

Chuyên đề: Kỹ năng chỉ đạo, xử lý những vấn đề phát sinh tại cấp xã trong quá trình vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp

I. Mục tiêu chuyên đề

Sau khi hoàn thành chuyên đề, học viên có thể:

1. Nhận diện có tính hệ thống các vấn đề phát sinh phổ biến tại xã, phường, đặc khu trong bối cảnh chính quyền địa phương 02 cấp mới đi vào hoạt động.
2. Vận dụng các phương pháp, kỹ năng chỉ đạo, xử lý những vấn đề phát sinh phù hợp, hiệu quả.
3. Nâng cao năng lực tổ chức thực hiện nhiệm vụ; đảm bảo hiệu lực, hiệu quả quản trị của chính quyền xã, phường, đặc khu trong mô hình chính quyền địa phương 2 cấp.

II. Đối tượng học viên

1. Bí thư, Phó Bí thư Đảng ủy cấp xã
2. Chủ tịch, Phó Chủ tịch HĐND cấp xã
3. Chủ tịch, Phó Chủ tịch UBND cấp xã
4. Chủ tịch, Phó Chủ tịch UB MTTQ Việt Nam cấp xã
5. Trưởng các Ban Đảng, Trưởng các phòng chính quyền cấp xã và tương đương

III. Thời lượng: 4 tiết (tương đương 180 phút)

IV. Nội dung chuyên đề

1. Tình huống 01: Lúng túng khi triển khai mô hình chính quyền địa phương 02 cấp và kỹ năng chỉ đạo, xử lý vấn đề phát sinh.

2. Tình huống số 02: Khó khăn khi có những xã, phường, đặc khu hiện nay có quy mô dân số khác nhau, diện tích khác nhau, quy mô kinh tế khác nhau, điều kiện đặc thù khác nhau, trong khi đó số phòng chuyên môn, số nhân sự được phê duyệt tương đồng, nhưng năng lực, chuyên môn, nghiệp vụ không đồng đều, chỗ thừa, chỗ thiếu.

3. Tình huống số 03: Khó khăn trong công tác lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh mới.

4. Tình huống số 04: Khác biệt tư duy, phương pháp làm việc giữa cán bộ cấp xã cũ và cán bộ cấp huyện chuyển về – khó khăn trong giải quyết công việc trực tiếp.

5. Tình huống số 05: Bất cập trong phối hợp công việc giữa xã và cơ quan chuyên môn cấp tỉnh.

6. Tình huống số 06: Áp lực công việc vượt ngưỡng của cán bộ cấp xã sau sáp nhập và thực hiện mô hình chính quyền địa phương 02 cấp.

7. Tình huống số 07: Xung đột giữa phương thức điều hành truyền thống và điều hành trên môi trường số tại cấp xã.

V. Phương pháp giảng dạy

1. Phân tích – thảo luận – xử lý tình huống
2. Phân tích tình huống thực tế, chia nhóm thảo luận tình huống
3. Tổng hợp của giảng viên.

VI. Tài liệu học tập gợi ý

1. Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025
2. Nghị định số 150/2025/NĐ-CP quy định tổ chức các cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và Ủy ban nhân dân xã, phường, đặc khu thuộc tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.
3. Các Nghị định về phân cấp, phân quyền, phân định thẩm quyền năm 2025
4. Tài liệu về chương trình bồi dưỡng cập nhật kiến thức, kỹ năng đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý xã, phường, đặc khu.

