

PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ KHU VỰC CÔNG TRỒNG BỐI CẢNH MỚI

MAI ĐÌNH LÂM*

Đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công giữ vai trò định hướng, tổ chức và điều hành hoạt động công, bảo đảm phục vụ Nhân dân và doanh nghiệp. Trong bối cảnh thực hiện mô hình chính quyền ba cấp, cùng với tác động của cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo, yêu cầu phát triển năng lực đội ngũ này ngày càng cao. Bài viết nêu những vấn đề đặt ra và đề xuất giải pháp phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực công đáp ứng yêu cầu quản trị trong bối cảnh mới.

Từ khóa: Năng lực; lãnh đạo, quản lý khu vực công; năng lực quản lý; chính quyền ba cấp; chính quyền địa phương hai cấp; chuyển đổi số; đổi mới sáng tạo.

Public sector leaders and managers play an important role in providing direction, organizing, and managing public activities to ensure services for citizens and businesses. In the context of implementing the three-tier system of government, along with the impacts of the Industrial Revolution 4.0, digital transformation, and innovation, the requirements for developing this workforce's competencies are becoming increasingly demanding. This article identifies emerging issues and proposes solutions to develop leadership and management competencies in the public sector to meet governance requirements in the new context.

Keywords: Competencies; public sector leaders and managers; management competencies; three-tier system of government; two-tier local government; digital transformation; innovation.

NGÀY NHẬN: 26/8/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 01/10/2026 NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 19/10/2026

Email: lammd@apag.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.371.2026.1678>

1. Đặt vấn đề

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh khẳng định: “Cán bộ là cái gốc của mọi công việc” (Hồ Chí Minh, 2011, tr. 309). Quan điểm này cho thấy, chất lượng của đội ngũ cán bộ, đặc biệt là cán bộ lãnh đạo, quản lý có ý nghĩa quyết định đối với hiệu lực, hiệu quả hoạt động của khu vực công. Đặc biệt, trong bối cảnh môi trường hoạt động thay đổi nhanh chóng, phức tạp và khó dự báo, khu vực công ngày càng phụ thuộc vào dữ liệu, công nghệ

và sự phối hợp đa chủ thể, vì vậy, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần có tư duy thích ứng, năng lực đổi mới, khả năng ra quyết định dựa trên bằng chứng và huy động, kết nối các nguồn lực để giải quyết hiệu quả những vấn đề mới phát sinh trong thực tiễn. Trong điều kiện đó, phương thức lãnh đạo chủ yếu dựa vào mệnh lệnh hành chính và kinh nghiệm cá nhân không còn đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại.

* TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

Việc triển khai Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về một số vấn đề tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả đã tạo cơ sở chính trị quan trọng cho quá trình đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy nhà nước theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả (Ban Chấp hành Trung ương Đảng, 2017). Tiếp nối định hướng này, từ ngày 01/7/2025, việc tổ chức chính quyền địa phương được thực hiện theo *Luật Tổ chức chính quyền địa phương* năm 2025 (Quốc hội, 2025) là bước chuyển quan trọng trong đổi mới phương thức tổ chức và thực thi quyền lực nhà nước ở địa phương.

Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị xác định phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là “đột phá quan trọng hàng đầu”; đồng thời, nhấn mạnh vai trò dẫn dắt, thúc đẩy và kiến tạo của Nhà nước (Bộ Chính trị, 2024). Cùng với yêu cầu đổi mới tổ chức bộ máy, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 cũng đang làm thay đổi sâu sắc phương thức sản xuất, quản trị và tương tác xã hội.

Với các yêu cầu đó, phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực công không chỉ là nhiệm vụ của công tác cán bộ mà còn là điều kiện quyết định sự thành công của cải cách bộ máy, chuyển đổi số và đổi mới mô hình quản trị quốc gia.

2. Một số vấn đề đặt ra trong phát triển năng lực đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công trong bối cảnh mới

Một là, yêu cầu về năng lực lãnh đạo, quản lý đang thay đổi nhanh trong khi việc xác định và cụ thể hóa khung năng lực cần tiếp tục được hoàn thiện để phù hợp với mô hình tổ chức và phương thức quản trị mới.

