

## ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG VÀ NHU CẦU ĐÀO TẠO CÁN BỘ, CÔNG CHỨC THÀNH PHỐ CẦN THƠ

Nguyễn Hồng Tín<sup>1</sup>, Võ Thị Thanh Lộc<sup>1</sup>, Nguyễn Quang Tuyền<sup>1</sup>, Võ Thành Danh<sup>2</sup>, Võ Kim Thoa<sup>3</sup> và Châu Mỹ Duyên<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Viện Nghiên cứu Phát triển Đồng bằng sông Cửu Long, Trường Đại học Cần Thơ

<sup>2</sup> Khoa Kinh Kế & Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ

<sup>3</sup> Lee Hecht Harrison Vietnam

### Thông tin chung:

Ngày nhận: 15/11/2014

Ngày chấp nhận: 27/02/2015

### Title:

Evaluating current status and cadres, civil servants' training demands in Can Tho City

### Từ khóa:

Cán bộ, công chức, nhu cầu đào tạo, Thành phố Cần Thơ

### Keywords:

Civil servants, training demands, Can Tho city

### ABSTRACT

Evaluating current status and training demands of cadres, civil servants (CCSs) to develop training contents and program increasing the Can Tho human resource quality is very essential. This paper presents advantages, problems and challenges in training activity and determines training demands (including contents and organisation forms) of CCSs (staff, heads/vice-heads of department, services' leaders at provincial and district levels). The study shows that more than 70% of CCSs were trained within 5 recent years. However, training activity faces many challenges such as trainee's nomination, training contents, time, duration and organisation were unsuitable. Knowledge on politics and administration rather than professional skills was focused. All interviewed CCSs have training needs. Professional skills, technologies application, and soft skills are preferable. CCSs at different positions require various contents, skills and training approaches. Short training is proposed to staff and heads/vice heads while self-improvement is applied to leaders. There are variations on recommending training demands among three CCSs' positions to the same CCS (e.g. staff, heads/vice-heads, leaders). Therefore, job description should be applied to every position to make consistent understanding on training demands to improve CCSs' competency meeting job requirements at specific CCSs' positions. This study results are fundamental to develop frame program, contents and training methods to enhance Can Tho city human resource quality.

### TÓM TẮT

Đánh giá thực trạng, xác định nhu cầu đào tạo cán bộ, công chức (CBCC) để xây dựng nội dung, chương trình đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Thành phố Cần Thơ (TPCT) là cần thiết. Bài viết này phân tích những thuận lợi, khó khăn và thách thức trong công tác đào tạo cũng như xác định nhu cầu đào tạo của CBCC viên, trưởng/phó phòng và lãnh đạo sở ban ngành, quận/huyện bao gồm nội dung và hình thức tổ chức đào tạo. Nghiên cứu cho thấy hơn 70% CBCC TPCT được đào tạo trong 5 năm gần đây. Tuy nhiên, công tác đào tạo còn nhiều thách thức như chọn đối tượng, nội dung, thời gian và thời điểm tổ chức chưa hợp lý. Kiến thức về chính trị, quản lý nhà nước được tập trung nhiều hơn kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm. Trong chiến lược phát triển nhân sự, tất cả sở ban ngành, quận/huyện đều có nhu cầu đào tạo CBCC. Chuyên môn, ứng dụng công nghệ thông tin và kỹ năng tổng hợp được đề xuất ưu tiên đào tạo. Vị trí CBCC khác nhau đòi hỏi những nội dung, kỹ năng, hình thức đào tạo khác nhau. Đào tạo/ bồi dưỡng ngắn hạn trở nên hợp lý đối với nhân viên, trưởng/phó phòng, trong khi tự học phù hợp cho lãnh đạo. Có sự khác biệt về nhận định đề xuất đào tạo giữa các nhân viên và lãnh đạo cho cùng một đối tượng (CBCC, trưởng/phó phòng, lãnh đạo). Do vậy, việc mô tả công việc của từng vị trí rất cần thiết giúp CBCC có sự am hiểu thống nhất nhu cầu đào tạo cải tiến năng lực đáp ứng công việc của CBCC ở các vị trí khác nhau. Kết quả nghiên cứu làm nền tảng xây dựng chương trình khung, nội dung và phương pháp đào tạo để cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực TPCT.

## 1 GIỚI THIỆU

Cần Thơ là trung tâm văn hóa, kinh tế và khoa học công nghệ của Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Sự phát triển của Thành phố Cần Thơ (TPCT) có vai trò rất quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng của ĐBSCL nói riêng và cả nước nói chung. Tuy nhiên, những năm gần đây chỉ số năng lực cạnh tranh-CPI của TPCT giảm từ 62,66 năm 2011 xuống còn 50,32 năm 2012. Đặc biệt, năm 2013 chỉ số năng lực cạnh tranh TPCT (61,46) đứng sau một số tỉnh khác ở ĐBSCL như Kiên Giang, Đồng Tháp, Bến Tre (chỉ số CPI lần lượt là 63,55; 63,35 và 62,78). Điều này đã tạo một lần sóng tranh luận gay gắt về chất lượng dịch vụ công của TPCT. Đặc biệt trình độ và năng lực của cán bộ, công chức (CBCC) ở các sở ban ngành (SBN) và quận/huyện (QH) trong TPCT. Nói cách khác, công cuộc cải cách hành chính công và năng lực của CBCC TPCT chịu áp lực từ dư luận và lãnh đạo thành phố. Trong công cuộc đổi mới và phát triển, văn kiện Đại hội Đại biểu Đảng bộ TPCT lần thứ XII nhiệm kỳ 2010-2015 xác định nhiệm vụ trọng tâm của thành phố giai đoạn 2010-2015 là tập trung đào tạo nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, xây dựng đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành, cán bộ chuyên môn giỏi, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa và hiện đại hóa của thành phố.

Thật vậy, trong chiến lược phát triển nhân sự của địa phương, đào tạo và bồi dưỡng chất lượng nguồn lực trong lĩnh vực công đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Nguồn lực công chất lượng là chìa khóa cho sự thành công và phát triển kinh tế xã hội, giúp TPCT hội nhập với quốc tế cũng như thực hiện mục tiêu thành phố văn minh và hiện đại. Ngoài ra, để đào tạo và sử dụng nguồn lực-sản phẩm đào tạo một cách hiệu quả, đánh giá thực trạng nhu cầu công việc, đòi hỏi của tổ chức, kỳ vọng của bản thân công chức để từ đó xác định nhu cầu đào tạo đáp ứng mục tiêu xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng là rất cần thiết. Bằng cách tiếp cận này, nội dung và chương trình đào tạo được xây dựng dựa vào nhu cầu CBCC trên sự kết hợp của ba nội dung chính: môi trường làm việc, đặc thù vị trí-công việc và động lực của bản thân.