VII. Các tình huống cụ thể và kỹ năng chỉ đạo, xử lý những vấn đề phát sinh tại cấp xã trong quá trình vận hành chính quyền 2 cấp

1. Tình huống số 01: *Lúng túng khi triển khai mô hình chính quyền địa phương 02 cấp*

a) Bối cảnh tình huống

Từ 01/7/2025, theo Nghị quyết của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, tỉnh An Phú chính thức vận hành mô hình chính quyền địa phương 02 cấp: tỉnh – xã (bỏ cấp huyện). Đây là mô hình hoàn toàn mới, chưa có tiền lệ trước đây. Ngay khi bắt tay vào thực hiện nhiệm vụ, UBND xã Tân An gặp hàng loạt khó khăn như: chỉ có văn phòng và 02 phòng chuyên môn, nhưng phải gánh toàn bộ chức năng quản lý nhà nước (thẩm quyền lớn, công việc nhiều) vốn trước đây do các phòng ban chuyên môn của huyện thực hiện; quá nhiều văn bản và nội dung quy định pháp luật mới ban hành cho mô hình chính quyền địa phương 2 cấp; cán bộ chưa quen với nội dung và phương thức chỉ đạo mới, với cơ chế phối hợp và quy trình điều hành trong mô hình mới; áp lực lớn về thời hạn giải quyết việc, phục vụ nhân dân kịp thời, một số cán bộ còn lúng túng, tâm lý chờ đợi sự chỉ đạo giải quyết.

Trong 2 tháng đầu, nhiều việc tồn đọng như: cấp giấy phép xây dựng, xác nhận hồ sơ đất đai, giải quyết thủ tục hành chính tư pháp, khiếu nại của dân... bị chậm, gây bức xúc nhất định của người dân. Mạng xã hội phản ánh tình trạng chưa đáp ứng yêu cầu, giải quyết công việc bị chậm, ách tắc.

Chủ tịch UBND xã Tân An được Ban thường vụ xã giao nhiệm vụ khẩn trương chỉ đạo giải quyết, bảo đảm bộ máy mới vận hành trơn tru và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh.

b) Câu hỏi thảo luận

- Với vai trò Chủ tịch UBND xã, đồng chí sẽ **chỉ đạo** xử lý những vấn đề trên như thế nào?

- Đồng chí sẽ **kiến nghị** gì với cấp trên để bảo đảm việc vận hành ổn định, hiệu quả mô hình chính quyền địa phương 02 cấp hiện nay?

- Đồng chí sẽ **chỉ đạo** xử lý như thế nào đối với những phản ánh của mạng xã hội, báo chí để vừa bảo đảm uy tín chính quyền xã, vừa củng cố niềm tin của nhân dân?

c) Gợi ý phương pháp chỉ đạo, xử lý

- Rà soát toàn bộ nhiệm vụ phát sinh, phân loại.

- Lập “tổ phản ứng nhanh” để xử lý các hồ sơ tồn đọng và các phản ánh nóng từ người dân, báo chí.

- Giao nhiệm vụ rõ ràng; yêu cầu báo cáo tiến độ hằng tuần, lập nguyên tắc xử lý công việc: rõ người – rõ việc – rõ thời hạn – rõ sản phẩm – rõ trách nhiệm.

- Định hướng xử lý truyền thông.

- Tổ chức hội nghị phối hợp với đại diện các sở ngành của tỉnh.

- Động viên, bồi dưỡng, tập huấn đội ngũ cán bộ.

- Ban hành bộ quy trình, hướng dẫn nghiệp vụ giải quyết công việc.

- Đề xuất về công tác nhân sự.

d) Kỹ năng lãnh đạo, chỉ đạo cần phát triển

- Kỹ năng định hình tổ chức trong bối cảnh thay đổi thể chế.

- Kỹ năng chỉ đạo, xử lý vấn đề đa lĩnh vực khi chưa có đủ hướng dẫn pháp lý.

- Kỹ năng điều phối và duy trì liên thông giữa các cấp, các ngành.

- Kỹ năng quản trị địa phương bao trùm

- Kỹ năng quản lý truyền thông và xử lý khủng hoảng thông tin.

