

# XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ CÔNG CHỨC CẤP XÃ TRONG BỐI CẢNH TINH GỌN BỘ MÁY

HÀ THỊ BÌNH\*

**Tóm tắt:** Quá trình cải cách hành chính và tinh gọn bộ máy nhà nước ở nước ta đã tái định hình sâu sắc chức năng, nhiệm vụ và vai trò của đội ngũ công chức cấp xã. Bài viết dựa trên tổng quan lý thuyết về năng lực, phân tích bối cảnh của chính quyền cấp xã sau tinh gọn bộ máy và tham chiếu các quy định tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã. Từ đó đề xuất một cấu trúc khung năng lực bao gồm: các nhóm năng lực cốt lõi, năng lực chung và năng lực chuyên môn, nhằm góp phần xây dựng một nền hành chính chuyên nghiệp, tinh gọn, hiệu quả và kiến tạo phát triển ở cấp cơ sở trong giai đoạn hiện nay.

**Từ khóa:** Khung năng lực; công chức cấp xã; tinh gọn bộ máy.

**Abstract:** The process of administrative reform and streamlining of the state apparatus in Vietnam has profoundly reshaped the functions, tasks, and roles of commune-level civil servants. This article, based on a theoretical overview of competencies, analyzes the context of commune-level governance following the streamlining process and references existing standards for commune civil servant positions. Accordingly, it proposes a competency framework structure comprising core competencies, general competencies, and specialized competencies, aiming to contribute to building a professional, streamlined, effective, and development-oriented administration at the grassroots level in the current period.

**Keywords:** Competency framework; commune-level civil servants; streamlining the administrative apparatus.

Ngày nhận bài: 12/3/2025; Ngày sửa bài: 22/4/2025; Ngày duyệt đăng bài: 2/5/2025.

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng, cùng với yêu cầu không ngừng nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của bộ máy nhà nước, các quốc gia trên thế giới đều ưu tiên hàng đầu việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong khu vực công. Từ những năm 1990, hầu hết các quốc gia tiên tiến như Anh, Pháp, Mỹ, Canada đã tiên phong ứng dụng khung năng lực như một công cụ nền tảng trong quản trị nguồn nhân lực

hành chính công. Xu thế này đã hình thành một thể hệ lãnh đạo, quản lý công có khả năng chủ động hội nhập, tư duy đổi mới và kỹ năng quản trị hiện đại.

Quá trình cải cách hành chính (CCHC) và tinh gọn bộ máy nhà nước theo tinh thần Nghị quyết số 18-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương khóa XII đang tạo ra những chuyển biến căn bản về cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động. Cấp xã, với vai trò là đơn vị hành chính cơ sở trực tiếp tiếp xúc và phục vụ nhân dân, chịu ảnh

\* Ths., Giảng viên, Học viện Chính trị khu vực I; Email: hatinhhvcthc@gmail91.com

hưởng sâu sắc từ quá trình này. Việc phân cấp, phân quyền mạnh mẽ hơn đã trao cho chính quyền cấp xã nhiều chức năng và trách nhiệm trực tiếp hơn, đồng nghĩa với việc đòi hỏi năng lực của đội ngũ công chức cấp xã phải có sự chuyển biến mạnh mẽ, đáp ứng yêu cầu của một nền hành chính tinh gọn nhưng vẫn đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả và khả năng phục vụ.

Tuy nhiên, việc xác định rõ những năng lực cụ thể nào là cần thiết cho đội ngũ công chức cấp xã trong bối cảnh mới này vẫn đặt ra nhiều vấn đề lý luận và thực tiễn cần nghiên cứu sâu sắc. Bài viết dựa trên cơ sở tham khảo các lý thuyết về năng lực, kinh nghiệm quốc tế và đặc biệt là các quy định tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã, sẽ luận giải về bối cảnh cấp xã sau tinh gọn bộ máy, phân tích các chức năng, nhiệm vụ mới được giao và từ đó suy luận ra các yêu cầu về năng lực đối với công chức cấp xã. Trên nền tảng đó, tác giả đề xuất một cấu trúc khung năng lực, làm cơ sở khoa học cho việc xây dựng, phát triển và quản lý đội ngũ công chức cấp xã, nhằm nâng cao chất lượng quản trị ở cấp cơ sở trong giai đoạn thời gian tới.

