

TUYỂN DỤNG CÔNG CHỨC CẤP XÃ THEO NĂNG LỰC THỰC THI CÔNG VỤ TRONG BỐI CẢNH MỚI TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN HƯƠNG QUẾ*

Trong quá trình vận hành tổ chức và hoạt động của chính quyền địa phương theo mô hình hai cấp, yêu cầu xây dựng đội ngũ công chức cơ sở có năng lực, đáp ứng yêu cầu vị trí việc làm ngày càng trở nên cấp thiết. Bài viết phân tích thực trạng tuyển dụng công chức cấp xã tại TP. Hồ Chí Minh trong bối cảnh mới; đồng thời, nhận diện một số hạn chế trong tuyển dụng và những khoảng trống về năng lực của đội ngũ công chức, từ đó, đề xuất các giải pháp đổi mới tuyển dụng theo hướng dựa trên năng lực và vị trí việc làm. Qua đó, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ công chức cơ sở, đáp ứng yêu cầu quản trị địa phương trong giai đoạn mới.

Từ khóa: Tuyển dụng; năng lực; công chức cấp xã; TP. Hồ Chí Minh; bối cảnh mới.

As local governments organize and operate under the two-tier model, the need to build a competent contingent of grassroots civil servants capable of meeting job position requirements has become increasingly urgent. This article analyzes the current state of commune-level civil servant recruitment in Ho Chi Minh City in the new context, identifies several limitations in recruitment and competency gaps among civil servants, and proposes solutions to reform recruitment toward a competency- and job position-based approach. Thereby, the article contributes to improving the quality of grassroots civil servants and meeting the requirements of local governance in the new stage.

Keywords: Recruitment; competency; commune-level civil servants; Ho Chi Minh City; new context.

NGÀY NHẬN: 22/6/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 24/7/2026 NGÀY DUYỆT: 17/8/2026

Email: n.hque@hcmca.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.368.2026.1610>

1. Đặt vấn đề

Sau sắp xếp các đơn vị hành chính và thực hiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, TP. Hồ Chí Minh có 168 đơn vị hành chính cấp xã (xã, phường và đặc khu) (Hữu Duyên, 17/6/2025). Việc mở rộng không gian quản trị, gia tăng khối lượng công việc và chuyển giao một số nhiệm vụ từ cấp huyện

xuống cấp xã làm thay đổi đáng kể yêu cầu đối với công chức cơ sở. Bên cạnh kiến thức chuyên môn, pháp luật, công chức cấp xã cần có năng lực số, phối hợp liên ngành, xử lý tình huống và chủ động thực thi công vụ. Trong bối cảnh đó, tuyển dụng là khâu then

* ThS, Học viện Cán bộ TP. Hồ Chí Minh

chốt quyết định chất lượng đầu vào. Tuy nhiên, tuyển dụng cạnh tranh tại TP. Hồ Chí Minh vẫn chưa phát huy đầy đủ vai trò, trong khi bổ sung nhân lực chủ yếu thông qua điều động, tiếp nhận; công tác bồi dưỡng đã chuyển mạnh theo vị trí việc làm nhưng yêu cầu năng lực chưa được phản ánh tương xứng trong tuyển dụng. Vì vậy, cần chuyển từ “tuyển người có đủ văn bằng” sang “tuyển người đáp ứng yêu cầu năng lực của vị trí việc làm”, qua đó, nâng cao chất lượng đội ngũ và đáp ứng yêu cầu quản trị đô thị, chuyển đổi số.

2. Thực trạng tuyển dụng công chức phường tại TP. Hồ Chí Minh sau sắp xếp đơn vị hành chính

Hiện nay, việc tuyển dụng công chức làm việc tại phường, xã, đặc khu tuân theo quy định của *Luật Cán bộ, công chức* năm 2025 và các văn bản hướng dẫn thi hành. Một thay đổi có ý nghĩa nền tảng là từ ngày 01/7/2025, chế độ công vụ được liên thông, không còn phân biệt công chức cấp xã với công chức cấp tỉnh; đội ngũ làm việc tại phường, xã thuộc cùng một hệ thống ngạch, bậc và cùng một cơ chế tuyển dụng, quản lý. Thay đổi này vừa nâng chuẩn yêu cầu đối với công chức cơ sở, vừa tạo điều kiện áp dụng thống nhất các công cụ đánh giá năng lực trong toàn hệ thống.