2. Tình huống số 02: tình huống khó khăn khi có những xã, phường, đặc khu hiện nay có quy mô dân số khác nhau, diện tích khác nhau, quy mô kinh tế khác nhau, điều kiện đặc thù khác nhau, trong khi đó số phòng chuyên môn, số nhân sự được phê duyệt tương đồng, nhưng năng lực, chuyên môn, nghiệp vụ không đồng đều, chỗ thừa, chỗ thiếu

a) Bối cảnh tình huống

Sau khi thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính và vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, có xã/phường quy mô dân số trên 200.000 người, diện tích rộng, kinh tế – xã hội phát triển mạnh, nhiều khu đô thị, khu công nghiệp, khối lượng công việc hành chính – quản lý nhà nước lớn và đa dạng; có xã/phường quy mô trung bình khoảng 20.000 dân; thậm chí có xã miền núi, đảo, hải đảo giữ nguyên không sáp nhập, dân số chỉ khoảng 5.000 người, địa bàn hẹp, ít doanh nghiệp nhưng lại có đặc thù vùng sâu, vùng xa, dân trí không đồng đều, giao thông cách trở. Trong khi đó, số phòng chuyên môn và số lượng biên chế được phê duyệt gần như tương đồng, không có sự khác biệt nhiều ở tất cả các xã/phường, không phân biệt đủ rõ về quy mô, tính chất hay đặc thù; trình độ, năng lực, chuyên môn của cán bộ không đồng đều; một số nơi thiếu cán bộ chuyên môn sâu cho các lĩnh vực phức tạp (đất đai, xây dựng, môi trường, an sinh xã hội, quản lý đô thị...).

b) Câu hỏi thảo luận

- Trong vai trò lãnh đạo chủ chốt của xã/phường có quy mô dân số lớn, diện tích rộng, kinh tế - xã hội phát triển mạnh, đồng chí sẽ **lãnh đạo, chỉ đạo** giải quyết tình hình thực tiễn hiện nay còn có những bất cập như thế nào?

- Trong vai trò lãnh đạo chủ chốt của xã/phường có quy mô dân số nhỏ, diện tích hẹp, kinh tế - xã hội chưa phát triển, đồng chí sẽ **lãnh đạo, chỉ đạo** giải quyết tình hình thực tiễn hiện nay để đáp ứng yêu cầu phát triển như thế nào?

- Đồng chí sẽ **kiến nghị cấp trên** những gì để giải quyết những bất cập khi mới thực hiện mô hình chính quyền địa phương 02 cấp, bộ máy sớm vận hành ổn định và thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ theo quy định?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Chỉ đạo rà soát, thống kê khối lượng công việc thực tế và định mức biên chế.

- Phân công, luân chuyển công việc trong nội bộ.

- Chỉ đạo xây dựng quy trình xử lý công việc linh hoạt, phù hợp.

- Thúc đẩy ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, giao dịch trực tuyến.

- Kiến nghị cử cán bộ từ các sở, ngành tập huấn, chia sẻ kinh nghiệm cho cán bộ cấp xã.

- Kiến nghị xây dựng cơ chế phân bổ biên chế, nhân lực theo tiêu chí quy mô dân số, diện tích, đặc thù phát triển thay vì áp dụng tương đồng.

- Kiến nghị cho phép thuê chuyên gia theo hợp đồng ngắn hạn cho các lĩnh vực phức tạp, đặc biệt ở địa bàn khối lượng công việc lớn.

d) Kỹ năng lãnh đạo, chỉ đạo cần phát triển

- Kỹ năng đánh giá nhu cầu công việc và phân bổ nguồn lực dựa trên số liệu thực tế.

- Kỹ năng lãnh đạo đa dạng nguồn nhân lực với trình độ, năng lực khác nhau.

- Kỹ năng kiến nghị chính sách với cấp trên dựa trên bằng chứng, số liệu, thực tiễn.

