

XÂY DỰNG MÔ HÌNH NĂNG LỰC THỰC THI CÔNG VỤ CỦA CÔNG CHỨC CHÍNH QUYỀN CẤP XÃ THEO CÁCH TIẾP CẬN ĐA CHIỀU

DƯƠNG QUỐC CHÍNH*

Trong bối cảnh sắp xếp tổ chức bộ máy mang tính bước ngoặt tại Việt Nam, đã có những thay đổi lớn về bản chất công vụ ở chính quyền cấp xã: công chức chuyển từ vai trò thiên về “chấp hành” sang trực tiếp quản lý, điều hành và ra quyết định. Dựa trên lý thuyết quản trị giá trị công: khung năng lực tổng quát của SHL, khung kỹ năng công vụ của OECD và khung lý thuyết năng lực - động lực - cơ hội (AMO), bài viết đề xuất mô hình năng lực đa chiều gồm 7 thành tố cốt lõi: sự kết hợp hài hòa giữa năng lực chuyên môn; năng lực quản trị đa nhiệm; năng lực điều hành; kỹ năng dân vận; sự thấu hiểu địa bàn; năng lực đổi mới sáng tạo và năng lực số. Việc ứng dụng mô hình này mang ý nghĩa thực tiễn, định hình lại công tác tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và tạo động lực cho cán bộ, công chức chính quyền cấp xã, giúp họ đủ tầm vóc dẫn dắt sự phát triển của địa phương trong kỷ nguyên mới.

Từ khóa: Năng lực thực thi công vụ; công chức chính quyền cấp xã; tiếp cận đa chiều; mô hình năng lực; quản trị giá trị công.

Amid major organizational restructuring in Viet Nam, public duties at the commune level have changed significantly, with civil servants shifting from a predominantly compliance-oriented role to direct management, administration, and decision-making responsibilities. Drawing on Public Value Management Theory, the SHL Universal Competency Framework, the OECD Public Service Skills Framework, and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Framework, this article proposes a multidimensional competency model comprising seven core components: professional competencies; multitasking governance capacity; operational management capacity; mass mobilization skills; understanding of local conditions; innovation capacity; and digital competencies. Applying this model has practical implications for reshaping recruitment, training, evaluation, and motivation mechanisms for commune-level civil servants, enabling them to possess the capacity required to lead local development in the new era.

Keywords: Public duty performance competencies; commune-level civil servants; multidimensional approach; competency model; public value governance.

NGÀY NHẬN: 01/6/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 29/9/2026 NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 19/10/2026

Email: chinhdq@apag.edu.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.371.2026.1680>

1. Đặt vấn đề

Tại Việt Nam, việc sắp xếp, tổ chức bộ máy nhà nước, thực hiện chính quyền địa phương hai cấp từ ngày 01/7/2025. Quyết

sách này không chỉ đơn thuần là sự tinh gọn bộ máy cơ học mà là một cuộc thay đổi lớn

* TS, Học viện Hành chính và Quản trị công

cơ chế vận hành của nền hành chính cơ sở. Sự thay đổi này kéo theo sự biến đổi về bản chất công vụ, công chức chính quyền cấp xã hiện nay không còn thuần túy là cánh tay nối dài mang tính “chấp hành, thực thi” các chỉ đạo từ cấp trên. Ủy ban nhân dân cấp xã trở thành trung tâm trực tiếp quản lý, điều hành, cung cấp dịch vụ công và ra quyết định thay cho cấp huyện trước đây.

Các khung năng lực hiện tại của công chức chính quyền cấp xã được thiết kế cho mô hình xã quy mô nhỏ, ít dân và thẩm quyền bị giới hạn nghiêm ngặt. Khi được đặt vào một môi trường rộng lớn hơn, với thẩm quyền lớn hơn, áp lực nặng nề hơn, khung năng lực cũ đã chính thức bị phá vỡ. Nếu chỉ tiếp tục đánh giá và bồi dưỡng công chức dựa trên bằng cấp chuyên môn hay kỹ năng hành chính đơn thuần, chính quyền cấp xã sẽ đối mặt với nguy cơ kém hiệu quả và khó vận hành. Do đó, việc xây dựng một mô hình năng lực tiếp cận đa chiều, đủ linh hoạt, bao quát và đáp ứng được triết lý kiến tạo giá trị công là yêu cầu cấp thiết để bảo đảm sự vận hành thông suốt của chính quyền địa phương trong kỷ nguyên mới.