## 2. Cơ sở lý luận về khung năng lực

### 2.1. Khái niệm năng lực và khung năng lực

Khái niệm “năng lực” đã trải qua quá trình nghiên cứu và phát triển bởi nhiều học giả trên thế giới, tiếp cận từ những góc độ và mục đích khác nhau. David McClelland là người tiên phong đề xuất rằng các kiểm tra về năng khiếu và kiến thức học thuật

không dự đoán hiệu quả công việc hay sự thành công trong cuộc sống; thay vào đó, chính các đặc điểm cá nhân hoặc năng lực giúp cá nhân đạt được kết quả cao và thành công nổi trội trong công việc<sup>1</sup>. Richard Boyatzis mô tả năng lực bao gồm các đặc tính của một cá nhân, liên quan một cách hệ lụy đến thành tích công việc vượt trội. Những đặc tính này có thể là động cơ, đặc điểm tính cách, kỹ năng, kiến thức, hoặc các khía cạnh khác của hành vi<sup>2</sup>. Dubois và cộng sự định nghĩa năng lực là những đặc điểm như kiến thức, kỹ năng, tư duy, tư tưởng,..., khi sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp với nhau, sẽ mang lại thành công trong công việc<sup>3</sup>.

Như vậy, *năng lực không chỉ là những gì cá nhân biết (kiến thức) hay có thể làm (kỹ năng) mà còn bao gồm thái độ, giá trị, và các đặc điểm cá nhân khác quyết định việc thực hiện nhiệm vụ hiệu quả, thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường được trong điều kiện làm việc nhất định.*

Khung năng lực là một hệ thống các năng lực cần thiết cho một vị trí công việc, một nhóm công việc, hoặc toàn bộ tổ chức, được sắp xếp một cách có hệ thống, rõ ràng, và có thể đo lường được thông qua các chỉ số hành vi cụ thể. Khung năng lực không chỉ là một danh sách các yêu cầu mà còn là một công cụ quản lý chiến lược, hữu ích trong nhiều khía cạnh của quản lý nguồn nhân lực, từ tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, phát triển đào tạo đến xây dựng lộ trình sự nghiệp. Việc xây dựng khung năng lực cần xác định rõ đối tượng áp dụng, bởi các năng

<sup>1</sup> McClelland, D. C., “Testing for Competence rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, 28 (1)/1973, 1-14.

<sup>2</sup> Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.

<sup>3</sup> Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resources Management*, Davies-Black Publishing, Mountain View, CA.

lực phải gắn liền với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể nhằm đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả.

## **2.2. Vai trò của khung năng lực trong quản trị công hiện đại**

Trong bối cảnh quản trị công hiện đại, khung năng lực đóng vai trò ngày càng quan trọng, đặc biệt trong việc xây dựng một nền hành chính chuyên nghiệp và hiệu quả. Trước hết, khung năng lực trở thành công cụ định hướng chiến lược nguồn nhân lực, giúp định hình rõ chân dung công chức lý tưởng cho từng vị trí, từ đó định hướng cho việc hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, đảm bảo đội ngũ cán bộ, công chức đáp ứng các mục tiêu phát triển của tổ chức và đất nước.

Khung năng lực còn góp phần nâng cao chất lượng tuyển dụng. Thay vì chỉ dựa vào bằng cấp hay kinh nghiệm, khung năng lực cung cấp các tiêu chí rõ ràng về hành vi và kỹ năng cần thiết, giúp quy trình tuyển dụng chọn lọc những ứng viên thực sự phù hợp với yêu cầu công việc và văn hóa tổ chức. Hơn nữa, nó cho phép cá nhân hóa và tối ưu hóa hoạt động đào tạo, bồi dưỡng, bởi khung năng lực có thể xác định chính xác “khoảng trống năng lực” của từng công chức. Dựa vào đó, các chương trình đào tạo, bồi dưỡng được thiết kế tập trung vào những năng lực còn thiếu hoặc cần nâng cao, đảm bảo tính hiệu quả và tránh lãng phí nguồn lực.

Bên cạnh đó, khung năng lực hỗ trợ đánh giá hiệu suất một cách khách quan và công bằng. Việc cung cấp các tiêu chí hành vi cụ thể và các mức độ thành thạo giúp đánh giá hiệu suất của công chức một cách minh bạch, công bằng và toàn diện hơn, xem xét không chỉ kết quả mà cả cách thức

đạt được kết quả đó. Đồng thời, khung năng lực là cơ sở quan trọng để phát triển nghề nghiệp và quy hoạch cán bộ, giúp xây dựng lộ trình phát triển cho từng công chức, định hướng phấn đấu và trang bị những năng lực cần thiết cho các vị trí cao hơn. Nó cũng là công cụ quan trọng trong công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ, đảm bảo đúng người, đúng việc. Cuối cùng, khi công chức hiểu rõ các yêu cầu về năng lực, họ sẽ có động lực để tự học hỏi, rèn luyện và phát triển bản thân, từ đó các chính sách đãi ngộ, khen thưởng dựa trên năng lực và thành tích sẽ thúc đẩy tinh thần cống hiến.