3. Tình huống số 03: *Khó khăn trong công tác lãnh đạo, quản lý trong bối cảnh mới*

a) Bối cảnh tình huống

Sau sắp xếp đơn vị hành chính và vận hành mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, đội ngũ lãnh đạo, quản lý chủ chốt của xã/phường/đặc khu tại tỉnh Y có nhiều thay đổi như: đa số được giao nhiệm vụ cao hơn, phạm vi lãnh đạo toàn diện hơn nhưng đại đa số cán bộ chưa từng trải qua hoặc kinh qua đầy đủ các lĩnh vực mà hiện nay phải lãnh đạo, chỉ đạo; một số lãnh đạo trước đây chỉ chuyên về công tác Đảng, đoàn thể nay đảm nhiệm công tác chính quyền, hoặc ngược lại, dẫn đến khó khăn ban đầu trong tiếp cận chuyên môn, phương pháp điều hành; đối tượng tác động của quyết định điều hành thay đổi đột ngột: từ quản lý một nhóm nhỏ cán bộ chuyên môn sâu, chuyển sang điều hành tập thể có trình độ, cách tiếp cận công việc khác nhau, trải rộng nhiều lĩnh vực chuyên môn; trước đây, ở cấp huyện, mỗi quyết định của lãnh đạo thường được hỗ trợ bởi một bộ máy tham mưu chuyên sâu; nay, ở cấp xã, lãnh đạo thường chỉ được tham mưu bởi 01 chuyên viên, người này lại có thể phụ trách nhiều lĩnh vực không chuyên sâu, thậm chí phải làm việc ở mảng hoàn toàn mới, lại chịu áp lực thời gian gấp; nhiều cán bộ ở xã (cũ) chịu ảnh hưởng bởi các mối quan hệ làng xóm, họ hàng; công việc giải quyết bị chậm, nhiều ngành, nhiều cấp liên tục ban hành văn bản đôn đốc, yêu cầu báo cáo, tập huấn, hướng dẫn; lãnh đạo thiếu thời gian cho triển khai thực hiện, còn chuyên viên phải dành nhiều thời gian cho tổng hợp, báo cáo.

b) Câu hỏi thảo luận

- Trong bối cảnh có nhiều khó khăn xuất hiện, rất cần có những người lãnh đạo, quản lý giỏi. Với vai trò là lãnh đạo, quản lý chủ chốt, đồng chí sẽ **thực hiện những giải pháp gì** để giải quyết những khó khăn trên?

- Đồng chí sẽ **kiến nghị cấp trên** những gì để giảm áp lực hành chính, tăng hiệu quả lãnh đạo, quản lý?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Chỉ đạo rà soát, phân loại, đánh giá nhiệm vụ, nhân sự đảm nhận.
- Thiết lập kế hoạch giải quyết công việc khoa học.
- Phân công, điều phối công việc, nhân sự hợp lý.
- Chỉ đạo tăng cường chia sẻ thông tin nội bộ: tổ chức giao ban hằng tuần, cập nhật tiến độ, kết quả công việc.
- Xác định từng khó khăn và giải pháp giải quyết khó khăn.
- Chú trọng thực hiện bổ sung kiến thức, kỹ năng làm việc.
- Tăng cường sử dụng hiệu quả công nghệ thông tin.
- Kiến nghị cấp trên về thể chế, tổ chức bộ máy, nhân sự, cơ chế giải quyết công việc, bồi dưỡng, tập huấn.

d) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần phát triển

- Kỹ năng ra quyết định giải quyết công việc trong điều kiện có nhiều khó khăn.
- Kỹ năng tổ chức – phân công – giám sát công việc khi đội ngũ đa dạng về trình độ và cách tiếp cận.
- Kỹ năng quản trị áp lực và ưu tiên công việc để không bị cuốn vào sự vụ làm ảnh hưởng đến việc giải quyết công việc quan trọng.
- Kỹ năng bồi dưỡng, phát triển đội ngũ tham mưu để nâng cao chất lượng tham mưu giải quyết công việc.