2. Cơ sở lý luận về tiếp cận đa chiều trong xây dựng mô hình năng lực thực thi công vụ

2.1. Khái niệm năng lực và năng lực thực thi công vụ

Trong khoa học quản trị nguồn nhân lực, “năng lực” không chỉ đơn thuần là việc sở hữu một tấm bằng hay biết cách làm một công việc. Theo mô hình “tảng băng trôi” của Spencer & Spencer (1993, 1999), năng lực là những đặc tính cơ bản của một cá nhân dẫn đến hiệu suất vượt trội trong công việc, bao gồm phần bề nổi dễ nhận thấy (kiến thức, kỹ năng) và phần chìm sâu khó nhận biết nhưng mang tính quyết định (động cơ, đặc điểm tính cách, nhận thức bản thân).

Khi áp dụng vào khu vực nhà nước, khái niệm “năng lực thực thi công vụ” mang hàm

nghĩa đặc thù. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD, 2017) định nghĩa là sự kết hợp giữa kiến thức chuyên môn, kỹ năng giải quyết vấn đề thực tiễn, thái độ phục vụ và các giá trị đạo đức công vụ nhằm bảo vệ và kiến tạo giá trị công. Khung năng lực thường đóng vai trò là tiêu chuẩn đầu vào, liệt kê những gì một công chức cần có (Campion & cộng sự, 2011). Trong khi đó, “năng lực thực thi” đo lường hành vi và kết quả đầu ra thực tế trong những hoàn cảnh công việc cụ thể. Một công chức có thể đáp ứng khung năng lực về bằng cấp, nhưng năng lực thực thi lại yếu kém do thiếu khả năng ứng biến hoặc thiếu động lực phụng sự (Bos-Nehles & cộng sự, 2023).

2.2. Yêu cầu mới đối với năng lực thực thi công vụ của công chức chính quyền cấp xã

Sau khi sắp xếp, tinh gọn bộ máy, chính quyền cấp xã có quy mô dân số đông hơn, phạm vi địa bàn quản lý rộng hơn, thẩm quyền ban hành hoặc giải quyết các văn bản nhiều hơn, tính chất công việc phức tạp hơn và yêu cầu về năng lực quản lý, điều hành cao hơn, từ đó, đặt ra những yêu cầu chưa từng có đối với đội ngũ công chức, cụ thể:

(1) Quy mô dân số đông hơn và phạm vi địa bàn quản lý rộng hơn. Kết quả của quá trình sáp nhập là diện tích và dân số một xã có thể tương đương một huyện nhỏ trước đây. Sự đa dạng về cơ cấu dân cư, tôn giáo, văn hóa, cùng với khoảng cách địa lý kéo dài tạo ra thách thức lớn trong việc nắm bắt tình hình và duy trì an ninh trật tự.

(2) Thẩm quyền ban hành hoặc giải quyết văn bản nhiều hơn. Sự phân quyền, phân cấp mạnh mẽ cho cấp xã khiến khối lượng thủ tục hành chính tại cơ sở tăng lên. Các lĩnh vực phức tạp, như: quản lý đất đai, tài chính - ngân sách, đầu tư công và tư pháp hộ tịch do cấp xã trực tiếp thụ lý và ra quyết định cuối cùng.

(3) Tính chất công việc phức tạp hơn. Công chức xã phải trực tiếp giải quyết các vấn đề phức tạp hoặc mang tính liên ngành. Họ không chỉ giải quyết hồ sơ đơn lẻ mà phải xử lý các xung đột lợi ích, khiếu kiện đất đai, quy hoạch và an sinh xã hội - những điểm nghẽn mà trước đây thuộc thẩm quyền xử lý của cấp trên.

