

KHUNG NĂNG LỰC THÍCH ỨNG CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

NGUYỄN THỊ HỒNG HẢI*

Trong bối cảnh môi trường quản trị ngày càng biến động, phức tạp và khó dự báo, quản trị thích ứng đang trở thành xu hướng quan trọng nhằm nâng cao năng lực ứng phó và khả năng chống chịu của hệ thống công. Điều này đặt ra những yêu cầu mới đối với đội ngũ cán bộ, công chức không chỉ về chuyên môn, nghiệp vụ mà còn về năng lực thích ứng. Trên cơ sở làm rõ một số vấn đề lý luận về năng lực, khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức và kinh nghiệm quốc tế, bài viết đề xuất định hướng xây dựng khung năng lực thích ứng cho cán bộ, công chức ở Việt Nam góp phần nâng cao chất lượng nền công vụ và hiệu quả quản trị.

Từ khóa: Năng lực thích ứng; khung năng lực; cán bộ, công chức; quản trị; Việt Nam.

In an increasingly volatile, complex, and unpredictable governance environment, adaptive governance is becoming an important trend for enhancing the responsiveness and resilience of public systems. This places new demands on cadres and civil servants, not only in professional expertise and skills but also in adaptive capacity. Drawing on clarifications of several theoretical issues on competencies and the adaptive competency framework for cadres and civil servants, as well as international experience, this article proposes directions for developing an adaptive competency framework for cadres and civil servants in Vietnam, thereby contributing to improving public service quality and governance effectiveness.

Keywords: Adaptive capacity; competency framework; cadres and civil servants; governance; Vietnam.

NGÀY NHẬN: 04/7/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 05/8/2026 NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 17/8/2026

Email: hainth@apag.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.368.2026.1596>

1. Đặt vấn đề

Xuất phát từ những yêu cầu mới của Đảng về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức trong nền công vụ chuyên nghiệp, hiện đại, trong đó tập trung xây dựng khung năng lực nói chung và năng lực thích ứng cho cán bộ, công chức nói riêng là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết. Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 Hội nghị Trung ương 7 (khóa XII) của Đảng xác định mục tiêu 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”. Tiếp đó, Văn kiện Đại hội XIII của Đảng nhấn mạnh yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có năng lực, tính chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và khả năng đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước

* PGS.TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

trong bối cảnh mới. Tại Kết luận số 14-KL/TW ngày 22/9/2021 của Bộ Chính trị đã khuyến khích và bảo vệ cán bộ, năng động, sáng tạo vì lợi ích chung. Đặc biệt, Nghị quyết Đại hội XIV của Đảng yêu cầu tiếp tục “xây dựng đội ngũ cán bộ đủ phẩm chất, năng lực, uy tín, ngang tầm nhiệm vụ” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026, tr. 34); đồng thời, hình thành đội ngũ cán bộ có tư duy và năng lực quản trị tiên tiến, phù hợp với mô hình tổ chức mới và yêu cầu phát triển đất nước.

Để đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ cán bộ, công chức có năng lực số, năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng với chuyển đổi số và sự phát triển nhanh chóng của khoa học, công nghệ, việc xây dựng khung năng lực thích ứng cho cán bộ, công chức là yêu cầu cấp thiết nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị quốc gia và phát triển đất nước trong bối cảnh mới.

2. Nhận diện năng lực thích ứng và khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức

Năng lực là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, thái độ, giá trị và những đặc điểm cá nhân cho phép một cá nhân thực hiện thành công một công việc hoặc vai trò nhất định. Boyatzis (1982) cho rằng, năng lực là những đặc điểm tiềm ẩn của cá nhân có mối quan hệ nhân quả với kết quả thực hiện công việc hiệu quả hoặc vượt trội. Trong khi đó, Spencer & Spencer (1993) cho rằng, năng lực là các đặc tính cơ bản của cá nhân giúp dự báo khả năng thực hiện công việc trong những tình huống cụ thể. Trong khu vực công, năng lực được hiểu là tổng hợp các yếu tố về kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi cần thiết để cán bộ, công chức thực hiện hiệu quả chức trách, nhiệm vụ được giao.

