

CƠ SỞ XÂY DỰNG NỘI DUNG BỒI DƯỠNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CHO CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ

TS. LÊ THỊ LINH TRANG (*)

Ngày nhận bài: 24/6/2021; ngày nhận bài sửa: 15/02/2022; ngày duyệt đăng: 28/02/2022.

TÓM TẮT

Bài viết trình bày những nội dung xuất phát từ đề tài nghiên cứu khoa học và hoạt động bồi dưỡng thực tiễn có liên quan đến các năng lực thuộc nhóm năng lực quản trị nhân sự, như là: thực trạng tự đánh giá của cán bộ quản lý cấp phòng về nhóm năng lực quản trị nhân sự; nhu cầu bồi dưỡng, cập nhật kiến thức của cán bộ lãnh đạo, quản lý; khung năng lực về quản trị nhân sự. Qua đó có thể sử dụng làm cơ sở xây dựng chương trình bồi dưỡng cụ thể cho cán bộ lãnh đạo, quản lý, nâng cao hiệu quả đào tạo bồi dưỡng cán bộ hàng năm.

Từ khóa: *bồi dưỡng, năng lực quản trị nhân sự, lãnh đạo quản lý.*

ABSTRACT

The article presents the contents derived from the scientific research paper and practical training activities related to the category of personnel management competencies, such as: the real situation of the staff's self-assessment, departmental management of human resource management ability group; the leaders' and managers' need to train and update their knowledge; and the competency framework on personnel management. Thereby, it can be used as a basis for developing specific training programs for leaders and managers, improving the effectiveness of annual staff training.

Key words: *training and updating, personnel management competency, leadership, management.*

1. Mở đầu

Trong thời gian qua, Thành ủy, Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) luôn quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực trong hệ thống chính trị và đặc biệt là đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý. Với mục tiêu “Bồi dưỡng, cập nhật thông tin, kiến thức mới và kỹ năng nghiệp vụ nhằm nâng cao nhận thức chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống, năng lực công tác cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp trong hệ thống chính trị, đáp

(*) Phó Trường Khoa Nhà nước và Pháp luật - Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh

ứng yêu cầu, nhiệm vụ của Đảng trong tình hình mới”⁽¹⁾, hàng năm đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý tại TP.HCM đều được tham gia các chương trình bồi dưỡng phù hợp. Để nâng cao hơn nữa tính thực tiễn và phù hợp đối tượng trong nội dung các chương trình được xây dựng, cần có những cơ sở thực tiễn cụ thể để góp phần giảm thiểu tính chủ quan trong việc lựa chọn chuyên đề và hướng tiếp cận, góp phần nâng cao chất lượng bồi dưỡng cán bộ. Ngoài ra, các cơ quan chủ quản, đơn vị đào tạo và bản thân cán bộ cũng có cơ sở để xây dựng lộ trình nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý ở nhiều mức độ khác nhau. Bài viết này trước hết chú trọng vào một số chiều cạnh năng lực quản trị nhân sự của cán bộ lãnh đạo, quản lý.

2. Khung năng lực lãnh đạo, quản lý về quản trị nhân sự

Khung năng lực mô tả dưới đây được rút ra từ kết quả nghiên cứu của đề tài nghiên cứu khoa học cấp Học viện “*Khung năng lực của cán bộ quản lý cấp phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh*” đã nêu ở trên. Dựa trên kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả Lê Quân (2016) và cộng sự và căn cứ vào tình hình thực tiễn tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng như ý kiến khảo sát cán bộ quản lý cấp phòng tại các sở, đề tài đã đề xuất khung năng lực lãnh đạo, quản lý đối cán bộ quản lý cấp phòng tại các sở ở Thành phố Hồ Chí Minh. Khung năng lực gồm có 06 nhóm năng lực với 37 năng lực cụ thể.