(4) Yêu cầu về năng lực quản lý, điều hành cao hơn. Với khối lượng công việc nhiều và quyền hạn lớn, công chức (đặc biệt là công chức lãnh đạo, quản lý và cán bộ chuyên môn sâu) đòi hỏi phải có tư duy bao quát, tầm nhìn chiến lược, khả năng phân bổ nguồn lực (nhân lực, tài lực) và kiểm soát rủi ro độc lập thay vì chờ đợi “xin ý kiến chỉ đạo” (OECD, 2017).

2.3. Cách tiếp cận đa chiều năng lực thực thi công vụ của công chức chính quyền cấp xã

Lý thuyết quản trị giá trị công của Mark Moore (2014) nhấn mạnh năng lực của bộ máy nhà nước phải được định hình bởi ba yếu tố: (1) Mục tiêu tạo ra giá trị công; (2) Sự ủng hộ và tính hợp pháp từ Nhân dân; (3) Năng lực vận hành thực tế. Điều này có nghĩa công chức chính quyền cấp xã vừa là người quản lý nhà nước (bảo đảm tính pháp chế), vừa là người phục vụ (cung cấp dịch vụ công) lại vừa là người kiến tạo cộng đồng (khuyến khích sự tham gia của người dân) (Gofen, 2015; Tuurnas, 2015).

Bên cạnh đó, lý thuyết quản trị nguồn nhân lực chiến lược cung cấp mô hình AMO (Ability - Motivation - Opportunity) để giải thích hiệu suất làm việc (Appelbaum & cộng sự, 2000; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Theo cách tiếp cận này, năng lực thực thi đa chiều của công chức phải bao hàm: năng lực chuyên môn/kỹ năng; động lực phụng sự/thái độ và khả năng tận dụng hoặc tạo ra cơ hội, nguồn lực từ hệ thống (opportunity). Sự giao thoa của các lý thuyết này khẳng định, việc đo lường và phát triển năng lực của công chức chính quyền cấp xã hiện nay phải là một

phức hợp đa chiều, liên tục linh hoạt và thích ứng với hệ sinh thái địa phương.

3. Đề xuất mô hình năng lực thực thi công vụ theo cách tiếp cận đa chiều

3.1. Năng lực chuyên môn, pháp lý và tư duy tổng hợp

Trong môi trường hành chính cấp xã sau sáp nhập, công chức đối mặt với các vấn đề mang tính giao thoa đa lĩnh vực, như: tranh chấp đất đai gắn với an sinh xã hội và trật tự an ninh... Do đó, năng lực chuyên môn không chỉ là sự ghi nhớ máy móc các quy định pháp luật mà phải chuyển hóa thành năng lực ứng dụng thực tiễn và tư duy hệ thống. Theo Spencer & Spencer (1999), thành tố này gồm hai mảng năng lực nhận thức cốt lõi: (1) Tư duy phân tích là khả năng chia nhỏ một vấn đề phức tạp thành các cấu phần để tìm ra nguyên nhân gốc rễ; (2) Tư duy khái niệm là khả năng nhận diện các mô thức, lắp ghép các mảnh thông tin rời rạc thành một bức tranh toàn cảnh. Để đo lường năng lực này, hệ thống chỉ báo hành vi được chia thành 3 cấp độ:

Mức độ 1 (áp dụng cơ bản): nắm vững và thực hiện đúng các quy định, quy trình nghiệp vụ chuyên ngành; có khả năng phát hiện những điểm bất thường cơ bản trong hồ sơ, tài liệu.

Mức độ 2 (phân tích độc lập): nhận diện được mối quan hệ nhân - quả trong các vấn đề phát sinh; biết xuyên chuỗi các quy định pháp luật từ nhiều lĩnh vực khác nhau (đất đai, xây dựng, môi trường) để giải quyết một vụ việc phức tạp mà không để xảy ra sai sót pháp lý.