Từ góc độ quản trị nguồn nhân lực, khung năng lực là hệ thống các nhóm năng lực được xác định một cách có cấu trúc nhằm mô tả những yêu cầu về năng lực cần thiết đối với một vị trí việc làm, một nhóm chức danh hoặc một tổ chức. Theo OECD (2019), khung năng lực là công cụ giúp xác

định, phát triển, đánh giá và sử dụng nguồn nhân lực dựa trên các năng lực cốt lõi cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức. Tương tự, UNDP (2016) cho rằng, khung năng lực là tập hợp các năng lực được tổ chức theo các nhóm và cấp độ khác nhau, làm cơ sở cho tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển đội ngũ nhân sự. Như vậy, khung năng lực không đơn thuần là danh mục các năng lực riêng lẻ mà là một hệ thống có cấu trúc, phản ánh các năng lực cần thiết để cá nhân thực hiện hiệu quả vai trò của mình trong một bối cảnh cụ thể.

Trong bối cảnh môi trường quản trị ngày càng biến động, năng lực thích ứng được xem là một dạng năng lực động, phản ánh khả năng của cá nhân trong việc nhận diện sự thay đổi, học hỏi từ kinh nghiệm, điều chỉnh hành vi và đổi mới phương thức làm việc nhằm đáp ứng yêu cầu của môi trường mới. Theo Pulakos & cộng sự (2000), năng lực thích ứng thể hiện ở khả năng xử lý các tình huống mới, ứng phó với sự không chắc chắn, học hỏi liên tục và thích nghi với các thay đổi về công nghệ, tổ chức và môi trường làm việc. Đối với khu vực công, năng lực thích ứng không chỉ là khả năng phản ứng trước thay đổi mà còn là khả năng chủ động dự báo, đổi mới và tạo ra các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị.

Từ phân tích cho thấy, khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức bao gồm các năng lực cốt lõi giúp cán bộ, công chức có khả năng nhận diện, thích nghi và chủ động ứng phó với những thay đổi của môi trường quản trị; đồng thời, học hỏi, đổi mới và điều chỉnh phương thức thực thi công vụ nhằm thực hiện hiệu quả nhiệm vụ trong điều kiện có nhiều thay đổi.

3. Yêu cầu thực tiễn về xây dựng khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức hiện nay

Việc đề xuất khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức được xây dựng trên ba cơ sở chủ yếu, gồm: cơ sở lý luận về quản trị

thích ứng; kinh nghiệm quốc tế về phát triển năng lực công vụ; yêu cầu thực tiễn của Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới quản trị quốc gia.

Thứ nhất, về cơ sở lý luận, các nghiên cứu về quản trị thích ứng cho rằng, khả năng thích ứng của hệ thống quản trị phụ thuộc rất lớn vào năng lực của các chủ thể tham gia quản trị. Theo Folke & cộng sự (2005), một hệ thống quản trị thích ứng phải dựa trên năng lực học hỏi, đổi mới, hợp tác và điều chỉnh liên tục trước những thay đổi của môi trường. Berkes (2009), cũng nhấn mạnh vai trò của học tập xã hội, chia sẻ tri thức và năng lực phối hợp trong việc nâng cao khả năng thích ứng của các tổ chức công. Do đó, việc xác định các năng lực giúp cán bộ, công chức thích ứng với sự thay đổi là điều kiện quan trọng để hiện thực hóa quản trị thích ứng.

