

ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC TRONG BỐI CẢNH TINH GỌN TỔ CHỨC BỘ MÁY HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

LÊ THỊ PHƯƠNG THẢO*

Việc hoàn tất tổ chức chính quyền địa phương hai cấp và chính thức tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước từ ngày 01/7/2025, đánh dấu một bước ngoặt trong cải cách hành chính tại Việt Nam. Tuy nhiên, để mô hình tổ chức mới vận hành hiệu quả, yếu tố con người, đặc biệt là đội ngũ công chức trở thành nhân tố quyết định. Trong bối cảnh đó, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức không chỉ là công cụ hỗ trợ mà cần được xem là động lực trung tâm để chuyển đổi chất lượng nền công vụ. Bài viết phân tích mối liên hệ giữa tinh gọn tổ chức và yêu cầu tái cấu trúc năng lực của công chức; đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng hiện hành; từ đó, đề xuất định hướng đổi mới hoạt động này theo hướng gắn chặt với vị trí việc làm, khung năng lực và yêu cầu thực tiễn của nền hành chính hiện đại.

Từ khóa: Đào tạo công chức, bồi dưỡng, tinh gọn tổ chức, cải cách hành chính, chất lượng hoạt động công vụ.

The completion of the two-tier local government structure and the official streamlining of the state administrative apparatus from July 1, 2025, marks a turning point in Vietnam's administrative reform. However, for the new organizational model to operate effectively, the human factor - particularly the contingent of civil servants - becomes the decisive element. In this context, training and fostering civil servants should serve not only as a supporting tool but also as a means to enhance their capabilities. However, it must also be regarded as a central driving force for transforming the quality of the public service. The article analyzes the relationship between organizational streamlining and the need to restructure civil servants' competencies, assesses the current state of training activities, and proposes orientations for renewing these activities to achieve a closer linkage with job positions, competency frameworks, and the practical requirements of a modern administrative system.

Keywords: Civil servant training, fostering; organizational streamlining; administrative reform; quality of public service.

NGÀY NHẬN: 20/7/2025

NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 28/9/2025

NGÀY DUYỆT: 16/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.357.2025.1310>

1. Đặt vấn đề

Từ ngày 01/7/2025, Việt Nam đã hoàn thành việc sắp xếp, tổ chức lại bộ máy hành chính nhà nước theo hướng tinh gọn và thống nhất toàn quốc với mô hình chính

quyền địa phương hai cấp tại tất cả các tỉnh, thành phố. Việc tinh giản biên chế, sắp xếp lại tổ chức và cơ cấu lại đội ngũ công chức đã

* ThS, Học viện Hành chính và Quản trị công

và đang được triển khai đồng bộ theo các nghị quyết của Trung ương và quy định pháp luật có liên quan. Đây là bước tiến quan trọng nhằm xây dựng một nền hành chính hiện đại, hiệu lực và hiệu quả, đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và hội nhập quốc tế.

Tuy nhiên, việc tinh gọn bộ máy hành chính mới chỉ giải quyết phần “hình thức tổ chức”, trong khi phần “nội dung vận hành”, đặc biệt là chất lượng đội ngũ công chức vẫn còn nhiều vấn đề đặt ra. Ở nhiều địa phương và cơ quan hành chính sau tinh giản đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực có năng lực chuyên môn sâu, kỹ năng quản trị hiện đại và khả năng thích ứng với yêu cầu mới của công vụ. Vì vậy, chính sách đào tạo, bồi dưỡng công chức không chỉ là giải pháp hỗ trợ bổ sung kiến thức mà cần được xác định là một cấu phần chiến lược, có vai trò quyết định trong tái cấu trúc năng lực đội ngũ công chức.

2. Mối liên hệ giữa tinh gọn tổ chức bộ máy và yêu cầu tái cấu trúc năng lực của công chức nhằm định hướng cho công tác đào tạo, bồi dưỡng

Tinh gọn tổ chức không đơn thuần là cắt giảm đầu mối hay biên chế mà là sự thay đổi sâu sắc về cách thức phân công nhiệm vụ, điều hành tác nghiệp và phục vụ người dân. Điều đó kéo theo yêu cầu cấp thiết phải tái cấu trúc hệ thống năng lực của công chức, phù hợp với các chức năng được tinh giản và nhiệm vụ được giao phó linh hoạt hơn.