Dưới đây là mô tả 03 năng lực cụ thể được các cán bộ lãnh đạo, quản lý quan tâm nhiều trong số các năng lực về quản trị nhân sự. Ở từng năng lực, có định nghĩa và các mức độ năng lực theo hướng các mức độ sau bao hàm các nội dung của mức độ trước đó. Cụ thể như sau:

2.1. Năng lực gây dựng niềm tin

Định nghĩa: là khả năng tạo hiệu ứng lan truyền khiến các thành viên khác trong tổ chức tin tưởng vào chiến lược, kế hoạch, các giá trị và hoạt động của tổ chức, đồng thời tin tưởng vào cấp trên và sẵn sàng thực thi nhiệm vụ được giao với trách nhiệm cao nhất.

Các mức độ biểu hiện:

Mức 1:

- Có chính kiến về công việc, nghề nghiệp, mục tiêu hướng tới một cách rõ ràng, phù hợp với văn hóa đơn vị/tổ chức.
- Chia sẻ các chính kiến đó với đồng nghiệp, tạo cho họ một cách hiểu thống nhất và đúng về chính kiến của bản thân.
- Tin tưởng và thể hiện niềm tin vào sự lựa chọn của cá nhân bằng cách hoàn thành công việc với trách nhiệm và cả niềm tin.

Mức 2:

- Chia sẻ, phân tích, tạo dựng một cách nhìn thống nhất về những giá trị chung, giúp nhân viên hiểu đúng và xây dựng, củng cố niềm tin trong họ, truyền tải niềm tin cá nhân thành niềm tin nhóm.

⁽¹⁾ Bộ Chính trị (2013). Quy định số 164-QĐ/TW, ngày 19 tháng 12 năm 2016, về chế độ bồi dưỡng, cập nhật kiến thức đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp.

- Có khả năng duy trì niềm tin được xây dựng trong nhóm làm việc bằng cách chủ động và tự nguyện tuân thủ các giá trị thông qua việc thực hiện công việc, dành kết quả mong đợi và gắn kết các kết quả cá nhân như là một phần không tách rời của kết quả toàn nhóm.

Mức 3:

- Có khả năng chọn lọc, tổng hợp và lựa chọn các chiến thuật xây dựng niềm tin trong từng cá nhân, bộ phận thành một hệ thống hoàn chỉnh, có mục tiêu, mục đích và chủ động nhắm vào một loạt các kết quả mong đợi để nhân rộng niềm tin trong toàn bộ các nhóm của đơn vị/tổ chức, biến các giá trị được tin tưởng đó trở thành văn hóa và sứ mạng của đơn vị/tổ chức.

- Phát hiện kịp thời các yếu tố không có lợi cho việc củng cố các giá trị niềm tin của từng thành viên trong đơn vị/tổ chức để có giải pháp cụ thể.

Mức 4:

- Gắn kết được các giá trị văn hóa đơn vị/tổ chức, các mục tiêu chiến lược của đơn vị/tổ chức vào giá trị tinh thần của đơn vị/tổ chức.

- Tạo cơ sở vật chất (quy trình, quy định, phương tiện,...) cho nhân viên trong tổ chức để họ có thể biến các giá trị đó thành đúng kết quả mà đơn vị/tổ chức mong đợi.

- Có khả năng điều chỉnh thái độ, hành vi, tôn vinh các thái độ hành vi mong đợi thông qua việc biểu dương và củng cố niềm tin cá nhân của các thành viên.

Mức 5:

- Xây dựng chiến lược truyền tải thông điệp niềm tin của đơn vị/tổ chức từ đó tạo dựng được thương hiệu và quảng bá hình ảnh mong muốn của đơn vị/tổ chức đối với các đối tượng mục tiêu.

- Trở thành hình mẫu về những giá trị niềm tin, là tấm gương cho các đơn vị/tổ chức khác noi theo.

2.2. Năng lực tạo động lực cho cấp dưới

Định nghĩa: là khả năng dẫn dắt, hỗ trợ, khuyến khích cấp dưới phát huy năng lực và tin tưởng vào bản thân để đạt được mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của cá nhân.

Các mức độ biểu hiện:

Mức 1:

- Trình bày được khái niệm động lực và các yếu tố chính có tác động đến việc tăng, giảm động lực của cấp dưới;

- Trình bày được sơ bộ các biện pháp cần thiết để có thể tăng cường động lực làm việc cho cấp dưới.