Từ điều kiện thực tiễn trên, nghiên cứu đánh

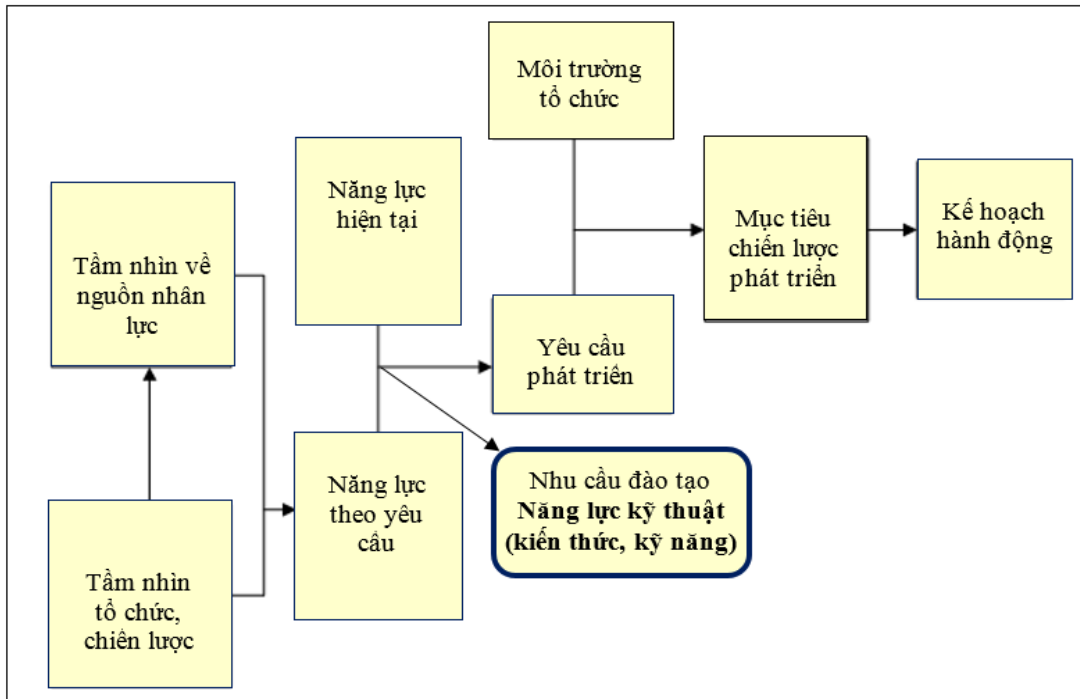
giá thực trạng và nhu cầu đào tạo CBCC của TPCT được thực hiện nhằm hai mục tiêu chính: (1) Đánh giá thực trạng công tác đào tạo CBCC của thành phố, (2). Xác định nhu cầu đào tạo nguồn lực CBCC để đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu phát triển TPCT vững mạnh.

## 2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1 Khung tiếp cận

Cách tiếp cận của nghiên cứu này dựa vào khung kế hoạch phát triển nguồn nhân lực được trình bày trong Hình 1(OCSC, 2004). Theo đó, Năng lực yêu cầu= Năng lực hiện có + Năng lực cần bổ sung (Phương trình 1). Trong đó, xây dựng và hình thành năng lực bổ sung là một tiến trình, sự tích lũy từ ba hợp phần chính của khung năng lực là kinh nghiệm (experiences), kỹ năng (skills); tố chất, hành vi và thái độ (attitudes); và kiến thức (knowledge) (Boyatzis, 1982). Hoàn thiện, tăng cường năng lực bổ sung là một tiến trình học tập, đào tạo, lao động, làm việc, trải nghiệm thực tế cùng với sự phấn đấu để đạt và thỏa nhiều yếu tố khác của cá nhân CBCC cùng sự tương tác với môi trường làm việc. Trong số đó, hoạt động đào tạo đóng góp một vai trò then chốt trong cải thiện năng lực bổ sung. Qua đào tạo, kỹ năng, kiến thức và những tố chất khác đóng góp đến năng lực bổ sung của CBCC được tương tác và cải thiện. Do giới hạn về điều kiện nghiên cứu, bài viết này trình bày cải thiện năng lực bổ sung thông qua hình thức đào tạo và bồi dưỡng. Nói cách khác, năng lực cần bổ sung chính là nhu cầu đào tạo các nhóm đối tượng của các hoạt động chuyên ngành khác nhau.

Do vậy, phương trình 1 có thể viết lại: Nhu cầu đào tạo = Năng lực yêu cầu – Năng lực hiện có. Đây là cơ sở xây dựng và phát triển các khung chương trình đào tạo cho từng vị trí và nhóm đối tượng tại sở ban ngành TPCT (AITVN, 2011). Năng lực yêu cầu (Required Competency-RC), một chỉ số tổng hợp (aggregated) từ ba thành phần: nhu cầu cá nhân (Personal Needs-PN), yêu cầu công việc (Job Demands-JD) và yêu cầu tổ chức (Organisation Demands-OD). Trong nghiên cứu này, thực trạng năng lực và nhu cầu đào tạo công chức TPCT được xem xét tập trung vào ba thành phần nêu trên.



**Hình 1: Khung tiếp cận kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và nhu cầu đào tạo (OCSC, 2004)**

**2.2 Giới hạn và đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện trong năm 2013 tại TPCT và các quận/huyện trong thành phố. Nghiên cứu tập trung khảo sát thực trạng công tác đào tạo và nhu cầu đào tạo của CBCC thuộc SBN và QH của TPCT. Trong đó, CBCC của 14 SBN và 5 QH gồm: (1) Lãnh đạo cấp sở/ngành-LĐ, (2) Công chức quản lý cấp phòng (trưởng/phó phòng-TPP) và (3) Công chức. Đây là những đối tượng chính trong nghiên cứu. Các SBN và QH được xếp trong 5 khối/ngành sau:

- Khối Nội chính: Văn phòng Ủy ban nhân dân thành phố, Sở Nội vụ, Thanh tra thành phố;
- Khối Văn-xã: Sở Giáo dục và Đào tạo, Sở Y tế, Sở Ngoại vụ, Sở Lao động-Thương binh và Xã hội;
- Khối Kinh tế-Ngân sách: Sở Tài chính, Sở Công Thương, Sở Kế hoạch và Đầu tư;
- Khối Khoa học kỹ thuật: Sở Xây dựng, Sở Khoa học và Công nghệ, Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Sở Thông tin và Truyền thông;
- Khối cơ quan cấp quận/huyện (Quận Ninh Kiều, quận Bình Thủy, quận Ô Môn; huyện Thới

Lai, huyện Vĩnh Thạnh, huyện Phong Điền, huyện Cờ Đỏ).

**2.3 Thu thập số liệu**

Nghiên cứu đã sử dụng hai nguồn số liệu cơ bản: (1) số liệu thứ cấp được thu thập từ niên giám thống kê tỉnh, huyện, các báo cáo tổng kết ngành hàng năm; (2) số liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia (Key Informant Panel-KIP) để đánh giá tầm nhìn, định hướng đào tạo, phát triển nguồn lực CBCC tại các SBN, QH; thảo luận nhóm trọng tâm (Focus Group Discussion-FGD), hội thảo chuyên đề để khám phá và xác định yêu cầu, đánh giá thực trạng công tác đào tạo tại SBN, QH. Ngoài ra, việc phỏng vấn cá nhân theo phương pháp chọn mẫu phân tầng cho các nhóm đối tượng tại SBN và QH cũng được thực hiện để đánh giá yêu cầu, nguyện vọng được đào tạo của cá nhân CBCC. Số mẫu quan sát và phương pháp thu thập số liệu được tóm tắt trong Bảng 1 dưới đây.