4. Tình huống số 04: Khác biệt tư duy, phương pháp làm việc giữa cán bộ cấp xã cũ và cán bộ cấp huyện chuyển về – khó khăn trong giải quyết công việc trực tiếp

a) Bối cảnh tình huống

Sau khi thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính và bỏ cấp huyện, xã Minh Khánh mới được thành lập với đội ngũ cán bộ, công chức đến từ hai nguồn: cán bộ, công chức cấp xã cũ: trước đây chủ yếu thiết lập hồ sơ ban đầu rồi trình cấp huyện xem xét, quyết định; chưa quen việc phải tham mưu để lãnh đạo xã trực tiếp ra quyết định cuối cùng, nên còn thói quen làm “đúng quy trình cũ” và chờ cấp trên giải quyết; cán bộ, công chức cấp huyện chuyển về: trước đây làm ở cấp trung gian, quen xử lý công việc mang tính gián tiếp, chủ yếu thẩm định hoặc hướng dẫn xã; giờ phải trực tiếp tiếp nhận và giải quyết công việc cho người dân

và doanh nghiệp, nên lúng túng khi phải xử lý nhanh, đa lĩnh vực và trực tiếp xúc xúc nhiều với dân.

Môi trường làm việc và yêu cầu nhiệm vụ hiện nay hoàn toàn mới mẻ với cả hai nhóm gồm: cấp xã mới tiếp nhận thêm nhiều nhiệm vụ vốn do cấp huyện trước đây giải quyết, đòi hỏi quyết định nhanh, chính xác, đa lĩnh vực; khối lượng công việc tăng mạnh, trong khi sự khác biệt về cách tiếp cận, tiêu chuẩn xử lý, tốc độ làm việc giữa hai nhóm cán bộ dẫn đến độ trễ trong giải quyết công việc; kết quả tham mưu đôi khi thiếu chắc chắn, phải sửa đổi nhiều lần; một số hồ sơ quan trọng bị trả lại do không đúng yêu cầu hoặc sai quy định.

b) Câu hỏi thảo luận

- Với vai trò lãnh đạo chủ chốt, đồng chí sẽ **chỉ đạo** thế nào để hài hòa cách làm việc giữa hai nhóm cán bộ, hình thành phương pháp giải quyết công việc thống nhất và hiệu quả?

- Đồng chí sẽ **chỉ đạo** việc bồi dưỡng, tập huấn, chia sẻ kinh nghiệm như thế nào để nâng cao năng lực tham mưu giải quyết công việc?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Chú trọng thực hiện các giải pháp về công tác tư tưởng, tinh thần, thái độ, trách nhiệm công việc.

- Ban hành thống nhất quy trình giải quyết công việc theo mô hình mới, làm rõ quy trình, thời gian, trách nhiệm ở từng khâu.

- Triển khai giải pháp hỗ trợ đối với từng nhóm cán bộ.

- Tổ chức tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu cho tất cả cán bộ, tập trung vào phương pháp giải quyết công việc, kỹ năng tham mưu, kỹ năng ra quyết định ở cấp xã, kỹ năng giải quyết trực tiếp với người dân.

- Xây dựng hệ thống phần mềm hỗ trợ tham mưu: cung cấp biểu mẫu chuẩn, gợi ý điều khoản pháp lý, giúp giảm sai sót và tiết kiệm thời gian.

d) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần phát triển

- Kỹ năng xây dựng môi trường làm việc hòa nhập về văn hóa và điều phối đội ngũ đa nguồn gốc, đa phong cách làm việc.

- Kỹ năng xây dựng quy trình giải quyết công việc thống nhất khi có nhiều cách tiếp cận khác nhau.

- Kỹ năng phát triển năng lực tham mưu và ra quyết định trong điều kiện mới.

- Kỹ năng kiểm soát chất lượng và thời gian xử lý công việc.