Mức 2:

- Có thể trình bày được tầm quan trọng của từng yếu tố có ảnh hưởng đến việc tăng, giảm động lực làm việc của cấp dưới;

- Có khả năng nhận biết sơ bộ các nhu cầu cơ bản của cấp dưới;

- Có khả năng ứng dụng một số các biện pháp cơ bản nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho cấp dưới.

Mức 3:

- Có khả năng nhận biết, phân tích, đánh giá sâu các nhu cầu, mong muốn của cấp dưới và chủ động áp dụng các biện pháp làm tăng động lực làm việc của cấp dưới;

- Biết tiến hành các điều chỉnh cần thiết về biện pháp, hình thức áp dụng nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ viên chức cấp dưới khi các điều kiện công việc, môi trường làm việc, nhu cầu của cán bộ viên chức cấp dưới có thay đổi.

Mức 4:

- Có khả năng phân tích, dự báo trước các vấn đề có thể phát sinh trong tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới cũng như ảnh hưởng của động lực làm việc đối với kết quả công việc để đề ra các biện pháp khắc phục, phòng ngừa hoặc tiến hành hiệu chỉnh nếu cần;

- Có khả năng xem xét, đánh giá, tổng kết hiệu quả của việc tạo động lực cho cấp dưới để truyền đạt cho các cá nhân, đồng nghiệp khác trong tổ chức để cùng thực hiện;

- Có khả năng truyền cảm hứng cho các cấp quản lý thuộc các bộ phận, đơn vị khác thực hiện các biện pháp tăng động lực làm việc cho cấp dưới;

- Có khả năng biên soạn các qui định, hướng dẫn về nắm bắt nhu cầu và tạo động lực cho cấp dưới.

Mức 5:

- Hiểu biết sâu rộng về vấn đề tạo động lực cho cán bộ viên chức cấp dưới để có thể hướng dẫn, hỗ trợ, đào tạo cho người khác cùng hiểu và thực hiện;

- Có khả năng thiết lập và vận hành hệ thống các nguyên tắc về tạo động lực cho cấp dưới ở cấp độ toàn bộ tổ chức.

2.3. Năng lực đào tạo và phát triển cấp dưới

Định nghĩa: là khả năng đối thoại nhằm giúp cấp dưới xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp và cam kết gắn bó với tổ chức; khả năng hỗ trợ, hướng dẫn cấp dưới học tập kiến thức, kỹ năng mới đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại và tương lai.

Các mức độ biểu hiện:

Mức 1:

- Hiểu được những khái niệm cơ bản về đào tạo và phát triển cấp dưới;

- Thảo luận với cấp dưới để xác định những lĩnh vực cần phát triển;

- Thường xuyên phản hồi về công việc của cấp dưới.

Mức 2:

- Hiểu rõ nhu cầu phát triển của cấp dưới;

- Khuyến khích cấp dưới tham gia vào các chương trình học tập, bồi dưỡng cải thiện năng lực cá nhân;

- Thực hiện kèm cặp cấp dưới trong những trường hợp cụ thể.

Mức 3:

- Chủ động thảo luận với cấp dưới để xác định các cách thức nhằm giúp đỡ họ đạt mục tiêu phát triển đã đặt ra;
- Tạo cơ hội cho cấp dưới tham gia vào các chương trình học tập, bồi dưỡng cải thiện năng lực bản thân;
- Cùng với cấp dưới xác định các hoạt động phát triển và lộ trình phát triển phù hợp.

Mức 4:

- Tạo môi trường khuyến khích cấp dưới học hỏi thông qua việc đảm bảo cung cấp đủ nguồn lực hỗ trợ các nỗ lực phát triển cấp dưới;
- Tạo cơ hội cho cấp dưới phát triển thông qua việc ủy quyền, giao nhiệm vụ khó; hỗ trợ cấp dưới vượt qua các trở ngại trong học tập;
- Kiểm soát quá trình phát triển và sự tiến bộ của cấp dưới. Tích cực và chủ động phản hồi về sự thực hiện công việc có liên quan đến mục tiêu phát triển đã được thiết lập; chỉ rõ cho cấp dưới về sự thực hiện hiệu quả và không hiệu quả; thảo luận với cấp dưới về cách thức điều chỉnh kế hoạch phát triển (nếu cần) nhằm đạt mục tiêu.