**2.4 Xử lý và phân tích số liệu**

Số liệu điều tra được biên tập, mã hóa, nhập và kiểm tra độ tin cậy, phân bố dữ liệu theo phân phối chuẩn. Phân tích thống kê mô tả (tần suất, tỷ lệ) và kiểm định T-test được sử dụng để diễn giải ý nghĩa số liệu trong nghiên cứu này.

**Bảng 1: Cơ cấu quan sát mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

Phương pháp	Số mẫu	Công cụ
1. Phỏng vấn người am hiểu-KIP lãnh đạo SBN+QH	20	Bản câu hỏi bán cấu trúc
2. Phỏng vấn người am hiểu-KIP trưởng/phó phòng SBN	62	Bản câu hỏi bán cấu trúc
3. Phỏng vấn người am hiểu-KIP trưởng/phó phòng QH	22	Bản câu hỏi bán cấu trúc
4. Phỏng vấn người am hiểu-KIP công chức	14	Bản câu hỏi bán cấu trúc
5. Phỏng vấn người am hiểu-KIP lãnh đạo đơn vị đào tạo	8	Bản câu hỏi bán cấu trúc
6. Thảo luận nhóm-FGD trưởng phó phòng SBN	57	Bản câu hỏi bán cấu trúc
7. Thảo luận nhóm-FGD trưởng phó phòng QH	60	Bản câu hỏi bán cấu trúc
8. Phỏng vấn cá nhân viên chức cấp sở, ngành	75	Bản câu hỏi cấu trúc
9. Phỏng vấn viên chức cấp QH	75	Bản câu hỏi cấu trúc
<b>Tổng cộng</b>		<b>393</b>

**3 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN**

**3.1 Thực trạng đào tạo CBCC TPCT**

*3.1.1 Thời gian đào tạo*

Nhiều CBCC cho rằng khối lượng công việc cuối năm tại các đơn vị rất nhiều nên khó sắp xếp tham gia các khóa đào tạo, đặc biệt các CBCC có năng lực, cần được đào tạo nâng cao. Trong khi, các lớp tổ chức trong thời gian này dẫn đến thực trạng CBCC được cử đi đào tạo thường không đúng đối tượng và không phù hợp với nhu cầu công việc hoặc đúng đối tượng nhưng họ không thể tham dự đầy đủ suốt khóa học. Do đó, CBCC đề xuất các khóa học nên được tổ chức vào thời điểm quý 1-3 và trong một số trường hợp, khóa học cần được tổ chức tại địa phương để thuận tiện cho việc bố trí công việc ở đơn vị và giảm chi phí, thuận tiện đi lại, ăn ở cho CBCC tham gia khóa học. Ngoài ra, cần mở rộng đối tượng được đào tạo đa dạng hơn, bên cạnh việc đào tạo CBCC theo diện được quy hoạch. Trong đó, ưu tiên cho các cán bộ trẻ, không cần thâm niên được tham gia đào tạo.

Hiện nay, công tác đào tạo CBCC TPCT chủ yếu dựa theo quy hoạch của đơn vị, phần lớn các khóa đào tạo có thời gian ngắn, đặc biệt có những khóa đào tạo ngắn hạn chỉ khoảng 3 ngày. Tuy nhiên, một số khóa học lại quá dài gây khó khăn trong việc bố trí CBCC khác thực hiện thay thế công việc của CBCC được cử đi học tại các đơn vị. Thêm vào đó, CBCC phản ánh rằng các khóa đào tạo được tổ chức tại trung tâm thành phố gây khó khăn trong việc đi lại, lưu trú cho CBCC ở huyện, địa phương xa. Xét về nội dung đào tạo, kết quả khảo sát cho thấy các khóa đào tạo rất chung chung, mang nặng tính hàn lâm, chưa gắn liền với thực tiễn và nhu cầu của các đơn vị. Trong thời gian công tác của CBCC, có nhiều khóa học bắt buộc theo ngạch hoặc chức vụ nhưng nội dung lại trùng lặp (như quản lý nhà nước, trung cấp và cao cấp chính trị) và có xu hướng học theo phân bổ, chỉ tiêu mang tính bắt buộc, phổ cập trình độ, không sát với nhu cầu thực tế của CBCC.

Hơn nữa, số lượng và nội dung các khóa học chưa qua khảo sát và đánh giá nhu cầu của học viên trước khi tổ chức khóa học. Do đó, CBCC được cử đi đào tạo thường không phù hợp với chuyên môn hay yêu cầu của công việc. Trong một số trường hợp, CBCC nhận rồi, ít việc lại được cử đi học thay cho những CBCC thực sự cần được bổ sung kiến thức để đáp ứng nhu cầu công việc.

Từ thực tiễn trên, phần lớn các đơn vị SBN & QH đều mong muốn có định hướng chiến lược phát triển đơn vị một cách đồng bộ, kết hợp nhiều chiến lược phát triển khác nhau trong thời gian từ 5 năm đến 10 năm tới. Trong đó, định hướng của các đơn vị SBN & QH chủ yếu theo hướng chuyên môn hóa từng vị trí công việc (85,7% số kiến nghị), kết hợp với ứng dụng công nghệ thông tin (75,3%) và đào tạo nâng cao trình độ cho các CBCC (chiếm 61,0%). Ngoài ra, trẻ hóa đội ngũ CBCC cho đơn vị (chiếm 58,4%) là định hướng phát triển lâu dài nhằm tạo đội ngũ kế cận cho những CBCC lớn tuổi, chuẩn bị về hưu (Bảng 2).

*3.1.2 Đào tạo lý luận chính trị- quản lý nhà nước*

Qua phỏng vấn sâu 8 cơ sở đào tạo đại diện thuộc hai lĩnh vực đào tạo về lý luận chính trị - quản lý nhà nước và chuyên môn-nghiệp vụ ở các trường chính trị, các khoa, phòng ban và trung tâm đào tạo của Đại học Cần Thơ và đại diện phòng đào tạo sở Nội Vụ thành phố Cần Thơ liên quan đến đào tạo nâng cao năng lực CBCC được tổng hợp như phần trình bày dưới đây.

**Bảng 2: Định hướng chiến lược đào tạo nhân sự CBCC TPCT đến 2020**

STT	Chiến lược	Tỷ lệ (%)
1	Chiến lược chuyên môn hóa	85,7
2	Chiến lược ứng dụng CNTT	75,3
3	Chiến lược đào tạo nâng cao	61,0
4	Chiến lược trẻ hóa đội ngũ CBCC	58,4
5	Chiến lược đào tạo ở nước ngoài	1,3