Thứ hai, về kinh nghiệm quốc tế, nhiều quốc gia đã chuyển từ mô hình khung năng lực truyền thống sang khung năng lực hướng tới đổi mới và thích ứng. OECD (2019) xác định các năng lực cốt lõi của nền công vụ tương lai, bao gồm: tư duy đổi mới, học tập liên tục, hợp tác, lãnh đạo trong điều kiện bất định và năng lực số. Khung năng lực của UNDP (2016) nhấn mạnh các năng lực về học hỏi, thích ứng với thay đổi, đổi mới sáng tạo và xây dựng quan hệ đối tác.

Kinh nghiệm của Singapore cho thấy, năng lực thích ứng của công chức không được nhìn nhận như một năng lực đơn lẻ mà là tập hợp các năng lực giúp cá nhân và tổ chức ứng phó hiệu quả với môi trường biến động. Các tài liệu của Public Service Division & Civil Service College Singapore nhấn mạnh những năng lực, như: định hướng tương lai, tư duy hệ thống, khả năng thích nghi, khả năng chống chịu, hợp tác, học hỏi liên tục, đổi mới sáng tạo và lãnh đạo thay đổi. Những năng lực này giúp công chức nhận diện sự thay đổi, học hỏi từ thực tiễn, phối hợp với các chủ thể liên quan và điều chỉnh hành

động nhằm duy trì hiệu quả hoạt động trong điều kiện bất định. Đây cũng là những thành tố quan trọng của năng lực thích ứng trong khu vực công hiện đại (Public Service Division, 2025; Civil Service College Singapore, 2023; Civil Service College Singapore, 2024).

Kinh nghiệm của Australia chỉ ra khung năng lực của lãnh đạo, quản lý, gồm: (1) Năng lực tư duy chiến lược; (2) Đạt kết quả; (3) Xây dựng quan hệ làm việc hiệu quả; (4) Động lực và liêm chính cá nhân; (5) Giao tiếp có ảnh hưởng. Trong đó, nhiều năng lực có liên hệ trực tiếp với năng lực thích ứng, như: định hướng tương lai, tư duy chiến lược, khả năng thích ứng với thay đổi và bất định, khả năng chống chịu, học tập liên tục và hợp tác liên chủ thể. Các năng lực này được xem là nền tảng giúp công chức làm việc hiệu quả trong môi trường quản trị ngày càng phức tạp và biến động (Australian Public Service Commission, 2021a; Australian Public Service Commission, 2021b).

Thứ ba, khung năng lực được đề xuất từ yêu cầu thực tiễn của Việt Nam về xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức có đủ phẩm chất, năng lực và uy tín ngang tầm nhiệm vụ; đồng thời, thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia, phát triển chính phủ số và nâng cao chất lượng quản trị quốc gia; đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực có năng lực đổi mới sáng tạo, làm chủ công nghệ và thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường phát triển. Bên cạnh đó, quá trình sắp xếp tổ chức bộ máy, thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng AI trong khu vực công đang đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực thích ứng của cán bộ, công chức. Việc tinh gọn đầu mối, sáp nhập các đơn vị hành chính cấp tỉnh, cấp xã và các cơ quan, đơn vị đã làm khối lượng công việc và áp lực công việc tăng lên, môi trường làm việc đa dạng hơn không chỉ về nhóm công việc mà còn về văn hóa

làm việc. Điều này yêu cầu về năng lực quản trị sự thay đổi, khả năng chống chịu, quản lý áp lực công việc của cán bộ, công chức.

4. Đề xuất khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức hiện nay

Một là, khung năng lực nhận thức và tư duy thích ứng

Nhóm năng lực này được xem là nền tảng của năng lực thích ứng vì mọi quá trình thích ứng đều bắt đầu từ khả năng nhận diện và hiểu được sự thay đổi của môi trường. Các năng lực, như: tư duy hệ thống, tư duy chiến lược, tư duy phản biện, tư duy đổi mới sáng tạo và năng lực dự báo được xếp vào khung năng lực thích ứng. Những năng lực này giúp cán bộ, công chức không chỉ phản ứng trước sự thay đổi mà còn chủ động nhận diện cơ hội, thách thức và chuẩn bị các phương án ứng phó phù hợp. Trong điều kiện môi trường quản trị ngày càng phức tạp, khả năng “nhìn thấy sự thay đổi trước khi sự thay đổi trở thành khủng hoảng” chính là biểu hiện quan trọng của năng lực thích ứng.