Trong bối cảnh mới, bên cạnh những năng lực truyền thống về tổ chức thực hiện, điều hành và kiểm tra, giám sát, ngày càng xuất hiện những yêu cầu cao hơn, yêu cầu năng lực giữa các cấp quản lý có sự khác biệt ngày càng rõ: ở *Trung ương*, cần chú trọng năng lực hoạch định chiến lược, kiến tạo thể chế và

điều phối vĩ mô; ở *cấp tỉnh*, cần tăng cường năng lực cụ thể hóa chính sách, điều phối phát triển và quản trị các vấn đề liên ngành, liên địa bàn; ở *cấp xã*, cần năng lực tổ chức thực thi, xử lý tình huống và giải quyết trực tiếp các yêu cầu của người dân, doanh nghiệp.

Vấn đề đặt ra là cần xác định rõ những năng lực nào thực sự cần thiết đối với từng cấp, từng vị trí lãnh đạo, quản lý và mức độ yêu cầu của từng năng lực; đồng thời, phải có công cụ để nhận diện khoảng cách giữa năng lực hiện có với năng lực cần thiết. Nếu thiếu khung năng lực đủ cụ thể và có khả năng áp dụng trong thực tiễn thì việc tuyển chọn, bố trí, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá cán bộ khó có được một căn cứ thống nhất và thực chất.

Hai là, việc lựa chọn, bố trí và sử dụng cán bộ cần thích ứng tốt hơn với yêu cầu quản trị theo năng lực và kết quả thực hiện nhiệm vụ.

Bối cảnh mới đòi hỏi lãnh đạo, quản lý không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn về phẩm chất, trình độ và kinh nghiệm mà còn phải chứng minh được năng lực giải quyết vấn đề, khả năng thích ứng, tổ chức thực hiện nhiệm vụ và tạo ra kết quả cụ thể. Khi chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền của các cơ quan, đơn vị thay đổi, sự phù hợp giữa năng lực của cán bộ với yêu cầu của vị trí lãnh đạo, quản lý trở thành vấn đề đặc biệt quan trọng.

Vì vậy, thực tiễn quản trị đội ngũ đặt ra yêu cầu phải tiếp tục chuyển mạnh từ cách tiếp cận chủ yếu dựa vào tiêu chuẩn chức danh, bằng cấp, thâm niên sang kết hợp chặt chẽ giữa tiêu chuẩn với năng lực thực chất, kết quả và sản phẩm công tác. Một cán bộ có thể đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn chung nhưng chưa chắc đã phù hợp với một vị trí đòi hỏi khả năng lãnh đạo chuyển đổi số, xử lý vấn đề liên ngành, quản trị khủng hoảng hoặc dẫn dắt đổi mới sáng tạo.

Điều này đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức đánh giá cán bộ theo hướng gắn năng lực với kết quả thực hiện nhiệm vụ và giá trị tạo ra cho tổ chức, người dân và xã hội. Kết quả đánh giá phải thực sự trở thành căn cứ cho quy hoạch, bố trí, bổ nhiệm, luân chuyển, đào tạo và phát triển cán bộ, qua đó, bảo đảm

nguyên tắc đúng người, đúng việc và phát huy tốt nhất năng lực của mỗi cá nhân.

Ba là, nội dung và phương thức đào tạo, bồi dưỡng cần theo kịp sự thay đổi của yêu cầu năng lực lãnh đạo, quản lý trong thực tiễn.

Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường quản trị đang tạo ra khoảng cách giữa những kiến thức, kỹ năng đã được trang bị với những năng lực mà cán bộ lãnh đạo, quản lý phải sử dụng để xử lý công việc trong thực tiễn. Các vấn đề quản trị hiện nay ngày càng có tính liên ngành, liên cấp và phức tạp; đồng thời, chịu tác động mạnh của công nghệ, dữ liệu và những yêu cầu mới về trách nhiệm giải trình, sự tham gia của người dân và chất lượng dịch vụ công. Vì vậy, đào tạo, bồi dưỡng nếu chủ yếu dừng lại ở cập nhật kiến thức hoặc áp dụng chương trình tương đối giống nhau cho nhiều nhóm đối tượng sẽ khó đáp ứng đầy đủ nhu cầu phát triển năng lực.

Do vậy, hoạt động đào tạo, bồi dưỡng phải xuất phát từ yêu cầu của vị trí lãnh đạo, quản lý và khoảng trống năng lực thực tế của người học. Nội dung đào tạo cần chú trọng hơn đến những năng lực đang trở nên thiết yếu, như: tư duy chiến lược và dự báo, phân tích và hoạch định chính sách, lãnh đạo sự thay đổi, ra quyết định trong điều kiện không chắc chắn, quản trị nguồn lực, phối hợp liên ngành, quản trị rủi ro, khai thác dữ liệu, sử dụng công nghệ và thúc đẩy đổi mới sáng tạo.