*Nguồn: Số liệu điều tra, 2013*

### **Hình thức tổ chức đào tạo**

Đại diện Học viện chính trị - hành chính khu vực IV và trường chính trị thành phố Cần Thơ cho rằng hàng năm Thành ủy và UBND TPCT yêu cầu Sở Nội Vụ TPCT tổng hợp nhu cầu đào tạo về (1) lớp Bồi dưỡng Kiến thức Quản lý Hành chính Nhà nước dành cho CBCC ngạch chuyên viên (CV), chuyên viên chính (CVC) và cán sự (CS) cấp Quận/huyện và TPCT không phân biệt CBCC có quy hoạch hay không; (2) lớp Trung cấp lý luận chính trị - hành chính theo quy hoạch; (3) lớp Bồi dưỡng kỹ năng theo chức danh thuộc cấp xã như chủ tịch/phó chủ tịch, công chức (CC), Văn phòng thống kê; và (4) lớp Kỹ năng soạn thảo Văn bản Quản lý Nhà nước (VBQLNN), Văn hóa công sở. Đối với lớp Trung cấp lý luận chính trị-hành chính, Trường Chính trị TPCT sẽ thông báo chiêu sinh hàng năm theo nhu cầu đăng ký của các đơn vị cấp Quận/huyện và Đảng ủy Khối Cơ quan dân chính Đảng trên cơ sở được Thành Ủy phê duyệt. Ngoài ra, tập huấn nâng cao năng lực ngắn hạn như bồi dưỡng cho CBCC hệ Đảng và Nhà nước của các khối ngành theo chức danh, theo nghiệp vụ như lớp Bồi dưỡng Kiến thức Quản lý Hành chính Nhà nước dành cho CBCC; lớp Bồi dưỡng kỹ năng theo chức danh thuộc cấp xã và lớp Kỹ năng soạn thảo VBQLNN và Văn hóa công sở cũng được tổ chức thường xuyên. Sau đợt tập huấn/bồi dưỡng, CBCC được cấp giấy chứng nhận/chứng chỉ.

### **Nhận định của học viên**

Thuận lợi của mỗi hình thức đào tạo trên (học viên đánh giá) là được hỗ trợ kinh phí từ Nhà nước, CBCC học tập trung được hỗ trợ kinh phí hàng tháng, hỗ trợ học phí và tài liệu. CBCC học tại chức, hệ vừa học vừa làm có điều kiện công tác nên được cơ hội kiểm chứng lý luận và thực tiễn. CBCC học hệ tập trung có thái độ học tập nghiêm túc hơn CBCC học tại chức. Yếu tố chính là động cơ học tập, học tập trung đa số người trẻ được quy hoạch đang cần bằng cao cấp chính trị-hành chính để đủ chuẩn nhằm đề bạt chức danh/chức vụ đã được quy hoạch. Do đó, đối tượng này học nghiêm túc nhằm đạt kết quả mong muốn. Ngược lại, CBCC học tại chức phần nhiều người lớn tuổi, số khác có chức danh, có vị trí công tác nên động cơ và mục đích học nhằm bổ sung bằng cao cấp chính trị-hành chính để chuẩn hóa chức danh, vị trí đang đảm nhiệm, do vậy động lực và mục tiêu học của nhóm CBCC này bị hạn chế, dẫn đến thái độ học tập chưa thực sự nghiêm túc.

### **Nhận định của giảng viên cơ sở đào tạo**

Hình thức đào tạo đáp ứng tốt nhu cầu xã hội nói chung và nâng cao năng lực CBCC nói riêng. Kết quả đánh giá dựa trên phiếu nhận xét của học viên và đi thực tế của học viên.

Khi được đào tạo, học viên kỳ vọng là đủ chuẩn để được bổ nhiệm vị trí lãnh đạo, nâng ngạch CBCC và phát triển tốt công tác cán bộ.

Kết quả đào tạo cho thấy đa số CBCC đạt loại khá và Trung bình khá, tỉ lệ giỏi rất ít. Qua đánh giá sau đào tạo và kết quả điều tra xã hội học cho thấy CBCC sau đào tạo đã nâng cao được năng lực quản lý, lý luận chính trị và năng lực nghiệp vụ. Đặc biệt, có CBCC sau khi học xong trung cấp chính trị được bổ trí đào tạo cao cấp chính trị.

Riêng cơ sở đào tạo cũng gặp nhiều khó khăn. Trong đó, nổi bật là (1) Một số nội dung trùng lặp trong chương trình đào tạo/huấn luyện về hành chính và nghiệp vụ; (2) Cơ sở vật chất xuống cấp, hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ thông tin, trợ huấn cụ trong giảng dạy; (3) Quản lý học viên chưa gắn kết giữa cơ quan quản lý đào tạo và cơ quan cử học viên đi đào tạo; (4) ý thức học tập của một số học viên chưa cao (mang tính đối phó, điểm danh theo sĩ số). Đơn vị đào tạo chính trị vẫn sử dụng giáo trình của Học viện chính trị-hành chính TP. Hồ Chí Minh.

#### **3.1.3 Đào tạo nâng cao chuyên môn-nghiệp vụ**

Kết quả phỏng vấn người am hiểu tại Phòng đào tạo sở Nội Vụ TPCT (nơi tổ chức đào tạo) cho thấy đa số cơ sở đào tạo, bồi dưỡng (trong, ngoài TPCT) có liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ “Đào tạo, bồi dưỡng CBCC TPCT” đều đào tạo theo đơn đặt hàng của cơ quan quản lý, sử dụng CBCC. Các đơn vị trên bao gồm Ban Tổ chức Thành ủy, Sở Nội vụ, các SBN, các đơn vị sự nghiệp thành phố, Ban Tổ chức QH ủy, Phòng Nội vụ và các phòng ban chuyên môn của Ủy ban nhân dân QH.

Một số khóa đào tạo được tiến hành theo hình thức hợp tác, liên kết đào tạo với cơ sở đào tạo phù hợp với trình độ, lĩnh vực, chuyên ngành và kỹ năng. Cụ thể như Trường Chính trị thành phố, Trung tâm Đại học Tại chức (nay là Trường Đại học Kỹ thuật và Công nghệ Cần Thơ) phối hợp với các Trường Đại học, Cao đẳng, Học viện Hành chính Khu vực II-Thành phố Hồ Chí Minh mở các lớp đào tạo cử nhân chuyên ngành Hành chính,

Luật, Tôn giáo, Lưu trữ, Xã hội học cho các đối tượng cán bộ công chức cấp xã nhằm nâng cao trình độ, đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc. Công tác đào tạo này nhằm đáp ứng chuẩn trình độ chuyên môn: Trung cấp chuyên nghiệp theo quy định hiện hành đối với công chức cấp xã.

Hàng năm Sở Nội vụ cùng các SBN và đơn vị sự nghiệp khác cấp thành phố phối hợp với các cơ sở đào tạo (có đơn vị đào tạo, bồi dưỡng thuộc Bộ, Ngành Trung Ương) trong cả nước để mở từ 70-80 khóa bồi dưỡng kỹ năng, tập huấn nghiệp vụ ngắn hạn cho hơn 5000 lượt CBCC tham dự. Trong năm 2012, có 77 khóa đào tạo được tổ chức gần 5000 lượt người tham dự; tương tự, năm 2013 gần 70 khóa đào tạo được tổ chức khoảng 5100 lượt người tham dự. Những khóa đào tạo này tập trung vào kỹ năng nghiệp vụ dành cho quản lý và các chuyên ngành như nội vụ, đối ngoại, quản lý đô thị, thương mại điện tử, người phát ngôn, phát thanh truyền hình, xúc tiến đầu tư, lưu trữ và chính lý tài liệu, và thi đua khen thưởng.