Hai là, khung năng lực học tập và đổi mới sáng tạo.

Các năng lực, như: tự học, tiếp thu tri thức mới, chia sẻ kinh nghiệm, sáng tạo và cải tiến công việc là những năng lực giúp cán bộ, công chức liên tục cập nhật kiến thức, thay đổi cách thức làm việc và tạo ra các giải pháp mới phù hợp với bối cảnh mới. Nếu năng lực nhận thức giúp phát hiện sự thay đổi thì năng lực học tập và đổi mới sáng tạo giúp chuyển hóa những nhận thức đó thành hành động thích ứng cụ thể. Đây cũng là cơ sở để hình thành một nền công vụ học tập và đổi mới trong khu vực công.

Ba là, khung năng lực số và khai thác dữ liệu.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các năng lực, như: sử dụng nền tảng số, khai thác dữ liệu, phân tích dữ liệu, bảo đảm an toàn thông tin và ứng dụng AI được xem là năng lực thích ứng, giúp cán bộ, công chức thích nghi với môi trường làm việc số, tiếp cận

nhANH hơn với các thay đổi và đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng. Trong nhiều trường hợp, dữ liệu không chỉ giúp nhận diện sự thay đổi mà còn giúp dự báo và chủ động ứng phó với các vấn đề phát sinh. Do đó, năng lực số và dữ liệu chính là công cụ giúp quá trình thích ứng diễn ra nhanh hơn và hiệu quả hơn.

Bốn là, khung năng lực hợp tác và đồng kiến tạo giá trị công.

Thực tế cho thấy, các vấn đề công hiện đại thường mang tính liên ngành, liên lĩnh vực và vượt quá khả năng xử lý của một cơ quan đơn lẻ. Do đó, các năng lực, như: làm việc nhóm, phối hợp liên ngành, xây dựng mạng lưới hợp tác, giao tiếp và huy động sự tham gia của người dân, doanh nghiệp được xem là những năng lực thích ứng quan trọng. Những năng lực này giúp cán bộ, công chức huy động nguồn lực, chia sẻ thông tin, tiếp nhận phản hồi và đồng kiến tạo các giải pháp phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Nói cách khác, nếu học tập là cơ chế thích ứng của cá nhân thì hợp tác là cơ chế thích ứng của hệ thống quản trị.

Năm là, khung năng lực quản trị thay đổi và khả năng chống chịu.

Theo OECD (2021), khả năng thích ứng của khu vực công không chỉ thể hiện ở việc phản ứng trước thay đổi mà còn ở khả năng duy trì hiệu quả hoạt động, phục hồi và phát triển sau các cú sốc hoặc khủng hoảng. Khả năng chống chịu được xem là một trong những năng lực quan trọng nhất của đội ngũ công chức trong bối cảnh môi trường quản trị ngày càng bất định.

Các năng lực, như: quản trị thay đổi, quản lý rủi ro, quản lý khủng hoảng, thích nghi với môi trường mới và duy trì hiệu quả công việc dưới áp lực được xếp vào năng lực thích ứng vì chúng giúp cán bộ, công chức chuyển từ trạng thái bị động sang chủ động trong ứng phó với biến động. Năng lực này quyết định khả năng duy trì hiệu quả hoạt động của tổ chức trong quá trình thích ứng.