## **3. Bối cảnh cấp xã sau tinh gọn bộ máy và yêu cầu về năng lực công chức**

Quá trình tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước ở cấp xã không chỉ là việc giảm số lượng biên chế hay sắp xếp lại các phòng ban, mà còn là sự tái cấu trúc sâu sắc về chức năng, nhiệm vụ và phương thức hoạt động, từ đó đặt ra những thách thức và yêu cầu năng lực mới cho đội ngũ công chức.

### **3.1. Bối cảnh cấp xã và chức năng, nhiệm vụ mới của công chức cấp xã sau tinh gọn bộ máy**

*Cấp xã sau tinh gọn:* Quá trình tái cấu trúc tổ chức và giảm biên chế là một trong những hệ quả trực tiếp của tinh gọn bộ máy, hướng đến việc giảm thiểu các đầu mối trung gian, sáp nhập các cơ quan có chức năng tương đồng và cắt giảm biên chế không cần thiết. Ở cấp xã, điều này thường dẫn đến tình trạng một công chức phải đảm nhiệm nhiều công việc hơn hoặc kiêm nhiệm các chức danh trước đây do nhiều người phụ trách.

Xu hướng phân cấp, phân quyền mạnh mẽ hơn cho chính quyền địa phương, đặc

biệt ở cấp xã, là một yếu tố trọng yếu. Cải cách hành chính đã trao cho cấp này nhiều quyền hạn và trách nhiệm hơn trong việc quản lý và giải quyết các vấn đề tại cơ sở. Điều này đòi hỏi công chức cấp xã không chỉ thực thi mà còn phải chủ động tham mưu, giải quyết các vấn đề phát sinh tại cơ sở, thay vì chỉ chờ chỉ đạo từ cấp trên.

Sự chuyển đổi từ quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển là một yêu cầu tất yếu. Chính quyền cấp xã được kỳ vọng không chỉ thực hiện chức năng quản lý hành chính đơn thuần mà còn phải phát huy vai trò “kiến tạo phát triển”, hỗ trợ người dân và doanh nghiệp, tạo môi trường thuận lợi cho phát triển kinh tế - xã hội địa phương, đòi hỏi tư duy chủ động và sáng tạo.

Hơn nữa, việc ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, yêu cầu các giao dịch hành chính công thực hiện trên môi trường điện tử. Công chức cấp xã trực tiếp hướng dẫn và thực hiện các dịch vụ công trực tuyến cho người dân, đặc biệt ở những vùng còn hạn chế về hạ tầng công nghệ, đòi hỏi năng lực số hóa cao và khả năng thích ứng nhanh.

Những áp lực về hiệu suất và trách nhiệm giải trình đều được yêu cầu cao hơn trong bối cảnh hiện nay. Trong bộ máy tinh gọn, mỗi vị trí công việc đều đóng góp lớn hơn vào hiệu suất chung. Công chức cấp xã phải đối mặt với áp lực cao hơn về trách nhiệm giải trình đối với kết quả công việc và các quyết định của mình, đòi hỏi sự chủ động, khả năng chịu trách nhiệm và tinh thần vượt khó.

*Chức năng và nhiệm vụ mới của công chức cấp xã sau tinh gọn bộ máy:*

Dựa trên bối cảnh tái định hình, chức năng và nhiệm vụ của công chức cấp xã mở

rộng và thay đổi đáng kể. Trước hết, chức năng tham mưu - tổng hợp ngày càng được đề cao. Công chức không chỉ thực thi mà còn chủ động nắm bắt tình hình, phân tích dữ liệu, tổng hợp vấn đề và đề xuất các giải pháp, chính sách phù hợp với thực tiễn địa phương cho lãnh đạo cấp xã và cấp trên, trở thành những người “cố vấn” quan trọng.

Bên cạnh đó, nhiệm vụ trực tiếp quản lý đa ngành, đa lĩnh vực trở nên phổ biến hơn. Với việc giảm biên chế, công chức có thể đảm nhiệm nhiều lĩnh vực chuyên môn hơn trước, ví dụ một công chức kiêm nhiệm cả địa chính và môi trường. Điều này đòi hỏi kiến thức và kỹ năng tổng hợp cao, khả năng chuyển đổi linh hoạt giữa các mảng công việc.

Đặc biệt, nhiệm vụ phục vụ người dân và doanh nghiệp định hướng theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại. Công chức cấp xã, với vai trò “bộ mặt” của chính quyền, phải thực hiện các thủ tục hành chính, cung cấp thông tin, giải quyết khiếu nại, tố cáo một cách nhanh chóng, minh bạch, lấy sự hài lòng của người dân làm trọng tâm, đòi hỏi kỹ năng dịch vụ công chuyên nghiệp.