Ngoài ra, kết quả phỏng vấn các đơn vị đào tạo (Khoa, Viện, Trung tâm) của Trường Đại học Cần Thơ (ĐHCT) cho thấy những đơn vị này tham gia các hình thức đào tạo cho CBCC TPCT như đào tạo văn bằng 2, chuyển đổi bằng, hệ vừa học vừa làm, đào tạo từ xa, bổ túc tín chỉ, đào tạo sau đại học (thạc sĩ và tiến sĩ), tập huấn ngắn hạn cập nhật kiến thức. Các chuyên ngành đào tạo rất đa dạng kinh tế và quản trị kinh doanh, ngoại ngữ, tin học, công nghệ, luật, nông nghiệp và sinh học ứng dụng, khoa học xã hội và nhân văn, công nghệ

thông tin và truyền thông (CNTT và TT) và phát triển nông thôn. Rất nhiều khóa đào tạo được tổ chức thứ bảy-chủ nhật, ban đêm (trừ đào tạo sau đại học). Mục tiêu của CBCC tham gia đào tạo nhằm cập nhật kiến thức mới và lấy bằng cấp, chứng chỉ. Thái độ học tập của CBCC trong chương trình hợp tác với ĐHCT rất chính quy.

Song song đó, đào tạo ứng dụng CNTT cho SBN gồm những nội dung như phần mềm, an ninh mạng, CNTT trong truyền thông, giảng dạy; các chủ đề về kinh tế như kế toán, ngân hàng, tài chính, quản trị cũng thường xuyên được tổ chức. Riêng đào tạo ngoại ngữ cho CBCC rất thường xuyên và phổ biến bao gồm các lớp học ban đêm, chương trình Mekong 1000, hoặc các đơn vị SBN đặt hàng đào tạo theo yêu cầu.

Có thể nói TPCT, nơi thuận lợi trong việc đào tạo và chuẩn hóa nguồn lực CBCC trong bối cảnh và điều kiện Trường Đại học Cần Thơ (trung tâm đào tạo của ĐBSCL) tọa lạc ngay trung tâm thành phố. Hàng năm, ĐHCT đã đào tạo hàng chục ngàn sinh viên, học viên sau đại học với nhiều trình độ (đại học, thạc sĩ, tiến sĩ) và chuyên ngành khác nhau cho ĐBSCL. Đây là nguồn nhân lực chất lượng được đào tạo chính qui, tập trung. Trong đó, một số sinh viên, học viên sau khi tốt nghiệp được tuyển dụng và làm việc tại các SBN và QH trong TPCT. Đây là lợi thế so sánh của TPCT trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực trong các SBN, QH phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế xã hội của địa phương.

**Bảng 3: Số lượng và tỷ lệ học viên được đào tạo theo hình thức, bậc và chuyên ngành tại Trường Đại học Cần Thơ**

STT	Chuyên ngành	Tổng số học viên	Trong đó, học viên thuộc TPCT	Tỷ lệ (%)
1	Kinh tế & QTKD	3006	391	13,0
2	Công Nghệ	237	53	22,4
3	Luật	6601	528	08,0
4	Nông nghiệp & SHƯĐ	554	70	12,6
5	Khoa học XH & NV	473	79	16,7
6	CNTT & TT	144	6	04,2
<b>Cấp bậc và hình thức</b>				
	Thạc sĩ	1.230	303	24,6
	Tiến sĩ	75	31	41,3
	Bằng 2 của 13 chuyên ngành kinh tế	2.379	2.203	92,6
	Hệ vừa học vừa làm thuộc 6 chuyên ngành Kinh tế & QTKD, Công Nghệ, Luật, Nông nghiệp & SHƯĐ, Khoa học XH & NV, CNTT & TT	11.015	1.127	10,2
	Đào tạo từ xa 4 ngành kinh tế & luật	7.591	1.260	16,6

Nguồn: Trung tâm Liên kết Đào tạo, Phòng Đào tạo, Khoa Kinh Tế & QTKD, Trung tâm Ngoại ngữ, Khoa Điện tử & Tin học và Khoa Sau đại học, Trường Đại học Cần Thơ, 2013

Số liệu trong Bảng 3 cho thấy, số học viên được đào tạo tốt nghiệp năm 2013 của TPCT chiếm một số lượng và tỷ trọng đáng kể trong các ngành nghề so với tổng học viên ở ĐBSCL. Tuy nhiên, có sự mất cân đối giữa các ngành, số học viên tốt nghiệp ngành luật, kinh tế và quản trị kinh doanh có xu hướng tăng hàng năm, trong khi các ngành kỹ năng mềm như tin học, ngoại ngữ và kỹ năng giao tiếp ít số học viên tốt nghiệp. Hệ vừa học vừa làm của TPCT chiếm tỷ lệ giới hạn (10,2%). Riêng đào tạo sau đại học, cả hai năm 2012 và năm 2013 trình độ tiến sĩ của TPCT chiếm hơn 40% tổng số học viên, hơn 24% học viên trình độ thạc sĩ tập trung nhiều nhất các ngành kinh tế và quản trị kinh doanh. Đặc biệt đào tạo bằng thứ hai về kinh tế, hầu hết học viên từ TPCT (92,6%).

### **Khó khăn trong công tác đào tạo**

Khoảng cách về năng lực hiện tại, trình độ chuyên môn, yêu cầu tuyển sinh đầu vào giữa CBCC của đơn vị cử đào tạo có sự khác biệt nhau. Ngoài ra, khả năng tiếp thu kiến thức mới (quy định, văn bản, công nghệ, kỹ thuật mới) đối với CBCC thâm niên khi tham gia các khóa đào tạo còn hạn chế; khả năng vận dụng kiến thức, kỹ năng đã được trang bị vào công việc còn giới hạn. Trong một số trường hợp, kiến thức và kỹ năng được đào tạo chưa phù hợp với điều kiện thực tế công tác của CBCC được đào tạo;

Đối tượng học viên khác nhau, việc biên soạn tài liệu, giáo trình và bài giảng để đảm bảo tất cả học viên được tiếp cận là một thách thức cho giảng viên. Hơn nữa, sự đa dạng ngành nghề của học viên đòi hỏi giảng viên phải có kiến thức hệ thống, tổng hợp, sâu sát với thực tế, đặc biệt những nghiên cứu trường hợp cụ thể tại địa phương;

Áp lực công việc, nhiệm vụ CBCC cần phải hoàn thành khi tham gia đào tạo nhưng vẫn đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ tại cơ quan công tác. Đây là khó khăn phổ biến nhất cho CBCC khi tham gia đào tạo. CBCC tham gia đào tạo trong tư thế đôi phó một lúc hai nhiệm vụ (học tập, làm việc), do đó chất lượng đào tạo tất yếu bị ảnh hưởng. Trầm trọng hơn, đối với những khóa đào tạo cho CBCC vị trí lãnh đạo, sĩ số lớp học luôn bị thiếu; tình trạng học viên vừa tham gia học tập vừa nghe điện thoại để chỉ đạo các hoạt động tại cơ quan vẫn tồn tại dẫn đến tình trạng học viên thiếu tập trung và gây ảnh hưởng đến tinh thần học tập trong lớp.

#### **3.1.4 Thực trạng đào tạo CBCC**

Kết quả phỏng vấn cho thấy hơn 75% CBCC đã tham gia các khóa đào tạo trong 5 năm gần đây.