Thứ nhất, khi số lượng cơ quan, đơn vị trung gian giảm, mỗi công chức buộc phải đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ hơn, đa dạng hơn và đòi hỏi trình độ xử lý cao hơn. Khối lượng và cường độ công việc gia tăng tạo ra áp lực buộc công chức phải trang bị thêm các kỹ năng chuyên sâu, kỹ năng tổ chức công việc độc lập và khả năng phối hợp liên ngành. Điều này đặt ra yêu cầu trực tiếp cho các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải

chuyển từ mục tiêu trang bị kiến thức sang phát triển năng lực thực tiễn, đặc biệt là nhóm năng lực xử lý tình huống, ra quyết định, quản lý thông tin và làm việc trong môi trường số.

Thứ hai, tinh gọn tổ chức đồng nghĩa với việc tái phân bổ nhiệm vụ giữa các cấp hành chính, dẫn đến xu hướng “đẩy mạnh thực thi tại cấp cơ sở”. Thực tế cho thấy, năng lực của đội ngũ công chức cấp cơ sở vẫn còn hạn chế, nhất là về kỹ năng hành chính hiện đại, đạo đức công vụ và ứng xử xã hội. Điều này cho thấy, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cần tập trung vào đối tượng công chức tuyến đầu, với các chương trình được thiết kế chuyên biệt theo vị trí việc làm, có trọng tâm và tính ứng dụng cao.

Thứ ba, việc tinh giản các tầng lớp trung gian trong bộ máy hành chính đi đôi với việc rút ngắn quy trình xử lý công vụ, yêu cầu công chức phải phản ứng nhanh, chính xác và có khả năng sử dụng thành thạo công nghệ phục vụ hành chính. Các năng lực, như: quản lý dữ liệu số, sử dụng phần mềm văn phòng điện tử, tra cứu và giải thích chính sách, pháp luật trên nền tảng số cần được tích hợp mạnh mẽ vào nội dung đào tạo.

Thứ tư, tinh gọn tổ chức thường đi kèm với yêu cầu tăng cường trách nhiệm cá nhân và khả năng tự thích ứng của công chức trong môi trường hành chính linh hoạt. Công chức không còn “ẩn mình” trong một bộ máy công kênh mà buộc phải thể hiện rõ hiệu quả công việc, khả năng phối hợp, tính chuyên nghiệp và sáng kiến cá nhân. Trong bối cảnh đó, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng không thể tiếp tục vận hành theo lối hành chính hóa mà cần được thiết kế theo hướng năng lực hóa, linh hoạt hóa và hiện đại hóa để đáp ứng đúng nhu cầu mới, môi trường mới và áp lực mới của nền công vụ tinh gọn.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rõ mối liên hệ chặt chẽ giữa tinh gọn tổ chức bộ máy và yêu cầu đổi mới hoạt động đào tạo,

bồi dưỡng công chức. Tinh gọn tổ chức là động lực thúc đẩy tái cấu trúc năng lực, còn tái cấu trúc năng lực của công chức là điều kiện để mô hình tổ chức mới vận hành hiệu quả. Do đó, trong tiến trình cải cách hành chính, đào tạo, bồi dưỡng cần được xem là một giải pháp quan trọng, đồng thời là “đòn bẩy” để bảo đảm tính thực chất và bền vững cho công cuộc tinh gọn bộ máy hành chính nhà nước.

3. Thực trạng chính sách đào tạo, bồi dưỡng công chức hiện nay

Trong bối cảnh tổ chức bộ máy hành chính nhà nước đang được tinh gọn theo hướng hiện đại, hiệu lực và hiệu quả, chính sách đào tạo, bồi dưỡng công chức giữ vai trò trung tâm trong việc nâng cao chất lượng vận hành của nền công vụ. Vì vậy, công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức có vai trò tái cấu trúc năng lực đội ngũ hành chính phù hợp với mô hình tổ chức mới.