Ngoài ra, nhiệm vụ thích ứng với công nghệ mới là yếu tố không thể thiếu. Công chức cần nắm bắt và ứng dụng các phần mềm chuyên dụng, hệ thống thông tin, nền tảng dịch vụ công trực tuyến để nâng cao hiệu quả và sự thuận tiện cho người dân, đóng góp vào mục tiêu chuyển đổi số và xây dựng chính phủ điện tử.

Cuối cùng, nhiệm vụ quản trị cộng đồng và phát triển bền vững cũng được nhấn mạnh. Công chức cần khả năng tham gia vào các hoạt động phát triển cộng đồng, quản lý tài nguyên, bảo vệ môi trường, ứng phó biến đổi khí hậu ở quy mô cơ sở, thể hiện vai trò kiến tạo phát triển và bền vững.

### **3.2. Các yêu cầu về năng lực đối với công chức cấp xã**

Từ sự thay đổi về chức năng và nhiệm vụ trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, các yêu cầu về năng lực đối với công chức cấp xã nâng lên một tầm cao mới, đòi hỏi sự kết hợp giữa kiến thức chuyên môn sâu, kỹ năng mềm đa dạng và phẩm chất đạo đức vững vàng.

Năng lực phân tích và tư duy hệ thống là yếu tố then chốt, đòi hỏi công chức khả năng nhìn nhận vấn đề một cách tổng thể, đa chiều, phân tích nguyên nhân và hệ quả để đưa ra các đề xuất tham mưu có căn cứ khoa học, không cục bộ, góp phần giải quyết vấn đề tận gốc. Kèm theo đó là năng lực sáng tạo và giải quyết vấn đề phức tạp; khi đối mặt với các vấn đề mới, đa lĩnh vực và không có tiền lệ, công chức cần khả năng tư duy sáng tạo, tìm tòi giải pháp phù hợp thay vì chỉ áp dụng máy móc các quy định cũ.

Hơn nữa, năng lực tổng hợp thông tin và báo cáo trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, yêu cầu khả năng thu thập, xử lý lượng lớn thông tin từ nhiều nguồn, tổng hợp thành báo cáo ngắn gọn, súc tích và có giá trị tham mưu cao cho vai trò “cố vấn” của họ. Đặc biệt, việc lập kế hoạch cần cụ thể, rõ ràng, có sự tham gia của các ban, ngành, đoàn thể để tránh lãng phí nguồn lực.

Năng lực giao tiếp và vận động, thuyết phục cũng là một năng lực thiết yếu. Ngoài giao tiếp với người dân thông thường, cán bộ công chức cấp xã cần có kỹ năng giao tiếp đặc thù (ví dụ: giao tiếp đa văn hóa ở vùng dân tộc thiểu số, giao tiếp với doanh nghiệp), khả năng vận động, thuyết phục các bên liên quan.

Trong kỷ nguyên số, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin trong xây dựng chính quyền điện tử, chính quyền số là bắt buộc. Công chức không chỉ sử dụng cơ bản mà còn cần khả năng khai thác tối đa các tiện ích công nghệ để nâng cao hiệu suất công việc, chuyển đổi quy trình thủ công sang điện tử, đáp ứng yêu cầu của chính phủ điện tử. Đồng thời, năng lực quản lý thời gian và áp lực công việc cũng là thiết yếu. Do khối lượng công việc có thể tăng lên, công chức cần có kỹ năng tổ chức, sắp xếp công việc hiệu quả, chịu được áp lực cao nhằm duy trì hiệu suất làm việc, đặc biệt với các công chức kiêm nhiệm.

Cuối cùng, năng lực tự học, tự nghiên cứu và tính linh hoạt, thích nghi cao là những phẩm chất không thể thiếu. Trong bối cảnh thay đổi liên tục về chính sách và công nghệ, khả năng tự trau dồi kiến thức, kỹ năng mới và sẵn sàng đảm nhiệm các nhiệm vụ mới, thích nghi với sự thay đổi về cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc là yếu tố sống còn để công chức duy trì năng lực cạnh tranh và đáp ứng yêu cầu mới.

### **4. Khung năng lực cho đội ngũ công chức cấp xã hiện nay**

Dựa trên các yêu cầu năng lực đã phân tích, tham chiếu các lý thuyết về năng lực từ Boyatzis (1982), Dubois và Rothwell (2004), cùng với việc xem xét kỹ lưỡng các quy định tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã, khung năng lực cho đội ngũ công chức cấp xã bao gồm ba nhóm năng lực chính: Năng lực cốt lõi (Core Competencies), Năng lực chung (General Competencies), và Năng lực chuyên môn (Functional/Technical Competencies).