Phần lớn CBCC tham gia các khóa học năm 2012-2013 (chiếm 62,13%). CBCC tham gia đào tạo chủ yếu khóa đào tạo ngắn hạn như kỹ năng mềm, chuyên môn, kỹ năng tổng hợp, viết báo cáo, kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, kỹ năng lập kế hoạch và các khóa đào tạo về lý luận chính trị, quản lý Nhà nước. Rất ít CBCC tham gia các khóa đào tạo dài hạn như đào tạo liên thông đại học, đại học bằng thứ hai hay sau đại học.

Đối với vị trí trưởng phó phòng (TPP), kết quả khảo sát cho thấy gần 75% TPP đã tham gia các khóa đào tạo trong 5 năm trở lại đây. Trong đó, phần lớn TPP tham gia các khóa học trong năm 2012-2013 (chiếm 40,60%). Hơn 76% TPP TPCT tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn như quản lý Nhà nước, lý luận chính trị, kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng giao tiếp. Rất ít TPP tham gia các khóa đào tạo dài hạn. Tương tự vị trí lãnh đạo, kết quả nghiên cứu cho thấy 80,0% lãnh đạo được tham gia các khóa đào tạo trong 6 năm trở lại đây. Trong đó, hơn 50% lãnh đạo tham gia các khóa đào tạo trong năm 2012-2013. Các khóa đào tạo ngắn hạn được lãnh đạo SBN, QH trong TPCT tham gia gồm bồi dưỡng chuyên viên chính, quản lý Nhà nước, kỹ năng quản lý và kỹ năng thuyết trình. Hầu hết lãnh đạo SBN và QH không tham gia các khóa đào tạo dài hạn.

Kết quả phân tích trên khẳng định rằng công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực rất được chú trọng và quan tâm đầu tư. Đặc biệt trong 2 năm 2012-2013. CBCC của 3 vị trí nhân viên, TPP và lãnh đạo tại SBN, QH trong TPCT có nhiều cơ hội để cải thiện kiến thức, kỹ năng, chuyên môn thông qua tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn với nhiều chuyên ngành khác nhau.

### **3.2 Đánh giá nhu cầu đào tạo CBCC**

#### **3.2.1 Nhu cầu đào tạo cho CBCC**

Hầu hết ý kiến phản hồi cho rằng xác định nhu cầu đào tạo CBCC cần dựa trên chiến lược phát triển và kế hoạch nhân sự của thành phố, quy hoạch phát triển của địa phương và nhu cầu của đơn vị. Trong đó, quá trình đào tạo phải đúng với từng chức danh, phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của từng vị trí công việc. Đối với lãnh đạo nên tập trung đào tạo các kỹ năng quản lý chuyên nghiệp, nâng cao khả năng định hướng, tầm nhìn chiến lược và kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin. Đối với CBCC tập trung đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, đặc biệt kỹ năng mềm để giải quyết các công việc chuyên môn và tham mưu cho lãnh đạo. Ngoài ra, nội dung đào tạo nên cô đọng, gắn liền

với thực tiễn, hoạt động thực hành nhiều hơn giảng lý thuyết (Bảng 4).

Kết quả phỏng vấn chuyên gia cho thấy xu hướng đào tạo sắp tới nhằm nâng cao năng lực CBCC và nâng cao hiệu quả đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc và xã hội cần quan tâm các vấn đề sau:

– Chương trình đào tạo: lưu ý 4 nội dung cơ bản gồm: (1) Chủ động lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng; (2) Đổi mới nội dung, phương pháp biên soạn và cập nhật mới giáo trình, tài liệu bài giảng; (3) Nội dung chương trình đào tạo trung cấp chính trị theo chương trình của Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh; (4) Chương trình bồi dưỡng CBCC do Bộ Nội vụ biên soạn;

– Giảng viên: cần nâng cao chất lượng giảng viên, mời thỉnh giảng những giảng viên được học tập, tu nghiệp ở các nước tiên tiến, giảng viên có kinh nghiệm nghiên cứu, thực tiễn, có kiến thức hệ thống và tổng hợp;

– Tổ chức đào tạo: nên phối hợp chặt chẽ giữa cơ quan quản lý đào tạo và cơ quan quản lý học viên; tăng cường công tác chủ nhiệm, quản lý khóa học để nâng cao chất lượng đào tạo;

– Phương pháp: cần kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, lấy học viên làm trọng tâm, kết hợp đào tạo với nghiên cứu tình huống, trường hợp cụ thể;

– Học viên: chọn đúng, phù hợp đối tượng bao gồm yêu cầu công việc (chuyên môn), đòi hỏi tổ chức (định hướng, quy hoạch) và động lực học tập cá nhân CBCC.

### 3.2.2 Nhu cầu đào tạo vị trí CBCC vị trí nhân viên

Khoảng 70% CBCC được phỏng vấn cho rằng có nhu cầu đào tạo trong hai năm 2014-2015. Trong đó, nhu cầu tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về chuyên môn và các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết phục người khác, kỹ năng tổng hợp, lập kế hoạch, kỹ năng thuyết trình và viết báo cáo hay các khóa đào tạo về ngoại ngữ, tin học nâng cao (đào tạo ngắn hạn) rất được quan tâm (Bảng 5). Một số CBCC khác lại có kế hoạch tham gia các khóa đào tạo dài hạn như

đào tạo đại học và sau đại học.

**Bảng 4: Nhu cầu đào tạo CBCC TPCT**

STT	Nhu cầu đào tạo	Tỷ lệ (%)
1	Đào tạo chuyên môn	77,3
2	Kỹ năng tổng hợp	57,6
3	Kỹ năng thuyết trình	48,5
4	Kỹ năng giao tiếp	37,9
5	Kỹ năng quản lý	34,8
6	Đào tạo theo quy hoạch	22,7
7	Đào tạo đại trà	16,7
8	Đào tạo kiến thức bổ sung (ngoại ngữ, tin học)	7,6
9	Đạo đức	7,6

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

Ngoài ra, do nguồn kinh phí hàng năm có hạn và khối lượng công việc nhiều nên hầu hết công chức không thể tham gia đào tạo cùng lúc. Do đó, nhiều CBCC muốn được hỗ trợ kinh phí (sách, tài liệu tham khảo, đĩa CD) để tự trau dồi kiến thức, chuyên môn thông qua hình thức tự học, học tập mô hình thực tế, giao lưu chia sẻ kinh nghiệm.

Điều đáng nói trong phân tích nhu cầu đào tạo có sự khác nhau về mức độ ưu tiên nhóm năng lực cần đào tạo và hình thức đào tạo giữa nhận định của bản thân CBCC và nhận định của TPP người trực tiếp quản lý CBCC. Phần lớn TPP cho rằng CBCC dưới cấp cần được đào tạo nhiều kỹ năng trong các nhóm năng lực như trình bày trong Bảng 5. CBCC đồng ý nhận định này, tuy nhiên tỷ lệ thống nhất nhu cầu đào tạo thấp hơn so với TPP đề nghị. Điều này cho thấy có sự chưa nhất quán giữa các mục tiêu hoàn thiện năng lực CBCC. Nhận định của TPP đại diện cho yêu cầu của cơ quan, đơn vị-tổ chức và yêu cầu công việc, trong khi nhận định của CBCC đại diện cho động lực và thuộc tính cá nhân. Do vậy, một chiến lược thống nhất sự hiểu biết về năng lực của CBCC dựa trên 3 thành phần của khung năng lực (yêu cầu, thuộc tính và động lực cá nhân CBCC; yêu cầu, đòi hỏi vị trí công việc; và yêu cầu, đòi hỏi của tổ chức, đơn vị) thực sự cần thiết. Điều này đảm bảo nhu cầu đào tạo, tham gia đào tạo của CBCC đáp ứng mục tiêu hoạt động và phát triển của đơn vị.