Mức 5:

- Tạo dựng và thúc đẩy các giá trị văn hóa của các bộ phận, trực tiếp thúc đẩy thực hiện các hoạt động phát triển năng lực cho cấp dưới đảm bảo đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực để thực hiện các mục và chiến lược hoạt động của tổ chức. Tạo dựng và thúc đẩy các giá trị văn hóa của các bộ phận, trực tiếp thúc đẩy thực hiện các hoạt động phát triển năng lực cho cấp dưới đảm bảo đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực để thực hiện các mục và chiến lược hoạt động của tổ chức.

3. Kết quả đánh giá của cán bộ quản lý cấp phòng về nhóm năng lực quản trị nhân sự

Thực trạng này được rút ra từ kết quả nghiên cứu của đề tài nghiên cứu khoa học cấp Học viện của Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh “*Khung năng lực của cán bộ quản lý cấp phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh*” được thực hiện vào năm 2019-2020. Đề tài tiến hành nghiên cứu trên mẫu bao gồm 431 cán bộ quản lý cấp phòng đang làm việc tại các cơ quan, đơn vị thuộc hệ thống chính trị tại Thành phố Hồ Chí Minh với cơ cấu cụ thể như sau: *về giới tính*: nam chiếm 64,3%, nữ chiếm 35,7%; *về đặc điểm chính trị*: ủy viên ban thường vụ chiếm 5,3%, cấp ủy viên chiếm 45,9%, đảng viên không giữ chức vụ chiếm 41,8%, không phải đảng viên chiếm 7%; *về trình độ chuyên môn*: thạc sỹ chiếm 51,5%, đại học chiếm 48,5%; *về trình độ lý luận chính trị*: cử nhân chiếm 8,1%, cao cấp chiếm 39,7%, trung cấp chiếm 37,4%, sơ cấp chiếm 14,8%; *về vị trí quản lý*: cấp trưởng chiếm 59,4%, cấp phó chiếm 40,6%.

Nghiên cứu sử dụng thang đo năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công của nhóm nghiên cứu Đại học Quốc gia Hà Nội do tác giả Lê Quân (2016) làm chủ nhiệm. Thang đo được thiết kế dựa trên lý thuyết về khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công gồm 42 mệnh đề để khảo sát về 6 nhóm năng lực.

Trong các năng lực quản trị nhân sự cụ thể, năng lực *gây dựng niềm tin* được đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng đánh giá cao nhất (ĐTB = 4,08). Điều này thể hiện được uy tín của cá nhân lãnh đạo đối với cấp dưới và là một trong những cách tạo ảnh hưởng tích cực đến nhân viên. Quan sát tỷ lệ phần trăm cũng cho thấy, hầu hết các câu trả lời của khách thể đều nghiêng về hướng tốt và rất tốt. Tuy nhiên, có 0,5% cán bộ quản lý cấp phòng cho rằng năng lực *gây dựng niềm tin* của mình không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Năng lực xây dựng đội ngũ; kiểm tra, giám sát cấp dưới; đào tạo và phát triển cấp dưới được xếp ở ba thứ hạng thấp nhất. Đối với một người lãnh đạo, cần phải chú trọng đến việc xây dựng đội ngũ kế thừa để tránh rơi vào tình trạng hụt hẫng cán bộ. Xây dựng đội ngũ còn bao hàm việc củng cố tinh thần đoàn kết nội bộ để tạo nên sức mạnh của sự thống nhất trong ý chí và hành động của tập thể. Một người lãnh đạo giỏi là người tạo dựng và phát triển được đội ngũ vững mạnh đủ sức thực hiện nhiệm vụ được giao.