5. Tình huống số 05: *Bất cập trong phối hợp công việc giữa xã và cơ quan chuyên môn cấp tỉnh*

a) Bối cảnh tình huống

Xã Thành Chung vừa sáp nhập và hoạt động theo mô hình chính quyền địa phương 2 cấp (tỉnh – xã). Theo Nghị định 150/2025/NĐ-CP, UBND cấp xã chỉ tổ chức 3 phòng chuyên môn gồm: văn phòng HĐND & UBND (tham mưu các lĩnh vực văn phòng, tư pháp, đối ngoại); phòng kinh tế (hoặc phòng kinh tế, hạ tầng và đô thị tại phường/đặc khu Phú Quốc) (tham mưu các lĩnh vực tài chính – kế hoạch, xây dựng – công thương, nông nghiệp – môi trường); phòng văn hóa – xã hội (tham mưu các lĩnh vực nội vụ, giáo dục và đào tạo, văn hóa – khoa học – thông tin, y tế).

Xã đang triển khai dự án đầu tư hạ tầng cụm dân cư kiểu mẫu. Cán bộ xã phải xin ý kiến cho dự án này từ nhiều sở chuyên ngành cấp tỉnh như: Sở Xây dựng, Sở Nông nghiệp và Môi trường, Sở Tài chính, trong khi: Trưởng phòng chuyên môn xã chỉ có chuyên môn lĩnh vực địa chính và là lãnh đạo mới; các sở cấp tỉnh tiếp nhận công việc cụ thể từ cấp xã là cách làm mới, việc bố trí tiếp nhận và giải quyết công việc của các sở của tỉnh chưa thực sự hợp lý và thuận lợi cho cấp xã trong toàn tỉnh giải quyết công việc kịp thời và hiệu quả. Chủ tịch UBND xã bị cấp ủy địa phương thúc giục hoàn tất dự án vì đây là công trình điểm được Tỉnh ủy quan tâm.

b) Câu hỏi thảo luận

- Khi cơ quan chuyên môn cấp xã chỉ có 3 phòng với năng lực chuyên môn của cán bộ tham mưu còn hạn chế, đồng chí sẽ phân công, huy động nguồn lực và xử lý chuyên môn như thế nào để việc lập và triển khai dự án đáp ứng đúng yêu cầu đặt ra?

- Đồng chí sẽ kiến nghị cấp tỉnh như thế nào để cải thiện cơ chế phối hợp liên ngành, rút ngắn thời gian giải quyết công việc?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Chỉ đạo thành lập Tổ công tác, do Chủ tịch xã đứng đầu, trực tiếp chỉ đạo, giải quyết và liên hệ đầu mối từng sở để giải quyết công việc.

- Chỉ đạo rõ trách nhiệm của từng phòng chuyên môn và kế hoạch, tiến độ giải quyết công việc.

- Xây dựng quy trình nội bộ chuẩn về phối hợp liên ngành ở cấp xã theo từng loại dự án.

- Kiến nghị ban hành cơ chế đầu mối chuyên viên của sở hỗ trợ xã hoặc cán bộ hỗ trợ vụ việc.

d) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần phát triển

- Kỹ năng tổ chức – điều phối nguồn lực.
- Kỹ năng thiết lập và duy trì quan hệ phối hợp giải quyết công việc.
- Kỹ năng ra quyết định trong điều kiện công việc phức tạp.
- Kỹ năng giám sát – đánh giá kết quả giải quyết công việc.

6. Tình huống số 06: Áp lực công việc vượt ngưỡng của cán bộ cấp xã sau sáp nhập và thực hiện mô hình chính quyền địa phương 02 cấp