**Bảng 5: Tỷ lệ nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực vị trí CBCC TPCT**

STT	Tiêu chí	CBCC đánh giá (%)	TPP đánh giá (%)
<b>I Nhóm năng lực kiến thức/trình độ, sự hiểu biết</b>			
1	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	41,8	58,5
2	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	17,8	47,7
3	Tham quan học tập	26,0	31,5
4	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	23,3	31,5
5	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	20,5	21,5
6	Tham vấn người khác	12,3	17,7
<b>II Nhóm năng lực kỹ năng</b>			
1	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	54,8	60,0
2	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	19,9	48,5
3	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	24,7	33,8
4	Tham quan học tập	27,4	33,1
5	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	17,8	29,2
6	Tham vấn người khác	11,6	20,0
<b>III Nhóm năng lực hành vi</b>			
1	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	42,5	54,7
2	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	26,0	47,7
3	Tham quan học tập	25,3	32,8
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	23,3	32,0
5	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	15,8	22,7
6	Tham vấn người khác	14,4	21,9
<b>IV Nhóm năng lực ứng xử xã hội</b>			
1	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	24,0	50,8
2	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	41,8	49,2
3	Tham quan học tập	29,5	38,3
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	21,9	32,0
5	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	16,4	22,7
6	Tham vấn người khác	15,1	20,3

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

**3.2.3 Nhu cầu đào tạo CBCC vị trí trưởng/phó phòng**

Hơn 70% TPP xác định có nhu cầu đào tạo để nâng cao năng lực. Nhu cầu đào tạo tập trung trong hai năm 2014-2015 (chiếm 62,11%) với thời gian đào tạo ngắn hạn, tập trung 6 lĩnh vực ưu tiên gồm: (1) Nâng cao bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ; (2) Kỹ năng lãnh đạo, quản lý điều hành; (3) Quản lý nhà nước ngạch chuyên viên, chuyên viên chính; (4) Kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, hùng biện; (5). Bồi dưỡng trung cấp, cao cấp chính trị; (6) Kỹ năng lập kế hoạch, hoạch định chiến lược, hoạch định công việc (Bảng 6).

Tương tự vị trí CBCC, TPP nhận định nhu cầu đào tạo với tỷ lệ thấp hơn lãnh đạo SBN, QH đề xuất. Trong khi, ít tỷ lệ CBCC nhận định lãnh đạo

TPP của họ cần được đào tạo để nâng cao năng lực. Kết quả này được trình bày và thẩm định qua một cuộc hội thảo với sự tham gia của 3 thành phần CBCC, nhân viên, TPP và lãnh đạo SBN, QH tại TPCT cho thấy lãnh đạo có những tầm nhìn và hoạch định dài hạn, vai trò của TPP rất quan trọng để hoàn thành xứ mệnh và những chiến lược này. Do vậy, lãnh đạo luôn đòi hỏi năng lực TPP một cách dài hạn và đây là lý do tại sao lãnh đạo đề xuất nhu cầu đào tạo với tỷ lệ cao cho TPP. Trong khi, CBCC nhìn ở phạm vi hẹp hơn nên tỷ lệ CBCC đề xuất TPP được đào tạo thấp hơn bản thân TPP và lãnh đạo SBN, QH đề xuất. Kết quả này một lần nữa cho thấy ở mỗi vị trí CBCC khác nhau có tầm nhìn, sự hiểu biết về xứ mệnh, nhiệm vụ và định hướng phát triển của đơn vị khác nhau.

**Bảng 6: Tỷ lệ nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực CBCC vị trí trưởng phó phòng ở TPCT**

STT	Tiêu chí	TPP đánh giá(%)	CBCC đánh giá(%)	LD đánh giá(%)
<b>I Nhóm năng lực kỹ năng</b>				
1	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	54,9	47,8	100,0
2	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	47,4	24,3	40,0
3	Tham quan học tập	45,9	33,1	60,0
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	36,1	24,3	60,0
5	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	27,8	14,7	40,0
6	Tham vấn người khác	26,3	12,5	20,0
<b>II Nhóm năng lực hiểu biết</b>				
1	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	48,5	20,9	60,0
2	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	47,0	42,5	20,0
3	Tham quan học tập	41,7	34,3	40,0
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	27,3	18,7	40,0
5	Tham vấn người khác	23,5	12,7	20,0
6	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	21,2	17,2	20,0
<b>III Nhóm năng lực xã hội</b>				
1	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	57,9	47,4	60,0
2	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	48,1	24,1	60,0
3	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	33,8	24,8	60,0
4	Tham quan học tập	30,1	21,2	40,0
5	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	27,1	16,8	40,0
6	Tham vấn người khác	15,8	9,5	20,0

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

**3.2.4 Nhu cầu đào tạo CBCC vị trí lãnh đạo SBN, QH**

Khác với CBCC và TPP, lãnh đạo cũng có nhu cầu được đào tạo trong thời gian dài hơn 5 năm (2015 về sau, chiếm tỷ lệ 60,0%). Các khóa đào tạo ngắn hạn lãnh đạo quan tâm bao gồm quản lý Nhà nước, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng ra quyết định. Hầu hết LD không có kế hoạch tham gia các khóa đào tạo dài hạn (Bảng 7). Ngoài nhu cầu đào tạo do bản thân lãnh đạo đề xuất, cấp TPP nhấn mạnh lãnh đạo cần được đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao kiến thức về “quản trị chuyên nghiệp và tâm lý trong quản lý”.

Xét ở góc độ tổng thể, tỷ lệ lãnh đạo đề xuất nhu cầu đào tạo cải thiện năng lực cao hơn tỷ lệ nhận định của TPP. Trong ba nhóm năng lực nòng cốt (hoạch định, tổ chức và lãnh đạo, kiểm tra và giám sát) có 12 yếu tố năng lực như: tầm nhìn chiến lược, hoạch định và phân phối công việc, cải tiến, ra quyết định, phân quyền và ủy quyền, quản lý xung đột và một số năng lực khác. Tất cả các yếu tố năng lực này đều được lãnh đạo SBN, QH xác nhận có nhu cầu được đào tạo thông qua nhiều hình thức khác nhau. Trong đó, tự cải thiện, tham quan học tập, hội thảo, sinh hoạt chuyên đề và bồi dưỡng ngắn hạn là những hình thức ưu tiên được