Về cơ bản, quy trình tuyển dụng gồm các bước: thông báo tuyển dụng, kiểm tra điều kiện hồ sơ, thi tuyển (hoặc xét tuyển với một số trường hợp đặc biệt), quyết định tuyển dụng.

Về mặt tích cực, Nhà nước đã có những điều chỉnh theo hướng đổi mới phương thức tuyển dụng, từng bước chú trọng hơn vào năng lực thực tiễn. Theo Nghị định số 170/2025/NĐ-CP ngày 30/6/2025 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức, kỳ thi tuyển công chức cấp xã bao gồm: các phần thi vấn đáp hoặc thực hành để đánh giá khả năng tư duy, khả năng áp dụng kiến thức vào thực tiễn và kỹ

năng xử lý tình huống của thí sinh. Đây là điểm mới so với quy định trước đây vốn chủ yếu tập trung vào thi viết lý thuyết.

Thực tiễn sắp xếp, bố trí đội ngũ công chức tại TP. Hồ Chí Minh cho thấy, khoảng cách giữa số lượng biên chế và năng lực phù hợp với vị trí việc làm vẫn là vấn đề đáng quan tâm. Theo Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, khi triển khai Đề án “Rà soát, sắp xếp, bố trí cán bộ, công chức, viên chức tại các xã, phường, đặc khu”, Thành phố phải xử lý đồng thời 1.052 công chức bố trí thừa và 935 công chức còn thiếu tại 27 vị trí việc làm; đồng thời, đề ra 5 nhóm giải pháp để khắc phục tình trạng thừa - thiếu cục bộ (Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh, 2025). Số liệu này cho thấy, vấn đề của đội ngũ công chức phường hiện nay không đơn thuần nằm ở quy mô biên chế mà còn ở sự phù hợp giữa năng lực của người được bố trí và yêu cầu của từng vị trí việc làm. Nói cách khác, có thể xảy ra tình trạng “thừa người nhưng thiếu người phù hợp”. Nếu tuyển dụng chủ yếu dựa trên văn bằng và kết quả thi lý thuyết, cơ chế này khó có thể phát hiện và khắc phục sự lệch pha giữa năng lực của ứng viên và yêu cầu thực tế của vị trí ngay từ khâu đầu vào.

Trong bối cảnh đó, việc điều động, tăng cường nhân sự từ cấp trên xuống cơ sở được sử dụng như một giải pháp bổ sung trước mắt. Ngày 30/6/2025, Chủ tịch UBND TP. Hồ Chí Minh đã điều động 22 cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý tăng cường về công tác tại UBND phường, xã, đặc khu trong thời hạn 3 năm, kèm chế độ trợ cấp một lần bằng 10 tháng lương cơ sở (Thảo Lê, 2025). Đây là giải pháp tình thế cần thiết, song về bản chất vẫn là cơ chế điều chuyển, tăng cường nhân lực từ bên trong hệ thống, chứ chưa tạo được nguồn nhân lực bền vững thông qua tuyển dụng cạnh tranh. Do đó, về trung hạn, nếu khâu tuyển dụng đầu vào được thiết kế theo năng lực và gắn chặt với yêu cầu của từng vị trí việc làm thì nhu cầu phải thường xuyên

điều động, tăng cường nhân sự cho cơ sở có thể từng bước giảm xuống.

Ngoài ra, số liệu từ Báo cáo cải cách hành chính năm 2025 của Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh và phụ lục kèm theo cho thấy, kênh tuyển dụng cạnh tranh trong năm 2025 gần như chưa được triển khai. Theo đó, trong năm 2025, số công chức được tuyển dụng thông qua thi tuyển, xét tuyển trên phạm vi Thành phố là 0 người; số lãnh đạo, quản lý được tuyển chọn qua thi tuyển chỉ là 02 người (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Tại Sở Nội vụ, có 27 trường hợp được ghi nhận ở chỉ tiêu “số công chức được tuyển dụng” nhưng phần ghi chú xác định rõ đây là các trường hợp “tiếp nhận vào làm công chức”, nghĩa là không qua thi tuyển cạnh tranh. Trong khi đó, nguồn nhân lực được bổ sung cho bộ máy chủ yếu được thực hiện thông qua điều động, tiếp nhận; riêng Sở Nội vụ đã tiếp nhận, điều động 511 trường hợp công chức, viên chức trong năm (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025).