a) Bối cảnh tình huống

Xã Sơn Hưng sau khi sáp nhập trở thành một trong những xã lớn nhất tỉnh với dân số gần 30.000 người, diện tích tự nhiên gấp 2,5 lần trước đây. Trong bối cảnh mô hình chính quyền địa phương 2 cấp (tỉnh – xã), xã Sơn Hưng được phân cấp mạnh mẽ: từ giải quyết thủ tục hành chính, quản lý đầu tư nhỏ, xác minh đơn thư, công tác đất đai – xây dựng, đến quản lý giáo dục – y tế cơ sở. Tuy nhiên, bộ máy hiện tại của UBND xã gồm: văn phòng và 02 phòng chuyên môn với số lượng cán bộ ít hơn so với khối lượng lớn công việc; một số cán bộ chuyên trách trước đây (tài nguyên môi trường, tư pháp, xây dựng cơ bản, lao động – xã hội...) nay phải kiêm nhiệm nhiều mảng; có nơi thừa cán bộ hành chính, nhưng thiếu cán bộ chuyên môn sâu (ví dụ: cán bộ phụ trách xây dựng không có chuyên môn xây dựng, cán bộ phụ trách môi trường kiêm luôn địa chính); một số cán bộ xã cũ (nay sáp nhập về làm chuyên viên) có tâm lý thiếu tự tin, thiếu động lực, chưa thực sự phối hợp, trong khi kỳ vọng của người dân tăng, đòi hỏi cao hơn. Hệ quả là: cán bộ xã thường xuyên phải làm việc ngoài giờ, cuối tuần, nhưng vẫn chậm tiến độ nhiều đầu việc; một số vụ việc xảy ra như giấy tờ chậm giải quyết, xử lý chồng chéo, gây phản ánh, bức xúc từ người dân; Chủ tịch UBND xã liên tục bị cấp trên yêu cầu giải trình do hiệu quả điều hành chưa đạt, có dấu hiệu quá tải về cá nhân và tổ chức; trong cuộc họp Thường vụ Đảng ủy xã, Bí thư yêu cầu Chủ tịch UBND xã phải “khẩn trương ổn định tổ chức bộ máy, nhân sự, giải quyết kịp thời công việc, nâng cao hiệu lực, hiệu quả”, nhưng chưa có cách làm phù hợp, cũng như chưa có hướng dẫn cụ thể về tái cơ cấu bên trong cấp xã.

b) Câu hỏi thảo luận

Trong vai trò Chủ tịch UBND xã:

- Đồng chí sẽ **tổ chức điều hành và phân công công việc** ra sao để giảm tải và tối ưu hóa nguồn lực hiện có?
- Đồng chí thực hiện **những giải pháp nào** để giảm áp lực và tăng động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ xã?

- Những giải pháp nào **cần kiến nghị với cấp trên** để xử lý các vấn đề vượt quá khả năng tự điều chỉnh?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Rà soát toàn bộ công việc theo nhóm lĩnh vực → xác định phân việc ưu tiên cấp bách giải quyết trước, phân công lại theo nguyên tắc: rõ người (phù hợp với vị trí, năng lực, kinh nghiệm) – rõ việc – rõ thời hạn – rõ kết quả - rõ trách nhiệm.

- Thiết lập cơ chế báo cáo kịp thời, giao ban công việc hàng tuần để kiểm soát tiến độ công việc, phát hiện sớm điểm nghẽn.

- Đề xuất Đảng ủy xã ban hành nghị quyết chuyên đề về tăng cường hiệu lực, hiệu quả thực thi nhiệm vụ, từ đó củng cố cơ sở điều hành.

- Kiến nghị tỉnh có chế độ biệt phái ngắn hạn hoặc hỗ trợ kỹ thuật theo vụ việc cho các lĩnh vực thiếu chuyên môn sâu.

- Đề nghị cấp trên hướng dẫn mẫu cơ cấu tổ chức nội bộ cấp xã theo mô hình sau sáp nhập, cho phép xã chủ động tổ chức lại bộ phận chuyên môn trên cơ sở linh hoạt.

- Đề xuất được bố trí thêm hợp đồng lao động theo Nghị định 111/2022/NĐ-CP trong thời kỳ quá độ.