Cùng với đó, phương thức đào tạo, bồi dưỡng cũng cần chuyển từ truyền đạt kiến thức sang phát triển năng lực thông qua giải quyết vấn đề thực tiễn. Đào tạo cần gắn nhiều hơn với nghiên cứu tình huống, mô phỏng, thảo luận chính sách, học tập theo dự án và xử lý những vấn đề thực tế tại cơ quan, địa phương. Một vấn đề quan trọng khác là cần đánh giá được mức độ chuyển hóa kết quả đào tạo thành năng lực và kết quả thực thi công vụ, thay vì chủ yếu đánh giá việc hoàn thành chương trình hoặc tiếp thu kiến thức.

Bốn là, năng lực lãnh đạo số và khả năng quản trị dựa trên dữ liệu đang trở thành yêu cầu cấp thiết nhưng cũng tạo ra khoảng cách năng lực mới đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý.

Chuyển đổi số, dữ liệu lớn và sự phát triển nhanh chóng của AI đang tác động trực tiếp đến phương thức hoạt động của khu vực công. Trong môi trường đó, lãnh đạo số không đồng nghĩa với việc người lãnh đạo phải trở thành chuyên gia công nghệ mà đòi hỏi phải có khả năng nhận thức được tiềm năng, giới hạn và rủi ro của công nghệ; xác định đúng mục tiêu chuyển đổi số; lựa chọn công nghệ phù hợp; tổ chức thay đổi quy trình và phương thức làm việc; đồng thời, huy động được con người cùng tham gia vào quá trình chuyển đổi.

Chuyển đổi số trong khu vực công cũng không thể đạt được hiệu quả nếu chỉ tập trung đầu tư hạ tầng, phần mềm và các nền tảng công nghệ mà không thay đổi tư duy và năng lực lãnh đạo. Người lãnh đạo phải có khả năng sử dụng dữ liệu như một nguồn lực quản trị, biết đặt ra yêu cầu về dữ liệu, đọc và phân tích các chỉ số cần thiết, đánh giá chất lượng thông tin và sử dụng bằng chứng trong quá trình ra quyết định. Đây là cơ sở để từng bước chuyển từ phương thức quản lý chủ yếu dựa trên kinh nghiệm sang quản trị dựa trên dữ liệu và bằng chứng.

Bên cạnh cơ hội nâng cao hiệu quả quản trị, việc ứng dụng dữ liệu, AI và các công nghệ mới cũng làm xuất hiện những yêu cầu mới về an toàn, an ninh thông tin, bảo vệ dữ liệu, đạo đức, quản trị rủi ro và trách nhiệm giải trình. Do đó, khoảng cách về năng lực số không chỉ nằm ở khả năng sử dụng công nghệ mà còn nằm ở khả năng lãnh đạo sự thay đổi, quản trị dữ liệu và kiểm soát những rủi ro phát sinh trong môi trường số.

3. Một số giải pháp

Thứ nhất, hoàn thiện khung năng lực lãnh đạo, quản lý phù hợp với mô hình tổ chức chính quyền ba cấp.

Việc tổ chức lại bộ máy và vận hành mô hình chính quyền ba cấp đặt ra những yêu cầu mới đối với năng lực của đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công. Vì vậy cần:

(1) Rà soát, cập nhật và hoàn thiện khung năng lực theo hướng xác định rõ những năng lực cốt lõi, năng lực chuyên biệt và mức độ

năng lực tương ứng với từng cấp, từng vị trí lãnh đạo, quản lý. Khung năng lực cần phản ánh sự thay đổi về chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền và trách nhiệm giữa Trung ương, cấp tỉnh và cấp xã, đặc biệt trong điều kiện tăng cường phân quyền, phân cấp và nâng cao tính chủ động, tự chịu trách nhiệm của chính quyền địa phương.

(2) Chú trọng các nhóm năng lực đáp ứng yêu cầu quản trị hiện đại, như: tư duy chiến lược và tầm nhìn; hoạch định, tổ chức thực thi và đánh giá chính sách; ra quyết định và giải quyết vấn đề; lãnh đạo sự thay đổi; quản trị nguồn lực; phối hợp liên ngành, liên cấp; giao tiếp và huy động sự tham gia của các chủ thể; năng lực số và quản trị dựa trên dữ liệu; đổi mới sáng tạo; quản trị rủi ro và trách nhiệm giải trình.

