêu cầu chính quyền hai cấp

Nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát nguyện vọng bồi dưỡng của đội ngũ CC xã Minh Tâm trong thời gian tới nhằm đáp ứng yêu cầu công vụ trong bối cảnh mới. Kết quả được trình bày tại Hình 6.



Hình 6. Nhu cầu bồi dưỡng của CC xã Minh Tâm trong thời gian tới

Kết quả khảo sát tại Hình 6 cho thấy nhu cầu bồi dưỡng của CC xã Minh Tâm có sự phân hóa rõ rệt. Nội dung “kỹ năng lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội cấp xã” được lựa chọn nhiều nhất (10/23 ý kiến), phản ánh xu hướng nâng cao năng lực quản lý và vai trò kiến tạo phát triển. Tiếp theo, các kỹ năng về an toàn thông tin và quản trị dữ liệu dân cư (9/23 ý kiến) cho thấy nhận thức rõ

về yêu cầu chuyển đổi số. Ngoài ra, các lĩnh vực tài chính – ngân sách, quản lý đất đai và hòa giải pháp luật tuy ít lựa chọn hơn nhưng vẫn thiết thực, gắn trực tiếp với chất lượng phục vụ người dân.

3.3. Thảo luận và hàm ý chính sách quản trị

Kết quả nghiên cứu tại xã Minh Tâm cung cấp bằng chứng thực tiễn về công tác bồi dưỡng CC trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp. So sánh với các nghiên cứu trước cho thấy cả những điểm tương đồng và những đặc thù của địa bàn miền núi sau sáp nhập đơn vị hành chính. Kết quả nghiên cứu phù hợp với nhận định của Nguyễn Thị Thanh Dung [9] khi cho thấy năng lực số vẫn là một trong những hạn chế của đội ngũ CC. Mặc dù, 100% CC có trình độ đại học, tỷ lệ CC còn hạn chế về kỹ năng an toàn thông tin và quản trị dữ liệu chiếm 39,1%. Bên cạnh đó, 17,4% CC được khảo sát cho rằng chương trình bồi dưỡng còn nặng về lý thuyết, chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Thủy Hương [5] về những rào cản trong đào tạo, bồi dưỡng CC, bao gồm nội dung đào tạo chưa gắn với yêu cầu công việc và áp lực thực hiện nhiệm vụ chuyên môn. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng ghi nhận một số điểm khác biệt so với các nghiên cứu gần đây. Trong khi, Nguyễn Bá Chiến [8] lại nhấn mạnh vai trò của năng lực ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong khu vực công, CC tại xã Minh Tâm lại ưu tiên cao nhất đối với kỹ năng lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội (43,4%). Kết quả này phản ánh yêu cầu thực tiễn của địa phương vùng cao sau sáp nhập, khi đội ngũ CC phải đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ quản lý tổng hợp, tổ chức thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội và ổn định bộ máy hành chính. Đồng thời, nghiên cứu cho thấy áp lực từ việc triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp làm gia tăng yêu cầu hoàn thành nhiệm vụ trong khi thời gian dành cho hoạt động tự học và bồi dưỡng còn hạn chế, đây là nội dung chưa được phân tích đầy đủ trong nghiên cứu [7]. Những khác biệt này, có thể xuất phát từ đặc điểm của địa phương sau sáp nhập từ ngày 01/7/2025 với bộ máy tổ chức đang trong quá trình hoàn thiện, điều kiện địa hình chia cắt và dân cư phân bố không tập trung.

Từ các kết quả nghiên cứu có thể thấy rằng việc bồi dưỡng CC ở địa bàn miền núi cần được tổ chức theo hướng phù hợp với yêu cầu của từng vị trí việc làm và điều kiện thực tiễn của địa phương thay vì áp dụng thống nhất một chương trình đào tạo cho mọi đối tượng. Để nâng cao hiệu quả bồi dưỡng CC gắn với vị trí việc làm trong bối cảnh triển khai mô hình chính quyền địa phương hai cấp tại xã Minh Tâm, cần thực hiện đồng bộ một số giải pháp. Trước hết, việc xác định nhu cầu bồi dưỡng cần dựa trên khung năng lực của từng vị trí việc làm thay cho hình thức cử đi học theo kế hoạch chung. Đánh giá năng lực định kỳ thông qua các tiêu chí và bài kiểm tra kỹ năng thực hành sẽ góp phần xác định khoảng trống năng lực của từng cá nhân, làm cơ sở xây dựng kế hoạch bồi dưỡng phù hợp. Bên cạnh đó, nội dung bồi dưỡng cần tăng cường các kỹ năng thực hành, ưu tiên kỹ năng lập kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, an toàn thông tin, quản trị dữ liệu và xử lý tình huống trong môi trường số. Phương thức tổ chức bồi dưỡng cần được đổi mới theo hướng kết hợp giữa hình thức trực tiếp và trực tuyến nhằm tạo điều kiện cho CC vừa thực hiện nhiệm vụ chuyên môn vừa tham gia học tập. Đồng thời, kết quả bồi dưỡng cần được sử dụng như một căn cứ trong đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm và sử dụng CC nhằm nâng cao động lực học tập và hiệu quả áp dụng sau đào tạo. Đối với địa bàn miền núi và vùng có điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn như xã Minh Tâm, cần có cơ chế hỗ trợ về kinh phí, thời gian và lộ trình bồi dưỡng phù hợp, đặc biệt đối với nhóm CC lớn tuổi, qua đó nâng cao khả năng thích ứng với yêu cầu chuyển đổi số và đáp ứng yêu cầu thực thi công vụ trong giai đoạn mới.