- Kiến nghị được tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên sâu theo vị trí việc làm cho cán bộ xã sau khi tiếp nhận thêm nhiệm vụ.

d) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần phát triển

- Kỹ năng tổ chức lại quy trình công việc trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

- Kỹ năng lãnh đạo, động viên đội ngũ trong bối cảnh áp lực cao, tâm lý biến động.

- Kỹ năng truyền thông nội bộ và xây dựng văn hóa trách nhiệm, hỗ trợ lẫn nhau trong bộ máy hành chính cấp xã.

7. Tình huống số 07: Xung đột giữa phương thức điều hành truyền thống và điều hành trên môi trường số tại cấp xã

a) Bối cảnh tình huống

Xã A vừa chuyển sang mô hình chính quyền địa phương 2 cấp, triển khai mạnh chuyển đổi số trong quản lý và điều hành. UBND xã được yêu cầu áp dụng hệ thống quản lý văn bản điện tử, họp trực tuyến, cổng dịch vụ công trực tuyến và phần mềm quản lý hồ sơ. Tuy nhiên, năng lực số của cán bộ không đồng đều, một số lãnh đạo và cán bộ quen xử lý hồ sơ giấy, ký duyệt trực tiếp, giao việc qua

hợp trực tiếp, trong khi một số cán bộ trẻ lại thuần thục các công cụ số. Hệ điều hành số thiếu đồng bộ, sự liên thông với các cơ quan có lúc còn trục trặc; đường truyền không ổn định; đôi lúc hệ thống bị lỗi khiến tiến độ công việc chậm trễ. Cách thức điều hành bị “lệch pha”, lãnh đạo xã quen điều hành trực tiếp, giao việc bằng lời, hoặc thông qua văn bản giấy, cán bộ chuyên môn muốn áp dụng phần mềm giao việc, lưu trữ hồ sơ và xử lý online. Điều này dẫn đến nhiều việc bị chồng chéo, trễ hạn, ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của cán bộ.

b) Câu hỏi thảo luận

- Trong vai trò là Chủ tịch UBND xã, đồng chí sẽ **chỉ đạo** như thế nào để giải quyết tình trạng một bộ phận cán bộ quen giải quyết công việc trên môi trường số và một bộ phận cán bộ chưa quen, ngại và thiếu kỹ năng giải quyết công việc trên môi trường số?

- Đồng chí sẽ làm gì để nâng cao năng lực số của toàn bộ đội ngũ cán bộ, nhất là những người còn e ngại, lúng túng khi sử dụng công nghệ?

- Đồng chí sẽ lựa chọn giải pháp nào để vừa đảm bảo sự thống nhất trong điều hành trên môi trường số, vừa xử lý được các tình huống hệ thống công nghệ còn trục trặc?

c) Gợi ý phương pháp lãnh đạo, chỉ đạo xử lý

- Định hướng rõ ràng và xuyên suốt: khẳng định mục tiêu bắt buộc là điều hành trên môi trường số, nhưng có lộ trình chuyển đổi hợp lý để không gây đứt gãy công việc.

- Ban hành quy định làm việc thống nhất: quy định rõ việc giao việc, phê duyệt, báo cáo phải thực hiện trên hệ thống văn bản điện tử; chỉ dùng hồ sơ giấy trong trường hợp đặc thù (văn bản mật, công tác cán bộ theo quy định,...).

- Chỉ đạo tập huấn và kèm cặp: phân công cán bộ am hiểu công nghệ kèm trực tiếp người yếu kỹ năng số; tổ chức thực hành ngay trên phần mềm với tình huống thực tế.

- Giám sát và đánh giá thường xuyên: lập báo cáo định kỳ về tỷ lệ công việc thực hiện trên môi trường số.

- Giải pháp động viên, thuyết phục.

d) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý cần phát triển

- Kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi số

- Kỹ năng kỹ thuật số cơ bản cho lãnh đạo

- Kỹ năng quản lý sự thay đổi

- Kỹ năng điều hành thống nhất và phối hợp đa thế hệ

- Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định nhanh trong môi trường số.