Như vậy, trong cả năm 2025 (năm bản lề của cuộc sắp xếp bộ máy), việc tuyển dụng cạnh tranh chưa phát huy vai trò là kênh chủ yếu để bổ sung nhân lực, trong khi việc bố trí, điều chỉnh nhân sự chủ yếu được thực hiện bằng các công cụ hành chính. Nguyên nhân chủ yếu của tình trạng này là do “các sở, ngành hiện nay không được tuyển dụng trong khi khối lượng công việc rất lớn nhưng cán bộ, công chức, viên chức lại thiếu” (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Trong khi đó, dữ liệu biên chế cho thấy: tổng biên chế công chức được giao năm 2025 là 25.574 người (trong đó cấp xã 11.195 người), nhưng số biên chế có mặt tại thời điểm báo cáo chỉ là 16.218 người, tương đương khoảng 63% chỉ tiêu được giao (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Cùng thời gian trên, Thành phố đã giải quyết chế độ cho 6.332 trường hợp nghỉ hưu trước tuổi, thôi việc theo Nghị định số 178/2024/NĐ-CP và Nghị định số

67/2025/NĐ-CP, với tổng kinh phí hơn 6.094 tỷ đồng (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025).

Từ số liệu trên cho thấy, TP. Hồ Chí Minh đang đứng trước nhu cầu bổ sung và tái cơ cấu nhân lực đáng kể ở cấp xã trong những năm tới, nhất là khi Nghị định số 170/2025/NĐ-CP được triển khai và các đề án vị trí việc làm được rà soát, phê duyệt lại. Đây chính là “cửa sổ chính sách” để thành phố thiết kế lại phương thức tuyển dụng theo năng lực ngay từ đầu, thay vì tiếp tục vận hành cơ chế cũ trên một quy mô lớn hơn.

Một điểm nghẽn mang tính kỹ thuật và tiền đề cho đổi mới tuyển dụng là việc hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm. Đến cuối năm 2025, có 187 đơn vị thuộc và trực thuộc đã được phê duyệt vị trí việc làm, song Thành phố vẫn đang chờ nghị định mới của Trung ương để triển khai phê duyệt lại. Ở phạm vi tham mưu UBND Thành phố, mới có 02 cơ quan hành chính và 45 đơn vị sự nghiệp được phê duyệt vị trí việc làm (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Khi bản mô tả vị trí việc làm chưa được chuẩn hóa và chưa ổn định, việc xây dựng khung năng lực và bộ tiêu chí đánh giá tương ứng cũng sẽ thiếu cơ sở vững chắc. Vì vậy, hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm cần được xem là điều kiện tiền đề và phải triển khai song song với đổi mới phương thức tuyển dụng.

3. Khoảng trống năng lực của đội ngũ công chức cấp xã theo yêu cầu vị trí việc làm

Đội ngũ công chức cấp xã tại TP. Hồ Chí Minh có trình độ học vấn khá cao (hầu hết từ đại học trở lên), góp phần cải thiện hiệu quả quản lý địa phương. Tuy nhiên, trình độ văn bằng và kinh nghiệm công tác không đồng nghĩa với việc đội ngũ đáp ứng đồng đều các năng lực mà vị trí việc làm mới đòi hỏi.

Sau sắp xếp đơn vị hành chính và tổ chức chính quyền địa phương theo mô hình mới, yêu cầu đối với công chức cấp xã, nhất là công chức phường có sự thay đổi đáng kể.

Một mặt, khối lượng và phạm vi công việc ở cơ sở tăng lên khi một số nhiệm vụ trước đây được thực hiện ở cấp huyện được chuyển giao xuống cấp xã; *mặt khác*, biên chế được kiểm soát chặt chẽ, trong khi cơ cấu nhân lực giữa các vị trí chưa thực sự đồng đều. Thực tế TP. Hồ Chí Minh phải đồng thời xử lý tình trạng “tổng số công chức đang bố trí thừa là 1.052; tổng số công chức thiếu là 935” (Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh, 2025) cho thấy, vấn đề không chỉ là thiếu hay thừa số lượng mà còn là mức độ phù hợp giữa năng lực của đội ngũ với yêu cầu của từng vị trí việc làm. Tình trạng này đặt ra yêu cầu chuyển từ tư duy tuyển dụng và bố trí nhân sự theo số lượng, văn bằng sang tiếp cận dựa trên năng lực và mức độ phù hợp với vị trí việc làm.