lãnh đạo đề xuất. Những hình thức đào tạo trung, dài hạn không được ưu tiên. Kết quả trên là điều tất yếu vì lãnh đạo công việc rất bận, thời gian dành cho những khóa đào tạo tập trung dài hạn không khả thi. Những hình thức đào tạo trực quan, cụ thể và phương pháp giáo dục người lớn được ưu tiên hơn. Đây là điểm đặc biệt cần lưu ý để xác định nội dung, xây dựng chương trình đào tạo cho phù hợp với từng nhóm đối tượng cụ thể nhằm đạt được mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo của 3 vị trí CBCC, TPP và lãnh đạo cho thấy CBCC trong một đơn vị có sự am hiểu vai trò, vị trí, công việc của những vị trí khác nhau chưa được thống nhất. Nói cách khác, sự mô tả công việc (job description) cho các vị trí công việc tại đơn vị chưa được rõ ràng. Trong các quy định (Nghị định 24/2010/NĐ-CP; 41/2012/NĐ-CP; Luật số 32/2001/QH10; 22/2008/QH12; Thông tư số 06/2012/TT-BNV) có mô tả công việc (job description) của CBCC tại đơn vị khi tuyển dụng, bổ nhiệm, phân công hay giao công tác. Tuy nhiên, sự mô tả này mang tính chung nhất, do đó khi vận dụng vào thực tế có sự hiểu chưa thống nhất giữa nhân viên và lãnh đạo về vai trò, nhiệm vụ và công việc của những vị trí đang đảm nhiệm.

**Bảng 7: Hình thức đào tạo để nâng cao năng lực lãnh đạo TPCT**

STT	Tiêu chí	LD tự đánh giá (%)	TPP đánh giá (%)
<b>I</b>	<b>Năng lực hoạch định bao gồm 3 yếu tố</b> (tầm nhìn chiến lược; hoạch định, phân phối công việc; cải tiến liên tục)		
1	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	53.33	43.07
2	Tham quan học tập	53.33	45.83
3	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	43.33	37.30
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	50.00	33.27
5	Tham vấn người khác	23.33	20.17
6	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	20.00	19.70
<b>II</b>	<b>Năng lực tổ chức, lãnh đạo bao gồm 4 yếu tố</b> (ra quyết định; động viên, khuyến khích, đánh giá cấp dưới; phân quyền, ủy quyền; gây ảnh hưởng)		
1	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	60.00	46.10
2	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	47.50	44.63
3	Tham quan học tập	30.00	34.70
4	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	45.00	32.83
5	Tham vấn người khác	17.50	21.75
6	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	12.50	15.10
<b>III</b>	<b>Năng lực kiểm tra, giám sát gồm 5 yếu tố</b> (giao tiếp; hiểu người-hiểu mình; quản lý sự thay đổi; quản lý xung đột; điều hành, chủ trì hội, họp)		
1	Tự cải thiện thông qua công việc/sách vở	54.00	45.90
2	Đào tạo/bồi dưỡng ngắn hạn	52.00	41.66
3	Hội thảo, seminar chia sẻ kinh nghiệm	50.00	31.06
4	Tham quan học tập	28.00	30.82
5	Đào tạo/bồi dưỡng trung hạn	18.00	13.02
6	Tham vấn người khác	20.00	22.90

Nguồn: Số liệu điều tra, 2013

#### 4 KẾT LUẬN

Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực CBCC là một trong những chiến lược quan trọng phát triển nguồn lực công của TPCT. Hiện tại, công tác đào tạo CBCC TPCT rất được chú trọng và đã triển khai trong các SBN, QH. Hơn 70% CBCC của ba vị trí nhân viên, TPP và lãnh đạo đều được đào tạo, bồi dưỡng và tham gia các khóa đào tạo trong 5 năm gần đây. Nội dung chính công tác bồi dưỡng tập trung vào cải thiện năng lực chính trị, kỹ năng quản lý, điều hành và giải quyết công việc của cơ quan. Các khóa bồi dưỡng trung cấp, cao cấp chính trị, quản lý nhà nước áp dụng phổ biến cho CBCC vị trí TPP và lãnh đạo, trong khi các khóa về kỹ năng mềm phổ biến dành cho nhân viên. Mặc dù vậy, sự phân bổ thời gian, thời điểm tổ chức các khóa bồi dưỡng, nội dung, chương trình đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu và nguyện vọng của CBCC. Đặc biệt, chương trình đào tạo mang nặng tính kế hoạch, chủ quan hơn là dựa trên nhu cầu đào tạo của CBCC ở những khối ngành, vị trí công tác khác nhau. Hơn nữa, đối tượng được cử đi đào tạo chưa đúng và chưa phát huy hiệu quả sau đào tạo như kỳ vọng.

Trong chiến lược cải thiện năng lực CBCC, tất cả các đơn vị (SBN, QH TPCT) đều có nhu cầu được đào tạo, trong đó đào tạo tập trung vào chuyên môn, ứng dụng công nghệ thông tin, kỹ năng tổng hợp được đề xuất ưu tiên thực hiện. Thêm vào đó, từng vị trí CBCC khác nhau đòi hỏi những nội dung, kỹ năng được đào tạo và hình thức đào tạo khác nhau. Vị trí nhân viên và TPP đề xuất hình thức đào tạo/ bồi dưỡng ngắn hạn là hợp lý nhất trong khi lãnh đạo chấp nhận hình thức tự học qua công việc. Có sự khác biệt về nhận định đề xuất đào tạo giữa các nhân viên và lãnh đạo cho cùng một đối tượng (CBCC viên, TPP, lãnh đạo). Do vậy, việc mô tả công việc của từng vị trí rất cần thiết. Điều này giúp CBCC có sự am hiểu về công việc, năng lực đáp ứng công việc của một CBCC ở bất kỳ vị trí nào theo một hệ thống và thống nhất từ lãnh đạo đến nhân viên.

Nghiên cứu này đã nhận ra được những khó khăn, thách thức trong công tác đào tạo CBCC hiện nay tại TPCT. Thêm vào đó, nhu cầu, lĩnh vực, hình thức đào tạo của từng vị trí CBCC được xác định. Kết quả này làm nền tảng cho việc xây dựng chương trình khung và nội dung đào tạo, phương

pháp thực hiện chương trình để cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực TPCT đáp ứng mục tiêu xây dựng và phát triển thành phố văn minh và hiện đại.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. AITVN. 2011. Báo cáo đánh giá nhu cầu đào tạo cán bộ, công chức Thành phố Cần Thơ năm 2010.
2. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
3. Luật số 32/2001/QH10 của Quốc hội. 2001. Luật tổ chức Chính Phủ. Hà Nội, 25/12/2001.
4. Luật số 22/2008/QH12 của Quốc hội. 2008. Luật cán bộ, công chức. Hà Nội, 13/11/2008.
5. Nghị định Chính Phủ số 24/2010/NĐ-CP. 2010. Qui định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức. Hà Nội, 15/03/2010.
6. Nghị định Chính Phủ số 41/2012/NĐ-CP. 2012. Qui định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập. Hà Nội, 08/05/2012.
7. Thông tư số 06/2012/TT-BNV của Bộ Nội vụ. Hướng dẫn về chức trách, tiêu chuẩn cụ thể, nhiệm vụ và tuyển dụng công chức xã, phường, thị trấn. Hà Nội, 30/10/2012.
8. Office of Civil Service Commission (OCSC). (2003-2004). *The Handbook for Developing Civil Servant Development Strategic Plan*. Office of Civil Service Commission. Bangkok.