5. Kết luận

Xây dựng khung năng lực thích ứng là cơ sở đổi mới quản trị nguồn nhân lực khu vực công. Trong quản trị nhân lực hiện đại, khung năng lực là công cụ nền tảng để thực hiện tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, đánh giá và phát triển nhân sự theo năng lực. Việc xác lập một khung năng lực thích ứng thống nhất không chỉ giúp cụ thể hóa các yêu cầu đối với cán bộ, công chức trong bối cảnh chuyển đổi số, sắp xếp tổ chức bộ máy và đổi mới mô hình chính quyền địa phương mà còn tạo cơ sở để phát triển đội ngũ có khả năng học hỏi, đổi mới và thích ứng trước những thay đổi của môi trường quản trị. Đây cũng là điều kiện quan trọng để nâng cao chất lượng thực thi công vụ và hiệu quả hoạt động của nền hành chính nhà nước □

Tài liệu tham khảo:

- Australian Public Service Commission (2021a). *ILS - A Guide to the Integrated Leadership System*. Canberra: Australian Public Service Commission.
- Australian Public Service Commission (2021b). *Integrated Leadership System (ILS) SES Profiles*. Canberra: Australian Public Service Commission.
- Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2018). *Nghị quyết số 26-NQ/TW ngày 19/5/2018 về tập trung xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là cấp chiến lược đủ năng lực, phẩm chất và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ*.
- Bộ Chính trị (2021). *Kết luận số 14-KL/TW ngày 22/9/2021 về chủ trương khuyến khích và bảo vệ cán bộ năng động, sáng tạo vì lợi ích chung*.
- Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*.
- Berkes, F. (2009). Evolution of Co-management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning. *Journal of Environmental Management*, Vol. 90(5), pp. 1692-1702.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Civil Service College Singapore (2023). *Nurturing Future Leaders: Adapting Leadership Development Approaches to a Changing Context*. *Ethos*, Issue 23. Retrieved from <https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-23/nurturingfutureleadersadaptingleadershipdevelopmentapproaches-to-a-changing-context/>
- Civil Service College Singapore (2024). *Systems Leadership and Governance in a Complex World*. Singapore: Civil Service College.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). *Adaptive Governance of Social-Ecological Systems*, Annual Review of Environment and Resources, Vol. 30, pp. - 441-473.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). *Adaptive Governance of Social-Ecological Systems*, Annual Review of Environment and Resources, Vol. 30, pp. 441-473.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2016). *Adaptive Governance: Towards a Stable, Accountable and Responsive Government*, được OECD trích dẫn trong nghiên cứu về quản trị thích ứng.
- OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (OECD/LEGAL/0445)*. Paris: OECD Publishing
- OECD (2021). *Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation - Adaptive Innovation*. OECD Publishing.
- OECD (2022). *Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework*. OECD Working Papers on Public Governance. No. 51. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/52389006-en.
- OECD (2023). *Public Employment and Management 2023: Learning Cultures in the Public Service*.
- Public Service Division (2025). *Leadership. Prime Minister's Office, Singapore Government*. Retrieved from. <https://www.psd.gov.sg/leadership/>
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85(4), pp. 612-624.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- UNDP (2016). *Core Competency Framework*. New York: United Nations Development Programme.