Mức độ 3 (tư duy tổng hợp chiến lược): dự báo được các tác động đa chiều của một quyết định hành chính đối với tình hình kinh tế - xã hội địa phương; chủ động đề xuất với lãnh đạo các phương án giải quyết vừa đúng luật, vừa bảo đảm tính ổn định của cộng đồng (Spencer & Spencer, 1999).

3.2. Năng lực thực thi, quản trị đa nhiệm

Năng lực này đo lường khả năng làm việc dưới áp lực cao, kỹ năng tổ chức công việc và đặc biệt là bản lĩnh ra quyết định trong quá trình áp dụng pháp luật. Trong môi trường quản trị trước đây, khi được giao nhiều nhiệm vụ, công chức thường có xu hướng né tránh bằng cách đẩy việc lên cấp trên hoặc yêu cầu công dân bổ sung giấy tờ không cần thiết để kéo dài thời gian (Tu, 2022). Do vậy, năng lực ra quyết định đòi hỏi công chức phải tận dụng “quyền tự quyết nghề nghiệp” một cách đúng đắn (Evans, 2010; Lipsky, 2010). Vì vậy, hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (tổ chức công việc): biết cách sắp xếp, phân loại hồ sơ theo mức độ ưu tiên; tuân thủ nghiêm ngặt các mốc thời gian quy định; không để xảy ra tình trạng tồn đọng hồ sơ do lỗi chủ quan.

Mức độ 2 (quản trị đa nhiệm): có khả năng chuyển đổi linh hoạt giữa nhiều luồng công việc khác nhau mà vẫn duy trì sự tập trung và độ chính xác; duy trì hiệu suất ổn định trong các giai đoạn cao điểm (ví dụ: giải ngân cuối năm, bầu cử).

Mức độ 3 (quyết đoán và tự chủ): đưa ra các quyết định hành chính kịp thời, dứt khoát trong những tình huống có thông tin không đầy đủ hoặc mơ hồ; sẵn sàng bảo vệ quan điểm chuyên môn của mình trước áp lực từ nhiều phía và chịu trách nhiệm đến cùng về quyết định đó (SHL, 2011).

3.3. Năng lực quản lý, điều hành và phân quyền

Với quy mô của cấp xã hiện nay, mô hình quản lý vi mô đang là những thách thức lớn, nếu cán bộ lãnh đạo hay công chức chuyên môn ôm đồm mọi việc sẽ dẫn đến sự trì trệ và kém hiệu quả của hệ thống. Do vậy, năng lực yêu cầu gồm: kỹ năng hoạch định chiến lược, khả năng ủy quyền và kỹ năng quản lý dịch vụ công (OECD, 2017).

Khả năng ủy quyền không có nghĩa là đùn đẩy trách nhiệm mà là việc phân bổ nguồn lực hợp lý cho các cấp dưới, các tổ chức đoàn thể (thanh niên, phụ nữ) hoặc trưởng thôn/bản; đồng thời, thiết lập các cơ chế giám sát tiến độ (Spencer & Spencer, 1999). Việc Nhà nước đặt hàng các tổ chức tư nhân/xã hội cung cấp dịch vụ (thu gom rác, y tế dự phòng...) đòi hỏi công chức phải là những người “mua hàng” thông minh, biết thiết kế hợp đồng và đánh giá hiệu quả đầu ra của dịch vụ. Hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (lập kế hoạch cơ bản): xây dựng được lịch trình công tác cá nhân và nhóm một cách khoa học; xác định đúng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành một dự án hoặc chiến dịch tại địa phương.

Mức độ 2 (ủy quyền và giám sát): biết cách giao việc đúng người, đúng chuyên môn; thiết lập các chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) rõ ràng cho đối tác hoặc cấp dưới; cung cấp sự hỗ trợ kịp thời khi người được ủy quyền gặp khó khăn.

Mức độ 3 (điều hành chiến lược và quản trị hợp đồng): xây dựng tầm nhìn trung và dài hạn cho từng công việc phụ trách; thiết kế các tiêu chuẩn đầu vào, đặt hàng dịch vụ công minh bạch; kiểm soát chặt chẽ rủi ro từ các đối tác cung cấp dịch vụ ngoài nhà nước, bảo đảm lợi ích tối đa cho cộng đồng (OECD, 2017).