4. Kết luận

Kết quả khảo sát về năng lực và nhu cầu bồi dưỡng chuyên môn của đội ngũ CC tại xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng trong bối cảnh chính quyền hai cấp cho thấy, đội ngũ CC xã Minh Tâm hiện đang thiếu hụt năng lực vận hành số và quản trị dữ liệu dân cư. Công tác bồi dưỡng chuyên môn cho CC đang gặp phải những khó khăn, áp lực lớn do CC quá tải công việc. Trên cơ sở đó, bài viết đã đưa ra một số hàm ý chính sách quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả công tác bồi dưỡng

chuyên môn cho CC xã Minh Tâm, tỉnh Cao Bằng trong thời gian tới gồm: Chuyển đổi mô hình xác định nhu cầu bồi dưỡng từ cử đi một cách hình thức sang bám sát với các yêu cầu của vị trí việc làm mà CC đảm nhận; Ưu tiên bồi dưỡng nội dung kỹ năng số và quản trị thực thi; Linh hoạt hóa phương thức đào tạo theo phương châm học đi đôi với làm; Gắn kết quả bồi dưỡng với quyền lợi và trách nhiệm của CC; Chính sách hỗ trợ đặc thù cho CC vùng khó khăn. Các định hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng quy mô khảo sát trên toàn tỉnh để xây dựng một khung năng lực số đặc thù cho CC xã vùng cao, từ đó làm căn cứ khoa học cho việc ban hành các chính sách đãi ngộ và lộ trình đào tạo nhân lực công vụ dài hạn trong bối cảnh chuyển đổi số quốc gia.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] D. Q. Bui, "The current situation of commune-level civil servant resources serving socio-economic development in A Luoi district, Thua Thien Hue province," *Hue Univ. J. Sci.: Soc. Sci. Humanities*, vol. 130, no. 6A, pp. 157-168, 2021, doi: 10.26459/hueunijssh.v130i6A.6214.
- [2] Politburo, *Resolution No. 52-NQ/TW dated Sep. 27, 2019 on some guidelines and policies for actively participating in the Fourth Industrial Revolution*, 2019.
- [3] A. N. Elfira, I. Ratna, C. A. Nurawindi, and R. Rahmadani, "Analysis of continuing education needs for civil servants in the context of bureaucratic reform at the Pekanbaru City Cooperatives and MSEs office," in *Proc. 3rd Int. Conf. Econ. Soc. Sci.*, vol. 3. Pekanbaru, Indonesia, 2025, pp. 340-349.
- [4] F. Kalesaran, P. S. Siby, E. P. Sanggelorang, J. K. Kampilong, and D. S. I. Sondakh, "The role of training improvement capacity and local cultural influence on behavioral change in village government apparatus," *Santhet: J. Sejarah, Pendidikan Dan Humaniora*, vol. 8, no. 2, pp. 1931-1942, Jul.-Nov. 2024, doi: 10.36526/js.v3i2.4241.
- [5] H. T. Nguyen, N. T. Duong, P. T. T. Ha, and A. T. Luong, "Influencing of training policies and implementation of training activities on training quality for civil servants," *Journal of Environmental Law and Sustainable Development*, vol. 23, no. 5, 2026, Art. no. e235456.
- [6] H. B. G. Canales, R. A. Siguayro, G. S. Cruz, and J. B. B. Durand, "Labor competencies in the strengthening of local government public management in Peru: Towards achieving SDG 16," *J. Lifestyle & SDG's Rev.*, vol. 5, no. 2, Jan. 21, 2025, doi: 10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04065.
- [7] T. D. Le, S. N. Trinh, T. N. Nguyen, D. D. Le, and M. H. Hoang, "The quality of training and retraining civil servants in Vietnam," *Russ. Law J.*, vol. 11, no. 3, pp. 516-525, 2023.
- [8] C. B. Nguyen, "Artificial intelligence and state governance: Enhancing efficiency, transparency, or abusing power," *J. State Manage.*, no. 357, pp. 3-9, Oct. 2025.
- [9] D. T. T. Nguyen and T. V. Nguyen, "Research on quality of Vietnamese civil servants," *J. Inf. Syst. Eng. Manage.*, vol. 10, no. 315, pp. 535-541, 2025.
- [10] H. D. Chu, H. T. Dam, and C. M. Bui, "Innovation in public sector human resource management in Vietnam: Current situation and proposed solutions towards modern governance," *Central Vietnam Soc. Sci. J.*, vol. 3, no. 88, pp. 38-46, 2025.
- [11] OECD, *Skills for a High-Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews. Paris, France: OECD Publishing, 2017, doi: 10.1787/9789264280724-en.
- [12] J. L. Brudney and S. E. Condrey, *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, 6th ed. New York, NY, USA: Routledge, 2020, doi: 10.4324/9781315527055.
- [13] J. Blum, N. Manning, and V. Srivastava, "Public sector management reform: Toward a problem-solving approach," *Econ. Premise*, no. 100, pp. 1-6, Dec. 2012.
- [14] J. S. Bowman, E. M. Berman, J. P. West, and M. R. V. Wart, *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*, 7th ed. Washington, DC, USA: CQ Press, 2022.
- [15] OECD, *Core Skills for Public Sector Innovation*. Paris, France: OECD Publishing, 2017.
- [16] H. G. Rainey, *Understanding and Managing Public Organizations*, 6th ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2021.
- [17] UNESCO, "Recommendation on adult learning and education," Paris, France, 2015. [Online]. Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179>. [Accessed Jan. 10, 2016].