Thực tế vừa qua, sau sắp xếp và tinh giản, nhiều công chức rơi vào trạng thái tâm lý bất ổn, thiếu định hướng nghề nghiệp và lo ngại mất vị trí việc làm. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng khi được thiết kế bài bản sẽ giúp củng cố niềm tin, tăng cường sự gắn bó với công vụ, đồng thời khơi dậy tinh thần trách nhiệm và năng lực tự học, tự hoàn thiện.

Hệ thống chính sách pháp lý về đào tạo, bồi dưỡng ngày càng hoàn thiện và có sự kế thừa, phát triển. Việc ban hành Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 và đặc biệt là sự ra đời của Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30/06/2025 của Chính phủ quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức đã tạo cơ sở pháp lý rõ ràng, thống nhất cho công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức. Các văn bản này đã quy định cụ thể trách nhiệm của các chủ thể tham gia - từ cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo đến công chức được cử đi học, góp phần nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong toàn hệ thống.

Ở nhiều bộ, ngành và địa phương đã chú

trọng xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng gắn với nhu cầu thực tiễn, thể hiện qua việc tổ chức các lớp chuyên đề về kỹ năng lãnh đạo, chuyển đổi số, kỹ năng mềm... theo yêu cầu phát sinh trong công vụ. Các hình thức tổ chức đào tạo, bồi dưỡng ngày càng đa dạng và linh hoạt hơn, nhiều cơ sở đào tạo đã triển khai các khóa học trực tuyến, đào tạo từ xa hoặc mô hình học kết hợp (blended learning) giúp tiết kiệm chi phí và thời gian cho người học. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong tổ chức lớp học đã mở ra khả năng tiếp cận rộng hơn cho đội ngũ công chức ở các vùng sâu, vùng xa - nơi điều kiện học tập còn hạn chế.

Bên cạnh những mặt tích cực, trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cũng có những mặt hạn chế. Hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng công chức tại nhiều cơ quan, đơn vị chưa được thực hiện một cách bài bản, khoa học và thực chất. Việc xác định đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng không dựa trên phân tích cụ thể về năng lực cá nhân, mức độ đáp ứng yêu cầu vị trí việc làm hay lộ trình phát triển nghề nghiệp mà chủ yếu mang tính định lượng, hình thức - cử người học theo chỉ tiêu chung hoặc dựa trên cơ chế luân phiên. Việc này dẫn đến tình trạng bố trí công chức đi học trong những thời điểm không phù hợp, như khi họ đang đảm nhiệm khối lượng công việc lớn hoặc không có thời gian tập trung học tập. Điều này đã gây áp lực tâm lý và giảm sút đáng kể chất lượng tiếp thu nội dung chương trình.

Các cơ quan quản lý, sử dụng cũng cần nhìn nhận khách quan khi một bộ phận công chức hiện nay chưa thực sự nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng và ý nghĩa chiến lược của công tác đào tạo, bồi dưỡng trong phát triển năng lực cá nhân và nâng cao chất lượng nền công vụ. Họ có xu hướng coi việc đi học như một nhiệm vụ hành chính bắt buộc hơn là cơ hội tự hoàn thiện, dẫn đến tâm lý thụ động, học đối phó hoặc chỉ nhằm

hoàn tất hồ sơ phục vụ cho việc xét thi nâng ngạch, bổ nhiệm chức vụ.

Nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức hiện nay vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế, chủ yếu do sự thiên lệch về lý thuyết, thiếu cân đối với các nội dung mang tính thực hành và ứng dụng. Điều này khiến cho quá trình tiếp thu kiến thức của công chức mang tính thụ động, khó vận dụng vào thực tế công việc, đặc biệt trong bối cảnh hành chính ngày càng yêu cầu linh hoạt, chủ động và đổi mới trong xử lý nghiệp vụ. Việc thiết kế chương trình còn mang nặng lối mòn truyền thống, chưa bám sát đặc điểm của từng vị trí việc làm, từng nhóm chức danh hay từng lĩnh vực công tác. Chẳng hạn như: công chức cấp xã - nơi thường xuyên tiếp xúc với người dân phải được trang bị các kỹ năng giao tiếp hành chính, giải quyết xung đột hay điều phối thông tin đa chiều, chứ không phải chỉ là tiếp thu nhiều nội dung pháp luật.