Bảng 1. Mức độ năng lực quản trị nhân sự của cán bộ quản lý cấp phòng

| Năng lực quản trị nhân sự | Ý kiến (%) | | | | | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|-----------------------------------|------------|----------|------------|------|---------|-----------------|---------------|
| | Không tốt | Chưa tốt | Trung bình | Tốt | Rất tốt | | |
| 1. Bố trí và sử dụng nhân sự | 0 | 0 | 12,8 | 73,8 | 13,4 | 4,00 | 0,54 |
| 2. Xây dựng đội ngũ | 0 | 0,5 | 16,7 | 72,2 | 10,6 | 3,92 | 0,56 |
| 3. Gây dựng niềm tin | 0,5 | 0 | 8,3 | 72,2 | 19 | 4,08 | 0,58 |
| 4. Tạo động lực cho cấp dưới | 0 | 0,5 | 10,9 | 71,5 | 17,1 | 4,04 | 0,57 |
| 5. Đào tạo và phát triển cấp dưới | 0,5 | 0,5 | 17,4 | 66,8 | 14,8 | 3,94 | 0,64 |
| 6. Kiểm tra, giám sát cấp dưới | 0,5 | 0,7 | 18,1 | 65,4 | 15,3 | 3,93 | 0,66 |

Ngoài ra, đào tạo và phát triển cấp dưới cũng là một yêu cầu không thể thiếu được đối với một nhà lãnh đạo. Một người lãnh đạo tốt là người truyền được cảm hứng cho nhân viên, định hướng cho nhân viên xác định lộ trình phát triển bản thân trước mắt và lâu dài. Làm được điều này sẽ khiến cho nhân viên gắn kết với tổ chức lâu hơn và cũng phát huy năng lực tốt hơn. Đào tạo và phát triển nhân viên cần được thực hiện theo một lộ trình bài bản, ngay từ khi công chức, viên chức mới vào làm việc. Đồng thời, đào tạo cần kết hợp giữa yêu cầu của công việc với nhu cầu và sở trường của nhân viên để có thể phát huy hiệu quả tối đa sau đào tạo.

Từ kết quả trên, vận dụng vào chương trình Bồi dưỡng, cập nhật kiến thức đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý (đối tượng 4) Học viện Cán bộ TP.HCM thực hiện năm 2020-2021, chúng tôi nhận thấy có những quan điểm tương đồng về nhu cầu bồi dưỡng, cập nhật kiến thức của cán bộ lãnh đạo, quản lý. Cụ thể, có nhiều bài viết thu hoạch của học viên có quan điểm rõ ràng, sâu sắc, có những góp ý tâm huyết, có thiện chí, và đề xuất cụ thể nhu cầu của bản thân, đem lại những thông tin phản hồi có giá trị. Qua 215 bài thu hoạch được lựa chọn ngẫu nhiên, với câu hỏi “Anh/chị hãy đề xuất những nội dung cụ thể cho những lớp bồi dưỡng tiếp theo?”, kết quả thu được như sau:

Bảng 2. Đề xuất nội dung bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý

| STT | NỘI DUNG | SỐ LƯỢNG | TỈ LỆ | THỨ BẬC |
|-------------|--|------------|-------------|---------|
| 1 | Kỹ năng quản lý & phát triển nhân sự | 35 | 16,3% | 2 |
| 2 | Kỹ năng truyền cảm hứng, tạo động lực | 23 | 10,7% | 3 |
| 3 | Kỹ năng trình bày, thuyết trình, tranh luận | 16 | 7,4% | 6 |
| 4 | Kỹ năng nắm bắt tâm lý đối tượng, tâm lý nhân viên | 20 | 9,3% | 4 |
| 5 | Kỹ năng lắng nghe | 12 | 5,6% | 8 |
| 6 | Kỹ năng và phương pháp ra quyết định trong LĐQL | 15 | 7,0% | 7 |
| 7 | Kỹ năng phân tích, giải quyết vấn đề của LĐQL | 20 | 9,3% | 4 |
| 8 | Đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực | 56 | 26% | 1 |
| 9 | Kỹ năng ứng dụng công nghệ 4.0 trong LĐQL | 07 | 3,3% | 10 |
| 10 | Kỹ năng giao tiếp ứng xử | 11 | 5,1% | 9 |
| Tổng | | 215 | 100% | |