(3) Cụ thể hóa yêu cầu năng lực giữa các cấp: ở *Trung ương* chú trọng năng lực hoạch định chiến lược, kiến tạo thể chế và điều phối vĩ mô; ở *cấp tỉnh*, chú trọng năng lực cụ thể hóa chính sách, điều phối phát triển và quản trị liên ngành, liên địa bàn; ở *cấp xã*, tăng cường năng lực tổ chức thực thi, giải quyết các vấn đề thực tiễn và cung ứng dịch vụ công trực tiếp cho người dân, doanh nghiệp.

(4) Sử dụng khung năng lực như công cụ xuyên suốt trong quản trị đội ngũ, làm căn cứ cho tuyển chọn, quy hoạch, bố trí, bổ nhiệm, luân chuyển, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá cán bộ. Qua đó, việc phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý ngày càng dựa trên năng lực thực chất, kết quả thực hiện nhiệm vụ và khả năng đáp ứng yêu cầu của từng vị trí.

Thứ hai, đổi mới công tác tuyển chọn, bố trí, sử dụng và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Tiếp tục đổi mới tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý theo hướng thực chất, cạnh tranh, công khai và minh bạch; lấy phẩm chất, năng lực, uy tín, kết quả và sản phẩm công tác làm những căn cứ quan trọng trong đánh giá và lựa chọn cán bộ. Việc lựa chọn không nên quá nặng về bằng cấp, thâm niên hoặc cơ cấu mà cần chú trọng năng lực thực tiễn, sở trường, khả năng giải quyết vấn đề và tiềm

năng phát triển của từng cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Bên cạnh đó, bố trí và sử dụng cán bộ cần thực hiện theo nguyên tắc đúng người, đúng việc, đúng năng lực và phù hợp với yêu cầu của vị trí lãnh đạo, quản lý. Trong điều kiện mô hình tổ chức bộ máy và phương thức quản trị khu vực công đang thay đổi, cần tăng cường đánh giá mức độ phù hợp giữa năng lực cá nhân với yêu cầu của từng vị trí; mạnh dạn bố trí những cán bộ có tư duy đổi mới, năng lực số, khả năng lãnh đạo sự thay đổi và năng lực giải quyết những vấn đề phức tạp vào các vị trí cần tạo đột phá. Đồng thời, cần thực hiện thực chất chủ trương “có vào, có ra”, “có lên, có xuống”, khắc phục tình trạng bổ nhiệm cán bộ nhưng thiếu cơ chế đánh giá thường xuyên và điều chỉnh vị trí khi cán bộ không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.

Công tác bổ nhiệm tiếp tục hoàn thiện theo hướng gắn chặt hơn với khung năng lực và kết quả đánh giá cán bộ, bảo đảm mỗi quyết định bổ nhiệm dựa trên sự phù hợp giữa yêu cầu của vị trí với năng lực của cá nhân, kết quả thực tiễn và triển vọng phát triển. Cùng với đó, cần hoàn thiện cơ chế phát hiện, thu hút và trọng dụng nhân tài, mở rộng nguồn cán bộ có chất lượng, chú trọng cán bộ trẻ và cán bộ có chuyên môn trong những lĩnh vực mới.

Thứ ba, đổi mới nội dung và phương thức đào tạo, bồi dưỡng theo hướng phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý.

Về nội dung đào tạo, bồi dưỡng, bên cạnh kiến thức về lý luận chính trị, quản lý nhà nước, pháp luật và chuyên môn, cần tăng cường những năng lực phù hợp với yêu cầu thực tiễn. Trọng tâm là tư duy chiến lược và dự báo; hoạch định và tổ chức thực thi chính sách; lãnh đạo sự thay đổi; ra quyết định dựa trên dữ liệu và bằng chứng; quản trị nguồn lực; quản trị rủi ro; phối hợp liên ngành, liên cấp; giao tiếp và xử lý tình huống; năng lực số, khai thác dữ liệu và sử dụng AI; năng lực kiến tạo và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Nội dung bồi dưỡng cũng cần được phân hóa theo từng cấp và từng nhóm vị trí lãnh đạo, quản lý, thay vì

áp dụng một chương trình tương đối đồng nhất cho nhiều đối tượng khác nhau.