Ở một số địa phương vẫn chưa xây dựng được đội ngũ giảng viên chuẩn hóa nên thường phải mời giảng viên là chuyên gia thực hành trong lĩnh vực công vụ và đang gặp vướng mắc về chi phí, thủ tục và thiếu chính sách đãi ngộ phù hợp. Do đó, để hoạt động đào tạo thực sự chuyển từ hình thức sang thực chất, cần xem giảng viên là yếu tố trung tâm, quyết định chất lượng đầu ra của chương trình. Cơ chế sử dụng và phát huy hiệu quả công chức sau đào tạo, bồi dưỡng chưa thật sự rõ ràng, nhất quán và còn thiếu tính ràng buộc trong thực tế thực thi. Còn tình trạng công chức được cử đi học theo kế hoạch, không dựa trên định hướng phát triển nghề nghiệp cụ thể, nên sau đào tạo cũng không có sự thay đổi nào trong vị trí công việc. Việc này không chỉ gây lãng phí nguồn lực đào tạo mà còn làm suy giảm động lực học tập, giảm niềm tin của công chức vào ý nghĩa thực chất của chính sách đào tạo, bồi dưỡng năng lực.

4. Đề xuất đổi mới hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức nhằm xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu lực và hiệu quả

Một là, cần hoàn thiện quy trình đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng chuyên sâu, thực chất và cá nhân hóa. Để bảo đảm người học thực sự cần được đào tạo và việc học diễn ra đúng thời điểm, các cơ quan quản lý, sử dụng công chức phải chuyển từ tư duy “phân bổ chỉ tiêu” sang tư duy “quản trị năng lực”. Cần thực hiện khảo sát, đánh giá năng lực đầu vào của công chức theo từng vị trí việc làm, qua đó xác định rõ những khoảng trống về kiến thức, kỹ năng cần được bồi dưỡng. Kế hoạch đào tạo cần gắn liền với lộ trình phát triển nghề nghiệp, quy hoạch cán bộ; đồng thời, phân biệt nhu cầu bắt buộc (theo tiêu chuẩn ngạch, chức danh) với nhu cầu phát triển tự nguyện (theo định hướng cá nhân). Việc nâng cao nhận thức của công chức về vai trò và giá trị chiến lược của đào tạo là yếu tố quan trọng. Để làm được điều này, cần tổ chức truyền thông nội bộ, kết hợp với việc xây dựng văn hóa học tập suốt đời trong cơ quan hành chính.

Hai là, cần tiến hành đổi mới căn bản nội dung và cấu trúc chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực, ứng dụng thực tiễn và đáp ứng đúng nhu cầu công vụ. Thay vì dạy những nội dung lý thuyết chung và nặng tính mô tả, chương trình cần chuyển sang thiết kế dựa trên khung năng lực cho từng vị trí cụ thể. Mỗi chương trình nên xác định rõ mục tiêu học tập, kết quả đầu ra, kỹ năng cần hình thành sau khóa học. Bên cạnh các kiến thức nền, cần tăng cường các chuyên đề về kỹ năng hành chính thực hành, như: quản lý thời gian, tổ chức công việc, xử lý văn bản, tương tác với công dân, phân tích chính sách, công nghệ số trong quản lý hành chính... Đặc biệt, với công chức cấp xã là nơi chịu áp lực trực tiếp từ người dân, chương trình đào tạo, bồi dưỡng cần bổ sung kỹ năng cần thiết cho vị trí, như: kỹ năng tiếp công dân, hòa giải, giải

quyết mâu thuẫn xã hội... Việc thiết kế chương trình cũng cần phân tầng theo cấp quản lý (cơ sở, trung gian, cao cấp), phân ngành theo lĩnh vực chuyên môn (giáo dục, tư pháp, tài chính công...) nhằm bảo đảm tính sát thực và phù hợp.