Áp lực này càng rõ trong bối cảnh cơ cấu địa bàn của TP. Hồ Chí Minh có sự đa dạng lớn. Thành phố hiện có 54 xã trong tổng số 168 đơn vị hành chính cấp xã, chiếm 32%; trong đó 23/54 xã đã gửi hồ sơ đề nghị thành lập đơn vị hành chính đô thị, cho thấy yêu cầu về năng lực quản trị đô thị đang ngày càng mở rộng tới những địa bàn trước đây mang đặc trưng nông thôn (Thanh Tâm, 08/5/2026). Điều này đặt ra yêu cầu đối với công chức cấp xã không chỉ về kiến thức chuyên môn mà còn về khả năng thích ứng, phối hợp, ứng dụng công nghệ và xử lý các vấn đề phát sinh trong môi trường quản trị ngày càng phức tạp.

Đối chiếu với yêu cầu về năng lực số, năng lực phối hợp và năng lực thực thi công vụ, có thể nhận diện các khoảng trống (dựa trên Báo cáo cải cách hành chính năm 2025 của Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh và phụ lục thống kê kèm theo).

Thứ nhất, về năng lực số. Năng lực ứng dụng công nghệ của công chức cấp xã chưa đồng đều. Mặc dù TP. Hồ Chí Minh đã tổ chức nhiều khóa tập huấn chính quyền điện tử, nhưng mức độ tiếp thu còn khác nhau.

Năm 2025, Thành phố tổ chức 22 lớp đào tạo, bồi dưỡng với 33.148 người tham dự, trong đó 32.606 người được bồi dưỡng theo vị trí việc làm và kỹ năng nghiệp vụ; 542 người bồi dưỡng quản lý nhà nước theo ngạch; riêng đội ngũ làm việc tại Trung tâm Phục vụ hành chính công Thành phố và cấp xã được tập huấn với 1.395 lượt người tham dự (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Cơ cấu này cho thấy, nhu cầu năng lực thực tế đã dịch chuyển rõ rệt sang hướng “theo vị trí việc làm” chiếm hơn 98% lượt bồi dưỡng, trong khi phương thức tuyển dụng đầu vào vẫn chưa dịch chuyển tương ứng. Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo đăng ký cho năm 2026 cũng phản ánh xu hướng tương tự: trong 135 lượt đăng ký, kỹ năng số và khoa học, công nghệ chiếm 69 lượt (Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh, 2025). Việc phải tăng cường bồi dưỡng sau tuyển dụng cho thấy, khoảng trống năng lực chưa được sàng lọc từ đầu. Đặc biệt, một bộ phận công chức lớn tuổi có thể gặp khó khăn hơn trong tiếp cận công nghệ mới. Vì vậy, cần chú trọng đánh giá năng lực số ngay từ khâu tuyển dụng; đồng thời, tăng cường thu hút, bổ sung nguồn nhân lực trẻ có khả năng thích ứng công nghệ và đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số ở cấp cơ sở.

Thứ hai, về năng lực phối hợp. Trong quá trình thực thi công vụ, công chức cấp xã thường xuyên phải phối hợp với nhiều chủ thể. Do đó, năng lực phối hợp liên cơ quan, liên ngành có ý nghĩa quan trọng đối với việc tổ chức thực hiện nhiệm vụ. Thực tiễn xử lý các vấn đề, như: bảo đảm trật tự đô thị, quản lý lòng đường, vỉa hè... cho thấy, hiệu quả thực thi công vụ phụ thuộc đáng kể vào khả năng chủ động kết nối, phân công và phối hợp giữa công chức cấp xã với các lực lượng có liên quan. Ở những địa bàn có cơ chế phối hợp chủ động, rõ trách nhiệm và kịp thời, việc xử lý công việc thường đạt hiệu quả cao hơn; ngược lại, tình trạng phối hợp thiếu chủ động, phụ thuộc vào chỉ đạo hoặc hướng

dẫn của cấp trên có thể làm chậm quá trình xử lý và giảm tính linh hoạt trong thực thi công vụ. Thực trạng này cho thấy, năng lực phối hợp của đội ngũ công chức cấp xã chưa đồng đều. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng chưa chú trọng đầy đủ đến các năng lực thực thi công vụ liên ngành, đặc biệt là kỹ năng phối hợp, giao tiếp công vụ và xử lý công việc trong môi trường đa chủ thể.