Theo kết quả từ Bảng 2 cho thấy, các cán bộ lãnh đạo, quản lý đang công tác trong thực tế ở các đơn vị có sự quan tâm nhiều đến các kỹ năng thuộc nhóm năng lực quản trị nhân sự. Xếp thứ bậc cao là các kỹ năng “Đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực”, “Quản lý và phát triển nhân sự”, “Truyền cảm hứng, tạo động lực” nói lên nhu cầu được bồi dưỡng, được hoàn thiện bản thân về năng lực liên quan đến quản trị nhân sự là rất lớn và rất cần thiết cho việc thực hiện tốt nhiệm vụ lãnh đạo, quản lý của họ. Không chỉ từ khảo sát qua bài viết thu hoạch, trong quá trình tham dự lớp học, các anh chị cán bộ đã trình bày nhiều tình huống, đề xuất nhiều ý kiến, quan điểm, trao đổi các vấn đề liên quan đến công tác nhân sự rất đa dạng. Nhiều người trong số đó thừa nhận, công tác lãnh đạo quản lý của họ ở đơn vị còn nhiều hạn chế trong việc tạo động lực cho nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc. Họ cũng băn khoăn về việc, cán bộ lãnh đạo quản lý đa phần giỏi về chuyên môn, nhưng khả năng, kỹ năng đào tạo cho nhân viên còn yếu, còn chưa được trang bị chính thức và đầy đủ.

4. Kết luận

Những nội dung được trình bày ở trên là căn cứ để hướng tới việc đảm bảo xây dựng nội dung chương trình bồi dưỡng cập nhật kiến thức mới và kỹ năng nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu, tiêu chuẩn chức danh đối với từng loại đối tượng ở từng vị trí công tác; phù hợp tình hình mới và yêu cầu cụ thể của bản thân cán bộ, góp phần nâng cao nhận thức, năng lực, trình độ, nghiệp vụ, phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống của đội ngũ cán bộ theo mong đợi của mục tiêu phát triển nhân sự lãnh đạo quản lý hiện nay.

Trên cơ sở đó, trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ có thể lưu ý: cần tiến hành khảo sát nhu cầu của họ gắn với yêu cầu nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị để đặt hàng cho các đơn vị đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và bồi dưỡng cán bộ. Chủ động trong việc đề xuất các nội dung cần đào tạo, bồi dưỡng. Tạo điều kiện cho cán bộ học hỏi, rèn luyện hoặc tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng. Đổi mới hoạt động đào tạo theo phương châm đào tạo để phát triển

năng lực, gắn lý thuyết với thực tiễn và các tình huống trong thực tế để tăng cường sự chủ động của học viên và nâng cao hiệu quả đào tạo. Ngoài ra, đơn vị đào tạo có thể chủ động tham mưu cho Thành ủy, Ủy ban nhân dân Thành phố chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ gắn với công tác quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng trước bổ nhiệm về năng lực quản trị nhân sự để giúp cho cán bộ thích ứng được môi trường công việc khi được bổ nhiệm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Chính trị (2013). *Quy định số 164-QĐ/TW, ngày 19 tháng 12 năm 2016, về chế độ bồi dưỡng, cập nhật kiến thức đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp.*
2. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2018). *Giáo trình Trung cấp Lý luận chính trị - hành chính: Một số kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo, quản lý của cán bộ lãnh đạo, quản lý ở cơ sở.* Hà Nội: Nhà xuất bản Lý luận chính trị.
3. Chính phủ (2020). *Nghị định số 90/2020/NĐ-CP, ngày 13 tháng 8 năm 2020, về đánh giá, xếp loại, đánh giá chất lượng cán bộ, công chức, viên chức.*
4. Lê Quân và cộng sự (2016). *Khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công.* Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.