#### **4.1. Nhóm Năng lực cốt lõi (Core Competencies)**

Nhóm năng lực cốt lõi bao gồm những phẩm chất, năng lực nền tảng, mang tính chính trị, đạo đức và phẩm chất cá nhân, cần thiết cho mọi công chức cấp xã, bất kể vị trí công việc. Nhóm này phản ánh các giá trị cốt lõi của người cán bộ, công chức trong hệ thống chính trị Việt Nam, đặc biệt quan trọng trong bối cảnh tinh gọn bộ máy đòi hỏi sự gương mẫu và trách nhiệm cao hơn. Các quy định tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã mới nhất cũng nhấn mạnh các phẩm chất này như là nền tảng cho công tác công vụ.

*Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc*

Năng lực này định nghĩa khả năng vững vàng về lập trường chính trị, tuyệt đối trung thành với Đảng, Hiến pháp và pháp luật. Công chức cấp xã phải gương mẫu về đạo đức, lối sống, liêm chính, không vụ lợi, luôn đặt lợi ích quốc gia, tập thể và nhân dân lên hàng đầu. Các hành vi tiêu biểu bao gồm việc nắm vững và thực hiện nghiêm túc các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; thể hiện tính trung thực, khách quan, minh bạch trong mọi hoạt động; không lợi dụng chức vụ, quyền hạn để mưu cầu lợi ích cá nhân, kiên quyết đấu tranh chống tiêu cực; và thực hiện đúng lễ lối, tác phong làm việc của người cán bộ, công chức: chuyên nghiệp, gương mẫu, tận tụy. Các tiêu chuẩn chung về phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong là yếu tố tiên quyết cho mọi công chức cấp xã, bao gồm cả tiêu chí về nhận thức chính trị, ý thức trách nhiệm và tuân thủ đạo đức công vụ theo hướng dẫn của Bộ Nội vụ.

#### *Tinh thần phục vụ nhân dân*

Cán bộ công chức cấp xã cần thể hiện ý thức sâu sắc về vai trò “công bộc của dân”. Họ cần tận tâm, tận lực, lắng nghe, thấu hiểu và giải quyết kịp thời các yêu cầu, nguyện vọng chính đáng của người dân và doanh nghiệp; đồng thời chịu trách nhiệm cao về các quyết định và hành vi của mình trong công tác công vụ. Biểu hiện của tinh thần phục vụ nhân dân là luôn thể hiện thái độ tận tình, thân thiện, tôn trọng khi tiếp xúc và giải quyết công việc cho người dân; chủ động tìm hiểu, nắm bắt tâm tư, nguyện vọng và giải quyết các khó khăn, vướng mắc của người dân, doanh nghiệp trong phạm vi thẩm quyền; và sẵn sàng nhận trách nhiệm về những sai sót, khuyết điểm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, nghiêm túc khắc phục. Các tiêu chuẩn chung về ý thức phục vụ nhân dân, tinh thần trách nhiệm và thái độ làm việc đều nhấn mạnh vai trò này, đặc biệt trong việc xây dựng hình ảnh chính quyền kiến tạo và phục vụ trong bối cảnh mới.

#### *Khả năng thích ứng và tư duy đổi mới*

Khả năng thích ứng và tư duy đổi mới được xem như là sự sẵn sàng tiếp thu, học hỏi và thích ứng nhanh chóng với các thay đổi về chính sách, quy trình, công nghệ. Công chức cần chủ động tìm tòi, đề xuất các sáng kiến, giải pháp cải tiến công việc nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Khả năng này thể hiện ở việc nhanh chóng nắm bắt và triển khai các quy định, chính sách mới liên quan đến tinh gọn bộ máy và phân cấp quản lý; đề xuất các ý tưởng, sáng kiến cải tiến quy trình, thủ tục hành chính nhằm giảm phiền hà cho người dân và tăng cường hiệu quả công việc; và chủ động tìm hiểu và

áp dụng các công nghệ, phương pháp làm việc mới.

#### **4.2. Nhóm Năng lực chung (General Competencies)**

Nhóm năng lực chung bao gồm các kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý cơ bản, cần thiết cho đa số công chức cấp xã để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ trong môi trường làm việc mới, nơi công việc ngày càng tổng hợp và đa nhiệm. Các năng lực này giúp công chức tối ưu hóa hiệu suất cá nhân và phối hợp hiệu quả trong tập thể, đồng thời cũng là những yêu cầu phổ biến trong các tiêu chuẩn chung của công chức Việt Nam.