3.4. Năng lực dân vận, giao tiếp và giải quyết xung đột

Chính quyền cấp xã là “điểm chạm” đầu tiên và thường xuyên nhất giữa Nhà nước và người dân. Với quy mô dân số lớn, công chức phải có năng lực gồm: kỹ năng giao tiếp liên cá nhân, định hướng phục vụ công dân và năng lực trí tuệ cảm xúc nhằm hóa giải các xung đột cộng đồng tiềm ẩn.

Trong quá trình sáp nhập, sự xáo trộn về địa giới và nguồn lực rất dễ gây ra sự phản

kháng. Công chức phải đối mặt với “lao động cảm xúc” cường độ cao khi liên tục phải kiềm chế bản thân để xoa dịu sự bức xúc có thể xảy ra của công dân (Tu & cộng sự, 2023). Khả năng thấu cảm, kiên nhẫn lắng nghe và kỹ năng thương lượng chính là vũ khí dân vận sắc bén để chuyển hóa sự bất mãn thành sự đồng thuận chính sách. Hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (giao tiếp chuẩn mực): trình bày thông tin, hướng dẫn thủ tục hành chính cho người dân một cách rõ ràng, mạch lạc, dễ hiểu; giữ thái độ lịch sự, chuyên nghiệp trong mọi giao tiếp hành chính.

Mức độ 2 (thấu cảm và phục vụ): nhận diện được cảm xúc và những nhu cầu “không nói ra” của công dân; chủ động hỗ trợ các nhóm đối tượng yếu thế (người già, người khuyết tật) vượt qua rào cản hành chính; xử lý các phản nàn một cách khéo léo, không để leo thang căng thẳng.

Mức độ 3 (giải quyết xung đột và dân vận): đóng vai trò trung gian hòa giải thành công các tranh chấp, mâu thuẫn phức tạp trong cộng đồng; sử dụng nghệ thuật thuyết phục để vận động người dân đồng thuận với các chủ trương lớn, nhạy cảm của địa phương (giải phóng mặt bằng, sáp nhập thôn/xã) (Laws & Forester, 2015).

3.5. Năng lực am hiểu và kiến tạo địa bàn

Khi ranh giới xã mở rộng, công chức bị đặt vào một môi trường sinh thái, văn hóa và kinh tế hoàn toàn mới hoặc phức tạp hơn gấp nhiều lần. Năng lực “am hiểu địa phương” đòi hỏi công chức phải sở hữu kiến thức kinh nghiệm sắc bén để nắm bắt các cấu trúc quyền lực phi chính thức (già làng, người có uy tín), các phong tục tập quán, và những đứt gãy xã hội tại địa bàn (Lotta & cộng sự, 2024).

Đồng thời, năng lực này yêu cầu một tinh thần khởi nghiệp công. Khung quản trị

giá trị công của Moore (1995) đã chỉ rõ, công chức nhà nước không chỉ thụ động tuân thủ pháp luật mà phải chủ động “kiến tạo”. Họ phải có năng lực phát hiện các tài nguyên còn ngủ yên (đất đai, văn hóa bản địa, nguồn nhân lực nhàn rỗi) để thiết kế các mô hình phát triển mới (hợp tác xã kiểu mới, du lịch sinh thái) và đồng kiến tạo cùng người dân để gia tăng giá trị kinh tế cho địa phương (Gofen, 2015). Hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (nắm bắt địa bàn): nắm vững các số liệu thống kê cơ bản về dân cư, địa lý, kinh tế của toàn bộ địa bàn quản lý mới; thiết lập được kênh liên lạc thông suốt với các đầu mối cơ sở (trưởng thôn, tổ trưởng dân phố).

Mức độ 2 (vận dụng tri thức kinh nghiệm): sử dụng sự am hiểu về văn hóa, thói quen của từng khu vực dân cư để cá nhân hóa cách thức tiếp cận và giải quyết vấn đề, tránh việc áp dụng quy định một cách cứng nhắc gây phản tác dụng; nhận diện sớm các nguy cơ bất ổn an ninh xã hội từ cơ sở.