Ba là, cần có chiến lược chuyên nghiệp hóa đội ngũ giảng viên đào tạo, bồi dưỡng công chức cả về chuyên môn, kỹ năng sư phạm và trải nghiệm thực tiễn. Trong đó, cần xác lập hệ thống tiêu chuẩn giảng viên gồm: trình độ chuyên môn phù hợp, tối thiểu một số năm kinh nghiệm thực tiễn trong khu vực công, kỹ năng giảng dạy người lớn và khả năng ứng dụng công nghệ trong giảng dạy. Các cơ sở đào tạo cần xây dựng danh sách giảng viên theo chuyên ngành, tổ chức bồi dưỡng năng lực sư phạm định kỳ và thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều giữa giảng viên và học viên. Cần mở rộng chính sách thu hút các chuyên gia, cán bộ quản lý có kinh nghiệm từ các cơ quan nhà nước, học viện, tổ chức quốc tế... tham gia giảng dạy thông qua hợp đồng chuyên gia hoặc các hình thức linh hoạt khác. Việc đầu tư cho đội ngũ giảng viên là đầu tư dài hạn, tạo nền tảng nâng cao chất lượng đầu ra của công tác bồi dưỡng.

Bốn là, cần thiết lập cơ chế sử dụng công chức sau đào tạo, bồi dưỡng một cách chặt chẽ, minh bạch và gắn với kết quả đầu ra. Kết quả học tập của công chức cần được tích hợp vào hồ sơ cán bộ, làm căn cứ cho việc đánh giá, phân loại, bổ nhiệm, quy hoạch và luân chuyển. Các cơ quan quản lý cần có trách nhiệm bố trí, giao nhiệm vụ phù hợp để công chức được áp dụng kiến thức đã học vào công việc; đồng thời, tổ chức đánh giá hiệu quả sử dụng sau đào tạo (thông qua khảo sát, báo cáo tự đánh giá, phản hồi từ cấp trên...). Mục tiêu cuối cùng là bảo đảm nguyên tắc “đào tạo gắn với sử dụng”, qua đó, tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao trách nhiệm của cả người học lẫn cơ quan sử dụng công chức.

5. Kết luận

Việc tinh gọn tổ chức bộ máy hành chính

nhà nước là bước đi cần thiết nhằm xây dựng nền hành chính hiện đại, hiệu lực và hiệu quả. Tuy nhiên, để cải cách này đạt được thành công thực chất, yếu tố con người, đặc biệt là đội ngũ công chức phải được đặt ở vị trí trung tâm. Trong bối cảnh đó, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức không chỉ là giải pháp hỗ trợ mà cần được xác định là trụ cột chiến lược trong nâng cao năng lực công vụ. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng hiện hành đã có những mặt tích cực nhưng vẫn còn nhiều hạn chế, do vậy, cần có sự đổi mới toàn diện theo hướng lấy vị trí việc làm và khung năng lực làm nền tảng, tăng cường ứng dụng công nghệ và linh hoạt trong tổ chức thực hiện. Chỉ khi đội ngũ công chức được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp phù hợp, bộ máy hành chính tinh gọn mới có thể vận hành hiệu quả, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và phục vụ tốt hơn người dân, xã hội trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc□

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2022). *Nghị quyết số 19-NQ/TW ngày 16/6/2022 về tiếp tục đổi mới tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
2. Bộ Nội vụ (2023). *Báo cáo tổng kết công tác cải cách hành chính giai đoạn 2021 - 2023 và phương hướng 2024 - 2026*.
3. Chính phủ (2017). *Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01/9/2017 về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức*.
4. Chính phủ (2025). *Nghị định số 171/2025/NĐ-CP ngày 30/01/2025 quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức*.
5. Trần Văn Minh (2023). *Tái cấu trúc năng lực công chức cấp cơ sở sau tinh giản tổ chức bộ máy*. Tạp chí Quản lý nhà nước, số 329 (6/2023), tr. 33 - 38.
6. Nguyễn Thị Phụng (2022). *Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức trong bối cảnh chuyển đổi số*. Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 10, tr. 25 - 29.
7. Phạm Đức Toàn (2021). *Phát triển đội ngũ công chức đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính*. Tạp chí Lý luận chính trị, số 5, tr. 40 - 45.