##### *Năng lực lập kế hoạch và tổ chức thực hiện*

Năng lực này định nghĩa khả năng lập kế hoạch công việc một cách khoa học, tổ chức, điều phối, giám sát và đánh giá hiệu quả các nhiệm vụ được giao. Công chức cần ưu tiên công việc, quản lý thời gian hợp lý để đáp ứng tiến độ và chất lượng. Thể hiện qua việc xây dựng kế hoạch công việc cá nhân và đơn vị rõ ràng, có mục tiêu, thời hạn cụ thể; phân bổ thời gian, nguồn lực hợp lý cho từng nhiệm vụ, đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ; thường xuyên kiểm tra, đánh giá tiến độ và chất lượng công việc, kịp thời điều chỉnh khi cần thiết. Đặc biệt, công chức cần chủ động phối hợp với các ban, ngành, đoàn thể, trưởng thôn/xóm trong quá trình lập và thực hiện kế hoạch, tránh lãng phí nguồn lực.

##### *Năng lực giao tiếp và tương tác cộng đồng*

Năng lực này định nghĩa khả năng truyền đạt thông tin rõ ràng, hiệu quả

(bằng lời nói và văn bản); lắng nghe tích cực; xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người dân, đồng nghiệp, cấp trên và các bên liên quan; khả năng giải thích, vận động, thuyết phục. Hành vi tiêu biểu bao gồm việc sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu, thân thiện khi giải thích chính sách, quy định cho người dân; tổ chức các buổi đối thoại, tiếp dân, lắng nghe ý kiến đóng góp của cộng đồng một cách chủ động và cầu thị; xử lý khéo léo, bình tĩnh các tình huống giao tiếp khó khăn, mâu thuẫn, đặc biệt trong các vấn đề nhạy cảm ở cấp cơ sở. Năng lực này cũng bao hàm khả năng giao tiếp đa văn hóa khi làm việc với các nhóm dân tộc thiểu số (nếu có).

##### *Năng lực làm việc nhóm và phối hợp liên ngành*

Năng lực này định nghĩa khả năng hợp tác hiệu quả với đồng nghiệp trong nội bộ cơ quan, và phối hợp chặt chẽ với các ban ngành, tổ chức liên quan (cấp trên, các tổ chức đoàn thể) để đạt được mục tiêu chung. Cụ thể thông qua việc chủ động chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc; tham gia đóng góp ý kiến xây dựng trong các cuộc họp, hội nghị liên ngành, liên cấp; tuân thủ quy trình phối hợp, đảm bảo tính đồng bộ và hiệu quả trong giải quyết công việc, đặc biệt trong bối cảnh phân cấp và tăng cường tự chủ. Nâng cao hiệu quả phối hợp với các ban, ngành, đoàn thể tại địa phương là cần thiết để khắc phục tình trạng còn hạn chế trong phối hợp.

##### *Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và chuyển đổi số*

Năng lực này định nghĩa khả năng sử dụng thành thạo các phần mềm văn phòng,

các hệ thống quản lý chuyên ngành, nền tảng dịch vụ công trực tuyến và các công cụ công nghệ mới để nâng cao hiệu suất làm việc, cung cấp dịch vụ công tiện lợi. Thông qua việc thực hiện thành thạo các thủ tục hành chính trên phần mềm chuyên dụng của xã/huyện/tỉnh; hướng dẫn người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến một cách dễ hiểu và hiệu quả; khai thác dữ liệu từ các hệ thống thông tin để phục vụ công việc và báo cáo, góp phần vào mục tiêu xây dựng chính phủ điện tử; và chủ động tìm hiểu các ứng dụng công nghệ mới hỗ trợ công việc. Trong kỷ nguyên số, năng lực về công nghệ thông tin là một yêu cầu bắt buộc đối với mọi công chức, được quy định rõ trong tiêu chuẩn chung về trình độ và kỹ năng ứng dụng công nghệ.

#### *Năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định*

Năng lực này định nghĩa khả năng nhận diện, phân tích bản chất vấn đề (bao gồm các vấn đề phức tạp, đa chiều); đánh giá các phương án và đưa ra quyết định phù hợp, kịp thời, có tính khả thi trong phạm vi thẩm quyền được giao. Hành vi tiêu biểu là phân tích nguyên nhân sâu xa của một vấn đề xã hội hoặc hành chính phức tạp, không chỉ nhìn vào biểu hiện; đề xuất các phương án giải quyết kèm theo phân tích ưu nhược điểm, rủi ro, và tính khả thi; dám ra quyết định khi cần thiết và chịu trách nhiệm về quyết định của mình trong bối cảnh công chức cấp xã được trao quyền tự chủ hơn; và có khả năng phản ứng nhanh chóng và hiệu quả trước các tình huống khẩn cấp hoặc phát sinh. Các tiêu chuẩn chung về khả năng tư duy, giải quyết vấn đề và ra quyết định cũng là một phần không thể thiếu, thể hiện khả năng chủ động và bản lĩnh của công chức.