Về phương thức đào tạo, bồi dưỡng, cần giảm tỷ trọng truyền đạt kiến thức một chiều và tăng các phương pháp học tập dựa trên cơ sở đồng kiến tạo tri thức, gắn vấn đề với thực tiễn. Các chương trình cần sử dụng nhiều hơn nghiên cứu tình huống, mô phỏng ra quyết định, xử lý tình huống quản trị, thảo luận chính sách, học tập theo dự án và giải quyết những vấn đề thực tế của chính cơ quan, địa phương nơi cán bộ công tác.

Tiếp tục đa dạng hóa hình thức đào tạo thông qua kết hợp trực tiếp với trực tuyến, học tập tại nơi làm việc, tự học có hướng dẫn, cố vấn và huấn luyện lãnh đạo, trao đổi kinh nghiệm giữa các cơ quan, địa phương và học tập từ những mô hình quản trị hiệu quả.

Đối với đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng, cần tiếp tục hoàn thiện theo hướng thực hiện đánh giá trước và sau chương trình, đánh giá của cấp trên và đồng nghiệp; đồng thời, xem xét những sản phẩm hoặc cải tiến cụ thể mà cán bộ thực hiện tại cơ quan sau khi được bồi dưỡng. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng cần được kết nối với đánh giá cán bộ, quy hoạch, bố trí, sử dụng và phát triển nghề nghiệp.

Thứ tư, phát triển năng lực lãnh đạo số và quản trị dựa trên dữ liệu.

Cần tiếp tục xây dựng và cụ thể hóa năng lực lãnh đạo số trong khung năng lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở từng cấp và từng vị trí. Nội hàm năng lực này cần bao gồm khả năng xây dựng tầm nhìn và định hướng chuyển đổi số; lựa chọn và tổ chức ứng dụng công nghệ phù hợp; lãnh đạo thay đổi quy trình và phương thức làm việc; thúc đẩy kết nối, chia sẻ dữ liệu; quản trị các dự án và nguồn lực số; nhận diện, kiểm soát rủi ro về an toàn, an ninh thông tin; đồng thời có hiểu biết cần thiết về AI và các công nghệ mới.

Quản trị dựa trên dữ liệu là một nội dung thiết yếu của năng lực lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh mới, đòi hỏi hình thành thói quen sử dụng dữ liệu và bằng chứng trong quá trình ra quyết định. Theo đó, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần được trang bị khả năng xác định nhu cầu dữ liệu, đọc và phân tích các chỉ số, đánh

giá chất lượng và độ tin cậy của dữ liệu, khai thác các hệ thống thông tin và bằng điều hành phục vụ quản lý; đồng thời biết sử dụng dữ liệu để nhận diện vấn đề, dự báo xu hướng, xây dựng phương án chính sách và theo dõi kết quả thực hiện. Qua đó, từng bước chuyển từ phương thức ra quyết định chủ yếu dựa trên kinh nghiệm sang ra quyết định dựa trên dữ liệu và bằng chứng mà vẫn kết hợp được kinh nghiệm quản trị và sự cân nhắc về bối cảnh thực tiễn.

4. Kết luận

Vận hành mô hình chính quyền ba cấp, đẩy mạnh phân quyền, phân cấp cùng với sự phát triển nhanh của công nghệ số, dữ liệu và đổi mới sáng tạo đang đặt ra yêu cầu mới đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực công. Vai trò lãnh đạo ngày càng chuyển từ tổ chức thực thi, bảo đảm tuân thủ sang định hướng chiến lược, kiến tạo phát triển, dẫn dắt thay đổi và tạo giá trị công. Do đó, bên cạnh bản lĩnh chính trị, phẩm chất đạo đức và kiến thức quản lý nhà nước, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần được tăng cường tư duy chiến lược, năng lực quản trị hiện đại, năng lực số, ra quyết định dựa trên dữ liệu, quản trị rủi ro và phối hợp đa chủ thể. Phát triển năng lực cần được thực hiện liên tục, đồng bộ, gắn với khung năng lực theo vị trí việc làm, đổi mới tuyển chọn, sử dụng, đào tạo, bồi dưỡng và đánh giá dựa trên năng lực thực chất, kết quả thực hiện nhiệm vụ và giá trị tạo ra cho người dân, xã hội □

Tài liệu tham khảo:

- Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 về một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*.
- 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*.
- Hồ Chí Minh (2011). *Toàn tập (Tập 5)*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật.
- Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025*.