Thứ ba, về năng lực thực thi công vụ. Đội ngũ công chức cấp xã còn khoảng trống về khả năng vận dụng kiến thức, xử lý tình huống và thực thi nhiệm vụ trong bối cảnh mới khi thẩm quyền từ cấp huyện chuyển xuống cấp xã. Tâm lý e ngại trách nhiệm và do khâu tuyển dụng, đào tạo trước đây chưa đặt trọng tâm vào kỹ năng xử lý tình huống, khiến một bộ phận công chức còn thiếu tính chủ động trong thực thi công vụ. Trong khi đó, vẫn còn hiện tượng công chức làm việc máy móc, gây phiền hà cho dân. Điều này cho thấy, cần nâng cao cả thái độ phục vụ và kỹ năng giải quyết vấn đề cho công chức cơ sở.

4. Một số giải pháp

Một là, cần nghiên cứu và ban hành khung năng lực áp dụng cho các chức danh công chức cấp xã. Khung năng lực này nên phân định rõ, như: năng lực cốt lõi chung cho mọi công chức cấp xã (ví dụ: đạo đức công vụ, giao tiếp, sử dụng công nghệ thông tin cơ bản,...); năng lực chuyên môn cho từng vị trí, như: hộ tịch tư pháp, địa chính xây dựng, tài chính - kế toán, văn hóa - xã hội,...), và nếu có chức danh lãnh đạo (chủ tịch, phó chủ tịch UBND phường, xã) thì có thêm năng lực quản lý. Khung năng lực sau khi hoàn thiện sẽ là căn cứ cho mọi khâu từ thông báo tuyển dụng, thiết kế đề thi, đến đánh giá kết quả.

Hai là, đổi mới quy trình tuyển dụng. Thay vì chỉ dựa vào một kỳ thi viết, TP. Hồ Chí Minh có thể thí điểm quy trình tuyển dụng mới gồm nhiều vòng, như: vòng sơ tuyển hồ

sơ; vòng thi trắc nghiệm năng lực tổng quát; vòng bài tập tình huống; vòng phỏng vấn chuyên sâu theo năng lực. Thông qua đó, hội đồng sẽ chấm điểm theo tiêu chí năng lực đã đề ra, như: kỹ năng phân tích, lập kế hoạch, giao tiếp, thuyết phục, làm việc nhóm...).

Ba là, TP. Hồ Chí Minh cần tổ chức tập huấn cho cán bộ làm công tác tổ chức, nội vụ và thành viên hội đồng tuyển dụng về kỹ thuật phỏng vấn theo năng lực, đánh giá qua bài tập tình huống, bài tập nhóm và xây dựng tiêu chí chấm điểm minh bạch. Đồng thời, xây dựng ngân hàng tình huống tuyển dụng gắn với thực tiễn quản lý ở cơ sở, bao quát các lĩnh vực, như: quản lý đô thị, đất đai, văn hóa - xã hội và cải cách hành chính; thường xuyên cập nhật để bảo đảm tính thực tiễn. Cách làm này góp phần nâng cao tính khách quan, thống nhất và hạn chế tình trạng học tủ trong tuyển dụng. □

Tài liệu tham khảo:

- Hữu Duyên (17/6/2025). *TP. Hồ Chí Minh (mới) sẵn sàng vận hành mô hình chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 1/7*. <https://baotintuc.vn/thoi-su/tp-ho-chi-minh-moi-san-sang-van-hanh-mo-hinh-chinh-quyen-dia-phuong-hai-cap-tu-ngay-17-20250617105641552.htm>
- Sở Nội vụ TP. Hồ Chí Minh (2025). *Báo cáo công tác cải cách hành chính năm 2025*.
- Thảo Lê (30/6/2025). *22 cán bộ, công chức lãnh đạo được TP. Hồ Chí Minh tăng cường về phường, xã mới*. <https://tuoitre.vn/22-can-bo-cong-chuc-lanh-dao-duoc-tp-hcm-tang-cuong-ve-phuong-xa-moi-20250630182323424.htm>
- Thanh Tâm (08/5/2026). *23/54 xã ở TP. Hồ Chí Minh cơ bản đủ điều kiện chuyển thành phường*. <https://tuoitre.vn/phunuonline/23-54-xa-o-tphcm-co-ban-du-dieu-kien-chuyen-thanh-phuong-1101582102.htm>
- Ủy ban nhân dân TP. Hồ Chí Minh (2025). *Đề án số 4353/ĐA-UBND ngày 04/12/2025 về rà soát, sắp xếp, bố trí cán bộ, công chức, viên chức tại các xã, phường, đặc khu trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh*.