#### **4.3. Nhóm Năng lực chuyên môn (Functional/Technical Competencies)**

Nhóm năng lực chuyên môn bao gồm các năng lực đặc thù, gắn liền với từng vị trí công việc cụ thể của công chức cấp xã. Trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, năng lực chuyên môn đòi hỏi sự tổng hợp và sâu sắc hơn, bởi công chức có thể đảm nhiệm nhiều mảng việc trước đây do nhiều người phụ trách, đồng thời cần gắn với đặc thù vùng miền và các tiêu chuẩn chức danh mới nhất của Bộ Nội vụ.

#### *Năng lực tham mưu chuyên sâu*

Năng lực này định nghĩa khả năng nắm vững kiến thức chuyên ngành sâu rộng, cập nhật các quy định pháp luật mới nhất; khả năng phân tích, tổng hợp thông tin chuyên môn và đưa ra các đề xuất tham mưu có giá trị cao, phù hợp với đặc thù địa phương cho lãnh đạo. Một số năng lực tham mưu chuyên sâu cho các vị trí công chức điển hình như:

Đối với công chức văn phòng. Công chức cần nắm vững các quy định về văn thư, lưu trữ, chế độ báo cáo thống kê, bảo mật thông tin. Họ cần có khả năng tổng hợp, phân tích số liệu thống kê về kinh tế - xã hội, an ninh, quốc phòng của xã một cách chính xác, kịp thời, và có tính dự báo, đồng thời đề xuất các giải pháp dựa trên dữ liệu. Năng lực này cũng bao gồm việc tham mưu cải tiến công tác văn thư, lưu trữ, thống kê để nâng cao hiệu quả hoạt động chung của xã.

Đối với công chức địa chính - xây dựng đô thị và môi trường. Công chức cần nắm vững Luật Đất đai, Luật Xây dựng, Luật Bảo vệ môi trường và các văn bản hướng dẫn mới nhất. Họ cần khả năng kiểm tra, thẩm định hồ sơ đất đai, xây dựng, môi

trường; phát hiện sai phạm và đề xuất giải pháp xử lý; và tham mưu về quy hoạch, kế hoạch sử dụng đất đai, quản lý xây dựng, bảo vệ môi trường phù hợp với tình hình phát triển của xã và quy định pháp luật. Năng lực này cũng bao gồm việc thực hiện tốt vai trò quản lý tài nguyên và phát triển bền vững ở quy mô cơ sở.

Đối với công chức tài chính - kế toán. Công chức cần nắm vững các quy định pháp luật về tài chính, ngân sách, kế toán cấp xã. Họ phải có khả năng lập dự toán, quản lý, sử dụng và quyết toán ngân sách đúng quy định, hiệu quả; và tham mưu các giải pháp tăng cường nguồn thu, tiết kiệm chi phí và quản lý tài chính minh bạch, chống thất thoát.

Đối với công chức tư pháp - hộ tịch. Công chức cần nắm vững các quy định pháp luật về tư pháp, hộ tịch, chứng thực. Họ phải có khả năng thực hiện các thủ tục hộ tịch, chứng thực, phổ biến pháp luật cho người dân; và tham mưu giải quyết các tranh chấp, khiếu nại liên quan đến tư pháp, đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của công dân.

Đối với công chức văn hóa - xã hội. Công chức cần nắm vững các chủ trương, chính sách về văn hóa, xã hội, giáo dục, y tế, lao động, an sinh xã hội. Họ phải có khả năng phân tích các vấn đề xã hội phức tạp như hủ tục, tệ nạn xã hội, xung đột văn hóa và đề xuất các giải pháp mang tính bền vững, tôn trọng bản sắc văn hóa địa phương. Đặc biệt, ở vùng dân tộc thiểu số, công chức cần hiểu biết sâu sắc về văn hóa, phong tục, tập quán, ngôn ngữ, tâm lý của các dân tộc thiểu số tại địa phương để tham mưu các chính sách phù hợp.