Bảng 1. Đề xuất khung năng lực thích ứng của cán bộ, công chức Việt Nam

STT	Khung năng lực cụ thể/ năng lực thành phần	Giải thích
I Năng lực nhận thức và tư duy thích ứng		
1	Tư duy hệ thống	Nhìn nhận vấn đề trong mối quan hệ tổng thể; xác định nguyên nhân, tác động và mối liên hệ giữa các yếu tố trong hệ thống quản trị.
2	Tư duy chiến lược	Dự báo xu hướng, xác định mục tiêu dài hạn, xây dựng phương án ứng phó với các thay đổi của môi trường.
3	Tư duy phản biện	Phân tích, đánh giá thông tin đa chiều; nhận diện giả định, rủi ro và hạn chế của các giải pháp.
4	Tư duy đổi mới sáng tạo	Đề xuất ý tưởng mới; tìm kiếm cách tiếp cận mới để giải quyết vấn đề công.
5	Năng lực dự báo và nhận diện xu hướng	Nhận diện sớm các thay đổi về chính sách, công nghệ, kinh tế - xã hội; phát hiện cơ hội và thách thức mới.
II Năng lực học tập và đổi mới sáng tạo		
1	Tự học và học tập suốt đời	Chủ động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới; tham gia các hoạt động học tập và bồi dưỡng.
2	Tiếp thu tri thức mới	Nhanh chóng nắm bắt và vận dụng các quy định, công nghệ, phương pháp làm việc mới.
3	Quản lý và chia sẻ tri thức	Thu thập, lưu trữ, chia sẻ kinh nghiệm và bài học trong tổ chức.
4	Sáng tạo và cải tiến công việc	Đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình, nâng cao chất lượng thực thi công vụ.
5	Học hỏi từ kinh nghiệm và thất bại	Rút kinh nghiệm từ sai sót; điều chỉnh cách thức làm việc để nâng cao hiệu quả.
III Năng lực số và khai thác dữ liệu		
1	Sử dụng công nghệ số	Thành thạo các nền tảng số, phần mềm quản lý và công cụ hỗ trợ công việc.
2	Quản lý và khai thác dữ liệu	Thu thập, xử lý, lưu trữ và khai thác dữ liệu phục vụ thực thi công vụ.
3	Phân tích dữ liệu phục vụ công tác tham mưu và ra quyết định	Sử dụng dữ liệu để đánh giá tình hình, dự báo xu hướng và đề xuất giải pháp.
4	Bảo đảm an toàn thông tin	Tuân thủ các quy định về bảo mật; nhận diện; phòng, ngừa rủi ro an ninh mạng.
5	Ứng dụng công nghệ mới và AI	Khai thác các công nghệ mới, AI và tự động hóa để nâng cao hiệu quả công việc.
IV Năng lực hợp tác và đồng kiến tạo giá trị công		
1	Làm việc nhóm	Phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp để hoàn thành mục tiêu chung.
2	Phối hợp liên ngành, liên cơ quan	Thiết lập và duy trì cơ chế phối hợp trong giải quyết các vấn đề công liên ngành.
3	Giao tiếp và tham vấn	Truyền đạt thông tin rõ ràng; lắng nghe và tiếp thu ý kiến của các bên liên quan.
4	Xây dựng và duy trì mạng lưới hợp tác	Thiết lập quan hệ hợp tác với các cơ quan, tổ chức và cá nhân liên quan.
5	Huy động sự tham gia của người dân và các bên liên quan	Khuyến khích sự tham gia của người dân, doanh nghiệp và tổ chức xã hội trong quá trình hoạch định và thực thi chính sách.
6	Đồng kiến tạo giá trị công	Cùng các bên liên quan xây dựng giải pháp và tạo ra giá trị công đáp ứng nhu cầu xã hội.
V Năng lực quản trị thay đổi và khả năng chống chịu		
1	Quản trị thay đổi	Chủ động thích ứng với thay đổi về thể chế, tổ chức, công nghệ và phương thức làm việc.
2	Quản lý rủi ro	Nhận diện, đánh giá và xây dựng phương án kiểm soát các rủi ro phát sinh.
3	Quản lý khủng hoảng và tình huống bất thường	Ứng phó hiệu quả với các tình huống khẩn cấp, bất định hoặc khủng hoảng.
4	Khả năng thích nghi	Nhanh chóng điều chỉnh hành vi, phương thức làm việc và cách tiếp cận khi điều kiện thay đổi.
5	Khả năng chống chịu và phục hồi	Duy trì hiệu quả công việc dưới áp lực; phục hồi và tiếp tục phát triển sau các cú sốc hoặc thất bại.
6	Quản lý áp lực và cảm xúc	Kiểm soát cảm xúc, duy trì tinh thần tích cực và hiệu suất làm việc trong môi trường biến động.

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2026.