Mức độ 3 (kiến tạo và khởi nghiệp xã hội): chủ động đề xuất các đề án, sáng kiến phát triển kinh tế - xã hội mang tính đột phá dựa trên lợi thế so sánh của địa phương; huy động thành công sự tham gia của người dân và doanh nghiệp vào các dự án công cộng (xây dựng nông thôn mới nâng cao, mô hình sinh kế bền vững) (Moore, 1995).

3.6. Năng lực thích ứng, chịu áp lực và đổi mới sáng tạo

Cuộc cách mạng tinh gọn bộ máy tạo ra sự thay đổi về quy mô tổ chức, quy trình làm việc và áp lực khối lượng công việc. Biến số năng lực quan trọng nhất trong giai đoạn này là sức bền tâm lý và khả năng thích ứng của công chức chính quyền cấp xã (SHL, 2011). Theo khung năng lực phổ quát, đây là khả năng duy trì hiệu suất, giữ bình tĩnh và

kiểm soát cảm xúc khi đối mặt với sự thay đổi liên tục về quy trình, khối lượng công việc và sự phân nân của người dân (Spencer & Spencer, 1999; Bartram, 2005). Theo đó, công chức cần có khả năng học tập liên tục và đổi mới sáng tạo. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế đã phát triển mô hình kỹ năng đổi mới khu vực công (OPSI), trong đó nhấn mạnh: sự tò mò để tìm kiếm cách làm mới; tư duy lặp lại và thử nghiệm để cải tiến dần dần các quy trình; và tinh thần nổi dậy để dám thách thức, phá vỡ các quy trình quan liêu, rườm rà cản trở hiệu quả công việc. Việc ứng dụng các kỹ năng này giúp công chức tái thiết kế quy trình làm việc, tự động hóa các khâu trung gian, từ đó, giảm tải áp lực một cách thực chất (OECD, 2017). Hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (sức bền tâm lý): giữ bình tĩnh, không bộc lộ cảm xúc tiêu cực hay hoảng loạn khi đối mặt với áp lực tiến độ hoặc sự thay đổi đột ngột về yêu cầu công việc; sẵn sàng tiếp nhận và học hỏi các phần mềm, quy định mới.

Mức độ 2 (thích ứng linh hoạt): nhanh chóng điều chỉnh phương pháp làm việc để phù hợp với người quản lý mới, đồng nghiệp mới hoặc bối cảnh địa bàn mới; biết cách tự giải tỏa căng thẳng để ngăn ngừa hội chứng kiệt sức.

Mức độ 3 (đổi mới sáng tạo mang tính hệ thống): liên tục đặt câu hỏi về tính hợp lý của các quy trình hiện tại; mạnh dạn đề xuất và thử nghiệm các giải pháp rút gọn thủ tục hành chính, loại bỏ các bước công việc không tạo ra giá trị, mang lại hiệu quả đo lường được cho tổ chức (OECD, 2017).

3.7. Năng lực số và quản trị dữ liệu

Trong bối cảnh bài toán nhân sự bị giới hạn bởi chủ trương tinh giản biên chế, công nghệ số không còn là công cụ hỗ trợ mà là phương thức tồn tại của chính quyền cấp xã.

Năng lực số hiện nay đòi hỏi công chức phải thao tác thuần thục trên các nền tảng chính quyền số, dịch vụ công trực tuyến toàn trình và hệ thống quản lý văn bản số hóa (Panagiotopoulos & cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, khả năng hiểu biết dữ liệu là một cấu phần cốt lõi (OECD, 2017). Công chức cấp xã phải biết cách thu thập, chuẩn hóa, bảo mật và phân tích dữ liệu dân cư, đất đai, hộ tịch. Thay vì quản lý hành chính dựa trên “trí nhớ” hay “cảm tính”, năng lực này cho phép công chức chuyển sang nền quản trị dự báo - sử dụng dữ liệu để nhận diện các xu hướng xã hội (ví dụ: biến động nhân khẩu học, tỷ lệ nghèo đa chiều) nhằm có biện pháp can thiệp sớm. Năng lực số cũng giúp công chức đóng vai trò là “người hướng dẫn số”, thu hẹp khoảng cách số cho những người dân gặp khó khăn trong việc tiếp cận công nghệ. Hệ thống chỉ báo hành vi đo lường năng lực này bao gồm:

Mức độ 1 (khai thác công nghệ cơ bản): sử dụng thành thạo các phần mềm quản lý nhà nước chuyên ngành, cổng dịch vụ công và hệ thống E-office; hiểu và tuân thủ các quy tắc cơ bản về an toàn thông tin và bảo mật dữ liệu công.

Mức độ 2 (tối ưu hóa quy trình số): chủ động hướng dẫn, hỗ trợ người dân sử dụng dịch vụ công trực tuyến, thanh toán điện tử; biết cách sử dụng các công cụ công nghệ để thiết kế bảng biểu, báo cáo tự động, giảm thiểu thời gian xử lý thủ công.

Mức độ 3 (quản trị dữ liệu chiến lược): phân tích, tổng hợp dữ liệu từ nhiều nguồn để phát hiện các xu hướng, điểm nghẽn trong cung cấp dịch vụ công; đề xuất các giải pháp nâng cấp hạ tầng số hoặc ứng dụng công nghệ thông minh (như phân tích dữ liệu lớn ở mức độ địa phương) để hỗ trợ công tác ra quyết định của lãnh đạo xã (Panagiotopoulos & cộng sự, 2019; OECD, 2017).

4. Kết luận

Mô hình 7 năng lực thực thi công vụ đa chiều là một hệ thống đan xen, tương hỗ chặt chẽ. Việc đề xuất và áp dụng mô hình này là lời giải mang tính hệ thống cho bài toán “quá tải” của chính quyền cấp xã hiện nay. Mô hình này tích hợp triết lý quản trị giá trị công, cung cấp khung quy chuẩn xác cho việc thiết kế các công cụ tuyển dụng, chương trình đào tạo thực chiến và hệ thống đánh giá KPI đa chiều. Quan trọng nhất, việc vận hành theo mô hình đa chiều sẽ tạo ra bộ phận vững chắc để xây dựng một thể hệ công chức chính quyền cấp xã: chuyên nghiệp, bản lĩnh, thấu cảm và có đủ khả năng kiến tạo, dẫn dắt sự phát triển bền vững của cộng đồng địa phương trong kỷ nguyên số □

Tài liệu tham khảo:

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185 - 1203.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 241-265.
- Bộ Chính trị (2025). *Quy định số 366-QĐ/TW ngày 30/8/2025 về việc kiểm điểm và đánh giá, xếp loại chất lượng đối với tập thể, cá nhân trong hệ thống chính trị*.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Evans, T. (2010). *Professional Discretion in Welfare Services: Beyond Street-Level Bureaucracy*. Ashgate Publishing.
- Gofen, A. (2015). Citizens' Entrepreneurial Role in Public Service Provision. *Public Management Review*, 17(3), 404-424.
- Laws, D., & Forester, J. (2015). *Conflict, Improvisation, Governance*. Routledge.
- Lipsky, M. (1980/2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
- Lotta, G., Musheno, M., & Maynard-Moody, S. (2024). Street-level workers' knowledge agency: How they use knowledge to act beyond rules. *Public Management Review* (Special Issue).
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.
- OECD (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- SHL (2011). *The Universal Competency Framework: A common language for understanding people's behaviour at work* (White paper). SHL Group.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993/1999). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Quốc hội (2025). *Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025*.
- Quốc hội (2025). *Luật Cán bộ, công chức năm 2025*.
- Tu, W. (2022). Unpacking the accountability cube and its relationship with blame avoidance. *Public Management Review*.
- Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, & Wen, B. (2023). Public Service Motivation, Performance-Contingent Pay and Job Satisfaction of Street-Level Bureaucrats. *Public Personnel Management*.
- Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 18(7), 583-598.