### *Kỹ năng nghiệp vụ chuyên ngành.*

Năng lực này định nghĩa khả năng thực hiện thành thạo các thao tác nghiệp vụ, quy trình chuyên môn, sử dụng các công cụ, phần mềm đặc thù của lĩnh vực mình phụ trách. Các hành vi tiêu biểu có thể là việc thực hiện đúng quy trình cấp phát giấy tờ hộ tịch; hạch toán, quyết toán tài chính đúng quy định, đảm bảo tính chính xác và kịp thời; thu thập, nhập liệu thống kê chính xác và kịp thời vào các hệ thống chuyên ngành; hoặc sử dụng thành thạo các phần mềm quản lý chuyên ngành (ví dụ: phần mềm quản lý đất đai, phần mềm quản lý hộ tịch). Việc xây dựng các năng lực chuyên môn cần dựa trên việc phân tích chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc sau tinh gọn bộ máy và các quy định pháp luật mới nhất, đảm bảo tính gắn kết với đặc thù công việc và nhu cầu thực tiễn của địa phương.

### **5. Kết luận**

Quá trình tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước, đặc biệt ở cấp xã, đã tạo ra một bối cảnh mới đầy thách thức nhưng cũng mở ra cơ hội để nâng cao chất lượng đội ngũ công chức. Để đáp ứng các chức năng, nhiệm vụ mới được giao và yêu cầu của một nền hành chính tinh gọn, hiệu quả, việc xây dựng một khung năng lực chuẩn hóa là một nhiệm vụ cấp thiết và mang tính lý luận nên tảng.

Khung năng lực lý thuyết được đề xuất trong bài viết này, với cấu trúc ba nhóm năng lực cốt lõi (phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; tinh thần phục vụ nhân dân và trách nhiệm; khả năng thích ứng và tư duy đổi mới), năng lực chung (lập kế hoạch và

tổ chức thực hiện, giao tiếp và tương tác cộng đồng, làm việc nhóm và phối hợp liên ngành, ứng dụng CNTT và chuyển đổi số, giải quyết vấn đề và ra quyết định), và năng lực chuyên môn (tham mưu chuyên sâu, kỹ năng nghiệp vụ chuyên ngành), cung cấp một hệ thống tiêu chí toàn diện, rõ ràng về những gì một công chức cấp xã cần có trong bối cảnh hiện nay. Đặc biệt, việc tích hợp các tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã mới nhất đã làm tăng tính thực tiễn và phù hợp của khung năng lực này.

Đây không chỉ là một mô hình lý thuyết mà còn là công cụ định hướng chiến lược cho toàn bộ chu trình quản lý nguồn nhân lực công chức cấp xã, từ hoạch định, tuyển dụng, đào tạo đến đánh giá và phát triển. Việc áp dụng khung năng lực một cách khoa học sẽ góp phần xây dựng một đội ngũ công chức cấp xã chuyên nghiệp, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả và thực sự là “công bộc của dân”, góp phần hiện thực hóa mục tiêu xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa tại Việt Nam. Để khung năng lực lý thuyết này thực sự phát huy hiệu quả, cần có những nghiên cứu sâu hơn về phương pháp đo lường, đánh giá, và triển khai thử nghiệm trên các địa bàn cụ thể, đồng thời xây dựng các chính sách hỗ trợ và đãi ngộ phù hợp để khuyến khích công chức phát triển năng lực liên tục. Nền tảng lý thuyết này là điểm khởi đầu vững chắc cho những nỗ lực đó.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.

2. Chính phủ (2021), *Báo cáo tổng kết chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2011-2020 và định hướng giai đoạn 2021-2030*, Hà Nội.

3. Công văn số 03-CV/BCĐ ngày 15/4/2025 của Ban chỉ đạo sắp xếp đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình chính quyền địa phương 2 cấp của Chính phủ, *Về định hướng một số nhiệm vụ sắp xếp ĐVHC và tổ chức CQĐP 2 cấp; về tổ chức bộ máy, CBCCVVC ki thực hiện sắp xếp*, Hà Nội.

4. Công văn số 11-CV/BCĐ ngày 4/6/2025 của Ban chỉ đạo sắp xếp đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình chính quyền địa phương 2 cấp của Chính phủ (2025), *Hướng dẫn tiêu chuẩn chức danh công chức cấp xã mới*, Hà Nội.

5. Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resources Management*, Davies-Black Publishing, Mountain View, CA.

6. Lê Quân, Tạ Huy Hùng & Mai Hoàng Anh, “Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu Chính sách và Quản lý*, Tập 31, Số 1/2015.

7. Lê Ngọc Diệp & Hồ Huyền Trang, “Đề xuất khung năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý Trung tâm học tập cộng đồng tại Việt Nam”, *VJE Tạp chí Giáo dục*, 24(24)/2024.

8. McClelland, D. C., “Testing for Competence rather than for Intelligence”, *American Psychologist*, 28(1)/1973.

9. OECD (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Publishing, Paris.